



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MERIDA

ITM

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE
LA PANADERÍA LA FAMOSA**

TESIS

PARA OBTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

CRISTIAN ISRAEL UCAÑA OJEDA

DIRECTORA:

DRA. ROCÍO AGUIAR SIERRA

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

30 DE NOVIEMBRE DE 2021



DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-317/21
Mérida, Yucatán, 11/octubre/2021

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. CRISTIAN ISRAEL UCAÑA OJEDA
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN
ADMINISTRATIVA
PRESENTE.

De acuerdo al fallo emitido por su directora de tesis **Roció Aguiar Sierra** y la comisión revisora integrada por **Mónica Isabel López Cardoza**, **Miriam Hidalgare Sánchez Monroy** y **Luis Alberto García Domínguez**, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PANADERÍA LA FAMOSA”

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica

HERMINIA ANDREA ULBARRI BENÍTEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



C.p. Archivo
HAUB/MILC/zac



Agradecimientos

Agradezco a Dios por la vida, así mismo por tener salud, y haberme permitido pasar por este hermoso proceso de aprendizaje y llegar hasta este día tan especial en mi vida.

Agradezco a mi mamá, a mi papá, a mi hermana, a mi hermano y a nuestra mascota Zuki, por ser mi familia, y haber estado conmigo siempre, apoyándome incondicionalmente y en todo momento en mis estudios y a lo largo de la vida.

Quiero agradecer a Don José Antonio Moo Tepal, a Doña Esmeralda Guadalupe Caballero Ibarra, dueños de la panadería “La Famosa”, así como a su hija Paola Andrea Moo Caballero, por haberme dado la oportunidad de desarrollar este proyecto en su empresa y de igual manera por el apoyo incondicional que recibí durante el desarrollo del mismo. De igual forma agradezco a los empleados de la panadería por el apoyo brindado en la realización del presente proyecto.

Agradezco al Instituto Tecnológico de Mérida, la cual es mi alma máter, por haberme brindado nuevamente la oportunidad de estudiar en la institución, así mismo a todas las maestras y maestros de la maestría en gestión administrativa que me impartieron clase, por sus ganas de enseñar, por su apoyo en todo momento, por su paciencia y por compartir sus conocimientos de la manera más amable siempre.

Agradezco al Dr. Luis Alberto García Domínguez, por su valiosa ayuda que me brindó en el desarrollo de mi tesis, así mismo agradezco a la Dra. Mirian Hildegare Sánchez Monroy, por su valiosa ayuda en el desarrollo de la presente tesis. De igual manera le agradezco a la M.C. Mónica Isabel López Cardoza, por su tiempo y su valiosa ayuda que me brindo de la manera más amable en el desarrollo de mi tesis. Quiero agradecer a la Dra. Rocío por haber sido mi directora de tesis, de igual manera, le agradezco por haber creído en mí, por motivarme en los momentos de dificultad que pase en el transcurso del desarrollo de mi tesis, así mismo le agradezco por su valiosa ayuda, su tiempo y por su amabilidad.

Agradezco a María Alejandra Barragán Perera por haberme acompañado a estudiar la Maestría en Gestión Administrativa, ya que si ella no hubiese estado el día de la inscripción, esto no hubiese sido posible. Así mismo le agradezco por su apoyo y amabilidad en todo momento y también durante mis estudios de Maestría.

Agradezco a mi amiga Kenia Concepción del Rocío Canché López, por su apoyo a lo largo de la maestría y por su valiosa ayuda en mi proceso de titulación.

Agradezco a mis amigos de la maestría Daniel Eduardo Salas Sánchez y a Yazmin Guadalupe Cervera Segura, por su valiosa ayuda, sus palabras de ánimo, su amabilidad y apoyo durante mis estudios de maestría.

Agradezco a todos mis amigos, por su apoyo, su amabilidad, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles, y a las personas que estuvieron apoyándome durante mis estudios de la maestría.

Tabla de contenido

Lista de tablas	v
Lista de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	viii
Capítulo I Introducción	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	6
Pregunta de investigación	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Justificación	10
Delimitaciones	14
Limitaciones	15
Capítulo II Marco teórico	16
Panaderías	16
El origen del pan	17
Consumo de pan	18
La industria de la panificación	19
Las MipyMes en el mundo	24
Las MipyMes en México	27
Clasificación de las MiPyMes en México	29
Planeación estratégica	31
Modelos de planeación estratégica	31

Modelo de Hitt, Ireland y Hoskisson	32
Modelo de David Fred	33
Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III	35
Proceso de planeación estratégica de Lourdes Münch	37
La competitividad en los negocios	39
Retos de las panaderías	45
Capítulo III Método	48
Tipo de proyecto a realizar	48
Descripción del producto	48
Enfoque del desarrollo	50
Indicaciones y contraindicaciones del producto	55
Diseño	56
Capítulo IV Resultados	60
Análisis de la situación de la panadería “La Famosa”	60
Historia de la panadería “La Famosa”	60
Organigrama de la panadería “La Famosa”	62
Descripción de puestos de la panadería “La Famosa”	62
Declaración de la visión y la misión de la empresa	68
Misión	73
Visión	73
Auditoria interna	73
Administración	74
Mercadotecnia	75

Finanzas	77
Operaciones	79
Sistemas de las tecnologías de la información y comunicación (TIC ^s)	80
Matriz EFI	84
Auditoria Externa	85
Factores competitivos	95
Matriz de perfil competitivo (MPC)	96
Matriz EFE	97
Generación de estrategias alternativas para la panadería “La Famosa”	100
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	100
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	103
Matriz interna-externa (IE)	106
Objetivo general estratégico a largo plazo para la panadería “La Famosa”	107
Objetivos de cada una de las áreas funcionales de la panadería “La Famosa”	107
Área de administración	108
Objetivo de administración	108
Estrategias de administración	108
Área de mercadotecnia	108
Objetivo de mercadotecnia	109
Estrategias de mercadotecnia	109
Área de finanzas	109
Objetivo de finanzas	109
Estrategias de Finanzas	109
Área de operaciones	110

Objetivo de operaciones	110
Estrategias de operaciones	110
Área de tecnologías de la información	111
Objetivo de tecnología de la información	111
Estrategias de tecnología de la información	111
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	112
Recomendaciones	116
Referencias	118
Apéndices	132

Lista de tablas

- Tabla 1* Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México **30**
- Tabla 2* Resumen de los modelos de planeación estratégica **38**
- Tabla 3* Matrices del Modelo analítico para la formulación de estrategias de David **57**
- Tabla 4* Descripción del puesto Director general **62**
- Tabla 5* Descripción del puesto Contador **63**
- Tabla 6* Descripción del puesto Jefe de panaderos **64**
- Tabla 7* Descripción del puesto Gerente **64**
- Tabla 8* Descripción del puesto Panadero **65**
- Tabla 9* Descripción del puesto Cajera **66**
- Tabla 10* Descripción del puesto Auxiliar de panadero **66**
- Tabla 11* Descripción del puesto Colaboradora de salchichonería **67**
- Tabla 12* Cuadro de valores estratégicos **68**
- Tabla 13* Resultado de la evaluación de los valores estratégicos **70**
- Tabla 14* Preguntas y respuestas para realizar la declaración de la misión y la visión de la empresa **71**
- Tabla 15* Rangos de puntuación **74**
- Tabla 16* Descripción de las calificaciones obtenidas, referentes a las funciones que conforman la administración **75**
- Tabla 17* Descripción de las calificaciones obtenidas, referentes a las funciones que conforman a la mercadotecnia **77**
- Tabla 18* Descripción de las calificaciones obtenidas, referentes a las funciones que conforman al área de finanzas **78**

<i>Tabla 19</i>	Descripción de las calificaciones obtenidas, referentes a las funciones que conforman al área de operaciones	80
<i>Tabla 20</i>	Descripción de las calificaciones de la función de Sistemas de las tecnologías de la información y comunicación	81
<i>Tabla 21</i>	Promedios generales de las funciones de la auditoría interna	81
<i>Tabla 22</i>	Fortalezas y debilidades identificadas para la panadería “La Famosa”	83
<i>Tabla 23</i>	Matriz EFI para la panadería “La Famosa”	85
<i>Tabla 24</i>	Factores económicos	86
<i>Tabla 25</i>	Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales	89
<i>Tabla 26</i>	Factores políticos, legales y gubernamentales	91
<i>Tabla 27</i>	Factores tecnológicos	93
<i>Tabla 28</i>	Matriz MPC para la panadería “La Famosa”	97
<i>Tabla 29</i>	Matriz EFE para la panadería “La Famosa”	99
<i>Tabla 30</i>	Matriz FODA para la panadería “La Famosa”	101
<i>Tabla 31</i>	Matriz PEYEA para la panadería “La Famosa”	103
<i>Tabla 32</i>	Puntajes totales ponderados de las matrices EFI y EFE	105

Lista de figuras

- Figura 1.* El modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores al promedio de Hitt, Ireland y Hoskisson 33
- Figura 2.* El modelo de Administración estratégica de David 35
- Figura 3.* Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III 36
- Figura 4.* Proceso de planeación estratégica de Lourdes Münch 38
- Figura 5.* Modelo analítico para la formulación de estrategias de David 54
- Figura 6.* Organigrama de la panadería “La Famosa” 62
- Figura 7.* Puntajes promedio de la auditoría interna, de las cinco actividades de administración 74
- Figura 8.* Puntajes promedio obtenidos en la auditoría interna, de las siete actividades que conforman la mercadotecnia 76
- Figura 9.* Puntajes promedio obtenidos en la auditoría interna, de las cuatro actividades que conforman el área de finanzas 78
- Figura 10.* Puntajes promedio obtenidos en la auditoría interna, de las cinco actividades que conforman al área de operaciones 79
- Figura 11.* Puntaje promedio de la auditoría interna de la función de las TIC^s 80
- Figura 12.* Promedios generales obtenidos de las áreas funcionales al realizar la auditoría interna 82
- Figura 13.* Vector resultante de la matriz PEYEA para la panadería “La Famosa” 104
- Figura 14.* Matriz IE para la panadería “La Famosa” 106

Resumen

El objetivo de este proyecto fue el diseño de un plan estratégico para una panadería de la ciudad de Mérida Yucatán. Esta panadería tiene 30 años de funcionamiento. Para este trabajo se contó con la colaboración de la administradora de dicha empresa. Primero se realizó un análisis de la situación actual de la panadería, en el cual se redactó la historia de la panadería, se estableció el organigrama de la organización, así mismo fueron diseñadas las descripciones de los puestos de trabajo con los que cuenta la panadería, seguidamente se definieron los valores estratégicos más importantes para la panadería, y de igual manera, la administradora de la panadería respondió un cuestionario con el objetivo de recabar información sobre la empresa. Habiendo realizado estas acciones, se establecieron tanto la misión, como la visión. Posteriormente se realizaron la auditoría interna y la externa para la identificación de sus fortalezas y debilidades y también, las oportunidades y amenazas externas a la empresa. Con esta información se generaron las estrategias alternativas entre las que se pueden mencionar: capacitar a todo el personal de la panadería, sobre el uso de las tecnologías actuales, especializar 3 panes, para que sean los productos más representativos de la panadería, establecer un sistema de control de inventarios, utilizando la tecnología y las herramientas gratuitas de Google, así como crear una página web para la panadería, entre otras. Finalmente se estableció el objetivo general estratégico a largo plazo y los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la panadería.

Abstract

The objective of this project was the design of a strategic plan for a bakery in the city of Merida Yucatan. This bakery has been in business for 30 years. For this work, we had the collaboration of the administrator of the company. First, an analysis of the current situation of the bakery was carried out, in which the history of the bakery was written, the organization chart was established, as well as the descriptions of the jobs that the bakery has. Next, the most important strategic values for the bakery were defined, and in the same way, the bakery manager answered a questionnaire in order to gather information about the company. Having carried out these actions, both the mission and the vision were established. Subsequently, the internal and external audits were carried out to identify its strengths and weaknesses and also, the opportunities and external threats to the company. With this information, alternative strategies were generated, among which we can mention: training of all the bakery staff, the acquisition and implementation of current technologies, selecting three types of cakes to become the most representative products of the bakery, establishing a system inventory control, using technology and free Google tools, as well as creating a website for the bakery, among others. Finally, the general long-term strategic objective and the objectives for each of the functional areas of the bakery were established.

Capítulo I

Introducción

El presente trabajo mostrará el proceso seguido para el diseño de un plan estratégico, con el cual la panadería “La Famosa” podría usar para desarrollar sus objetivos empresariales, esto realizado con respecto a lo que se expondrá en los capítulos posteriores en esta Tesis.

Antecedentes

“El pan es uno de los productos de la canasta básica en México, así como el principal elemento de la dieta del mexicano, creando un nicho de mercado fructífero y con una abundante demanda” expresa (Cano y Galindo, 2016, p. 1).

Con respecto al consumo de pan en la dieta del mexicano SIAP (en Medina, 2013, pág. 16) explica que “Entre los alimentos básicos en la dieta de los mexicanos, los elaborados a partir de trigo ocupan un lugar de privilegio: semanalmente se consume prácticamente un kilo de pan dulce, de pan blanco”.

Cano y Galindo (2016, p. 5-6) los cuales hacen mención sobre el desarrollo técnico de la panadería en tiempos recientes, en congruencia con lo anterior exponen que:

El desarrollo técnico de la panadería ha sido especialmente vertiginoso en el último decenio, cada día se aplica más la técnica en la producción de pan. Las actividades manuales en el ámbito de transporte interno de materias primas, de preparación de la masa y de la carga en el horno se están sustituyendo por procesos de fabricación mecánica, semiautomática y automática, cuánto mayor son las panaderías mayores son los procesos controlados por ordenador.

En el sector paradero existen diferentes tipos de panaderías, las cuales pueden ser catalogadas como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son importantes para México, ya que le dan estabilidad social y económica al país, con respecto a lo anterior López et al. (2014, p. 68) expresa que:

Las mipymes son factores estratégicos para la estabilidad social y económica del país, ya que son las que generan mayor número de empleos, incluso más que las grandes compañías. En estas últimas fechas, se ha creado un gran interés por parte de los diferentes grupos económicos.

Saenz (2015, p. 15) expone sobre el rol de las MIPYMES en el combate a la pobreza, con respecto a esto comenta que:

Las MIPYMES tienen un papel fundamental en la lucha contra la pobreza y generación de empleos, no solamente en las áreas urbanas sino también en el área rural, en donde el apoyo a las empresas se hace cada vez más importante para que mejoren la competitividad y las oportunidades de desarrollo.

De acuerdo al fortalecimiento de la competitividad de la Mipymes Ocegueda et al. (2017, p. 4) manifiestan que “El fortalecimiento de la competitividad de la Mipymes es de gran importancia ya que constituyen la base de la economía, generan la mayoría de los empleos en el país”.

Morales et al. (2015, p. 419) citan a Brunet y Alarcón, estos autores exponen factores que propician la creación de empresas, con respecto a lo anterior comentan que:

Existen empresas creadas por una oportunidad y otras son creadas por necesidad. Estas últimas se crean por desempleo, subempleo o poco empleo; por esta razón el empleo por cuenta propia se ha vuelto la opción de trabajo,

no con miras de estrategia o de realización personal, sino como alternativa de subsistencia.

Es importante hacer mención del escenario en el cual las empresas se desarrollan, de acuerdo con lo anteriormente mencionado Sánchez (2015, p. 130) asevera que “El escenario global en el que nos encontramos inmersos ha favorecido una fuerte expansión de las empresas, dotándolas de un poder como el que no habían tenido hasta ahora”.

Ramírez (2010, p. 533) , habla acerca del tema de las MIPYMES enunciando el principal reto que estas enfrentan, siguiendo este orden de ideas menciona que:

Es sabido que el principal reto al que se enfrentan las MIPYMES, lo constituye el logro de mayores niveles de productividad que conlleven a las empresas a ser más competitivas y logren las condiciones necesarias para afrontar las presiones del medio interno y externo al que están expuestas.

En otros países las MIPyMes también son importantes, por ejemplo, en Colombia un gran número de empleos se han concebido gracias a las MIPyMES, no obstante, el no contar con planes y estrategias, así como con estudios previos pone de manifiesto que no existe una manera adecuada de administrar, lo cual no les garantiza su permanencia en el sector a estas últimas y esto a su vez no les permite hacer frente tanto al cambio como al futuro en el corto y largo plazo, propiciando el cierre de este tipo de empresas en el corto plazo (Hernández et al., 2005).

De acuerdo al interés que las regiones muestran con respecto al tema de las MIPYME (Saavedra y Hernández, 2008, p. 123) expresan que “América Latina es una región cada vez más interesada en el tema de las MIPYME”.

“En la mayoría de los países latinoamericanos, las micro y pequeñas empresas son la principal fuente de ingresos de la población económicamente activa, generan el más alto

número de empleos en comparación con la grande y mediana empresa” sostiene (Jaramillo, 2005, p. 115).

Referente a las MIPyMES en México (Chiatchoua y Castañeda, 2015, p. 56) aseveran que “Las MIPyMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional”.

De acuerdo a cifras del INEGI (2015, en Ocegueda et al.,2017, p. 4) “En México actualmente se cuenta con las siguientes cifras en micro negocios 7,236,821, pequeños establecimientos 6,178,906, medianos establecimientos 4,293,422, grandes establecimientos 3,610,825, gobierno 2,193,087, otros 2,145,805, no especificado 864,606”.

Al hablar, ya sea de grandes empresas o MIPyMES, en ambos casos se hace referencia a organizaciones, en cuanto a estas (Caldera et al., 2017, p. 339) manifiestan que “Las organizaciones, independientemente del ramo o su área concerniente, debieran capacitarse, profesionalizarse y fortalecerse para lograr un impacto social mayor y que su labor sea sustentable en el largo plazo”.

Referente a los paradigmas de la administración actuales Mulhare (en Castaño, 2011, p. 153) explican que “Los paradigmas de administración actuales consideran la realización de procesos de planeación, los cuales han sido señalados por tradiciones académicas comerciales y administrativas, como requisito indispensable para el buen desempeño empresarial”.

Respecto a para que se concibe un plan en una empresa (Lozano y Torres, 2017, p. 405) expone que “Un plan se concibe para aumentar la capacidad de reacción y conduce al directivo a un conocimiento más exhaustivo de la propia realidad de la empresa”.

Salazar y Romero (2006, p. 3) comentan acerca del papel de los planes en las organizaciones, en congruencia con lo anterior manifiestan que:

Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; y que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

Kaplan y Norton (en Mora et al. 2015, p. 80) hacen referencia a la estrategia y las operaciones orientadas a lograr una ventaja competitiva y al respecto comentan que:

Es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización.

Debido al hecho de que para el desarrollo empresarial tanto el proceso de planear como contar con estrategias es importante, cobra relevancia el concepto de la Planeación Estratégica, lo cual hace referencia a “Plan de planes que incluye toda la organización, se concentra a largo plazo y define el futuro y el destino de la organización” define (Alfaro, 2012, p. 178).

“El proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización” asevera que (Armstrong en López, 2005, p. 141).

Contreras (2013, p. 154) habla sobre las personas en relación con la planeación estratégica, de acuerdo con lo anteriormente expuesto manifiesta que:

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

Planteamiento del problema

La panadería “La Famosa” es una empresa con 30 años de existencia, se inauguró el año de 1991, es una empresa de carácter familiar que se dedica a la elaboración de diferentes tipos de panes y su comercialización. Sus propietarios son José Antonio Moo Tepal y Esmeralda Guadalupe Caballero Ibarra.

La panadería cuenta con una única sucursal, que se encuentra ubicada en el Sur del municipio de Mérida, perteneciente al estado de Yucatán. Así mismo el establecimiento cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo su proceso productivo.

Con el paso del tiempo en la panadería “La famosa” se han presentado situaciones, entre ellas la falta de un proceso de contratación del nuevo personal para la empresa, así como los procesos necesarios que encaminarían a la panadería al adecuado manejo de recurso humano. De igual forma el establecimiento no cuenta con los elementos que toda empresa necesita para saber hacia dónde se dirige con vistas al futuro, con esto se hace referencia a la misión, visión, objetivos, entre otros factores determinantes que guían a las organizaciones para encaminarlas al la adecuada gestión y alcance de sus objetivos empresariales.

La panadería no cuenta con una estrategia para la administración de sus recursos financieros, así como con un lugar establecido para el almacenamiento de sus insumos.

Adicionalmente los directivos no conocen a sus competidores directos, tampoco su posición actual en el mercado de la panificación.

Con respecto al tema de la capacitación, en la panadería “La Famosa” la capacitación existe pero esta se realiza de manera empírica, este proceso se podría aprovechar de manera favorable mediante la realización de un plan para la Detección de Necesidades de Capacitación y el correspondiente plan de capacitación. Esto ayudaría a la panadería a tener una vía que le permitiría capacitar a los colaboradores permanentemente, esto a su vez proveería una manera estructurada para proporcionar la inducción y capacitación a los colaboradores de nuevo ingreso. Así mismo esto propiciaría que el conocimiento y la retroalimentación sean constantes en el tiempo. Es importante mencionar que al capacitar a los empleados repercutiría de manera favorable en el nivel de competitividad de la panadería.

Ocegueda et al. (2017, p. 7) comentan acerca de los aspectos para ser competitivos, siguiendo esta idea exponen que:

Para poder ser competitivos deberán contar con tecnología que logre la fomentación de comunicación entre los trabajadores y transmitirle los conocimientos generados a cada uno de ellos. Abrir el acceso de las nuevas tecnologías ligadas a internet para poder entrar a un mercado cada día más abierto y competitivo, generar autonomía y aumentar el aprendizaje colectivo, y aprovechar las oportunidades que estas ofrecen.

Lo descrito anteriormente hace notorio que de la panadería “La Famosa” no cuenta con un plan establecido para la realización de sus procesos.

El contar con estrategias definidas en la panadería “La Famosa” le permitirían visualizar quiénes son sus competidores en el sector panadero, así mismo esto le ayudaría a

reconocer cuales serían las alternativas que necesitaría generar con el objetivo de competir y adaptarse a las necesidades tanto de sus clientes como las del mercado, para poder competir con sus similares en el sector. Aunado a esto el contar con planes de diagnóstico de necesidades, así como de capacitación le permitirían a la empresa tener colaboradores capacitados y esto propiciando una mayor competitividad a la panadería.

El adaptarse a los cambios en mercado es un factor importante a tomar en consideración por parte de las empresas independientemente de su tamaño, ya que de igual forma las necesidades y exigencias de los consumidores cambian en el tiempo. Es por esto que la generación de planes y estrategias son imprescindibles para afrontar dichos cambios, permitiendo así la permanencia de la empresa en el mercado del sector correspondiente y así mismo tener cierto nivel de competitividad.

Las Pymes para lograr cubrir las exigencias de los clientes es necesario el desarrollo de nuevas tecnologías, así como tener una mayor cobertura en el mercado. De igual forma gestionar adecuadamente al personal, adquirir maquinaria reciente e innovar en la creación de nuevos procesos, así como optar por desarrollar nuevas tecnologías ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes (Aragón y Rubio en Ocegueda et al., 2017).

Ruíz (2009, p. 25) la cual comenta sobre el cambio en los hábitos de consumo de pan, de igual forma habla de los requerimientos de las personas consumidoras de pan, con respecto a esto comenta que:

Así como los tiempos de la producción han cambiado los hábitos del consumo de pan en el consumidor también han variado aunque la barra de pan presenta una variedad muy amplia, hoy en día la gente no solo quiere un “pan caliente y tierno” si no que presenta gustos diferentes en cuanto a calidad y en cuanto a variedad.

Cano y Galindo (2016, p. 3) exponen como el incremento de la competencia en el sector panadero con respecto al aumento a el numero de microempresas en ese sector, en cuanto a lo anterior, aseveran que:

Al incrementar la cantidad de microempresas en la industria de la panificación, se crea mayor competencia para las medianas empresas relacionadas al rubro del pan, creando una competitividad mucho mayor entre ellas, beneficiando a la sociedad en cuanto a precio, pero en muchas ocasiones bajando la calidad de los productos de elaboración o incluso disminuyendo las cantidades.

La panadería “La Famosa” podría competir con sus similares en el mercado alcanzando y cubriendo las necesidades de sus clientes si llevara a cabo actividades con respecto a un plan estratégico.

En la Gestión Administrativa existe un concepto denominado Planeación estratégica, el cual podría ayudar a la panadería “La Famosa” a tener una participación más amplia en el mercado y esto propiciaría el inicio de su desarrollo empresarial.

Respecto a la finalidad principal de elaborar un Plan Estratégico Sánchez y Mesías (2012, p. 1) argumentan que “La finalidad principal de elaborar un Plan Estratégico es para establecer objetivos y metas de crecimiento, mediante la oferta de productos de calidad con mano de obra calificada, infraestructura adecuada y maximizando la rentabilidad”.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el propósito de la presente tesis es diseñar un Plan estratégico para la panadería “La Famosa” con la finalidad de desarrollar sus objetivos empresariales, lo cual propiciaría el inicio de su desarrollo empresarial, así mismo dotaría a la panadería de una ventaja competitiva, de manera conjunta la panadería obtendría cierto posicionamiento en el mercado, de manera similar el contar con un plan

estratégico haría a la panadería competitiva ya que el personal de la empresa estaría capacitado para realizar sus actividades, así llevando el control de la operación.

Pregunta de investigación

¿Cuál sería el plan que le ayudaría a la panadería “La famosa” a desarrollar sus objetivos empresariales?

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el desarrollo de la panadería “La Famosa”.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la panadería “La Famosa”.
- Formular la misión de la panadería “La Famosa”.
- Formular la visión de la panadería “La Famosa”.
- Identificar las fuerzas y debilidades de la panadería “La Famosa”.
- Identificar oportunidades y amenazas de la “La Famosa”.
- Generar estrategias alternativas para la panadería “La Famosa”.
- Establecer el objetivo general estratégico a largo plazo y los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la panadería “La Famosa”.

Justificación

El presente estudio cobra importancia debido a que la panadería “La Famosa” contaría con las herramientas necesarias para su desarrollo. Estas podrían ayudar a la panadería “La Famosa” en un futuro al momento de pensar sobre la formalización de la empresa. También dotarían a la misma con cierta solides y estructura.

El actual estudio gana relevancia debido a que en el entorno existen empresas que funcionan de manera empírica. Esto dotaría a la panadería “La Famosa” con ventajas competitivas, así mismo, podría propiciar que tuviese una mayor presencia al momento de competir con sus similares del sector panadero.

El que la empresa cuente con planes es importante para su desarrollo, en cuanto a lo que la planeación puede ofrecer a una organización Solano et al. (2013, p. 28) comentan que “La planeación puede ofrecer un marco de referencia para la toma de decisiones y es trascendental a lo largo de la organización”, en contraste con esto, el no contar con una planificación definida dentro de la organización, sería uno de los factores en cierto momento que encaminaría al cierre de la misma o que esta se mantenga, pero con nulo desarrollo, es por esto que la trascendencia del actual estudio se puede ver evidenciada en el hecho de que las empresas con deseos de desarrollarse podrían usar la presente investigación como una guía para poder adaptarla a su rubro correspondiente, lo cual les ayudaría a empezar su proceso de desarrollo.

David (en Ocegueda et al., 2017, p. 8) explica que la planeación estratégica involucra a toda la empresa, con respecto a lo expuesto anteriormente comenta que:

La planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Al momento de hablar del tipo de impacto que el actual estudio traería, este sería de tipo económico por el hecho de que la panadería “La Famosa” ya no realizaría acciones de manera empírica, y se contaría con un plan para el manejo de sus recursos económicos.

Este estudio sería útil para el dueño de la panadería “La Famosa”, puesto que, existiría control en la manera de realizar las actividades en su empresa, esto de igual forma propiciaría una estancia amena del cliente en la panadería “La Famosa”, así mismo los colaboradores de la panadería “La Famosa” trabajarían con cierto grado de certidumbre, lo cual en conjunto con lo anteriormente mencionado encaminaría a la panadería la famosa a dar sus primeros pasos hacía su desarrollo empresarial.

En el presente año, 2020, está aconteciendo en el mundo entero una pandemia que se ha extendido a todos los países del mundo, surgida en China, debido al nuevo virus, perteneciente a la familia de los coronavirus humanos, en este caso específico el Coronavirus SARS-CoV-2 causante de la enfermedad COVID-19.

Información presentada acerca del nuevo coronavirus SARS-CoV-2 el Gobierno de México (2020, para. 2) asevera que “En este caso, se trata del SARS-COV2. Apareció en China en diciembre pasado y provoca una enfermedad llamada COVID-19, que se extendió por el mundo y fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud”.

El nuevo coronavirus SARS-CoV-2 al ser muy contagioso, los gobiernos de los países del mundo han tomado medidas para la contención de la pandemia y con el objetivo de que los contagios disminuyan gradualmente. Entre las medidas tomadas por parte de los gobiernos se encuentran, en primera instancia el distanciamientos social, lo cual involucra el quedarse en casa para que los contagios no aumenten de manera significativa, de igual forma al salir a la calle con la consideración del uso del cubre bocas, mantener una distancia aproximada de un metro y medio entre persona y persona, así como el lavado de manos por veinte segundos mínimo, la desinfección de superficies y objetos con soluciones desinfectantes. Por su puesto de igual manera estas medidas han sido implementadas en México a través de La Jornada de Sana Distancia que inició en México el 23 de Marzo de

2020, en dicha jornada se incluyen actividades para reducir la propagación del virus SARS-CoV-2, entre las medidas que incluye la Jornada de Sana Distancia se encuentran, el quedarse en casa, el cierre de las actividades no esenciales, el lavado frecuente de manos, entre otras acciones (Secretaría de Salud [SSA] , 2020). Cabe mencionar que la Jornada Nacional de Sana Distancia en México se ha extendido hasta el 30 de mayo de 2020 con el objetivo de disminuir los casos, así como la propagación del virus SARS-CoV-2, lo cual implica que la suspensión de las actividades no esenciales seguirá vigente (Consejo de Salubridad General [CSG] en (SSA), 2020).

Expertos en matemáticas predijeron que con intervenciones se tendría una curva epidemiológica de menor tamaño, lo cual se corroboró gracias a los diez mil doscientos sesenta y tres casos, estos representando el veintiséis por ciento, en comparación con los casos que se habrían dado si no se hubieran tomado medidas para contener la propagación del virus. Ocurriendo esto en el pico epidémico. Así mismo hasta el momento se observa una disminución del setenta y cuatro por ciento de los casos (López-Gatell en Presidencia de la Republica, 2020).

Pese a los resultados alentadores en México, por otro lado, esto ha traído consecuencias a nivel económico en el país, debido a que un gran número de actividades económicas son consideradas no esenciales por parte del gobierno federal, esto repercutiendo tanto en las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de manera negativa, ya que la gente no sale a trabajar porque estas actividades se han detenido momentáneamente.

El sector de las grandes empresas, pese a las afectaciones por el COVID 19 está apoyando a México, siguiendo esta línea de pensamiento García (2020, para. 5) expresa que “Más allá de permitir el home office entre sus trabajadores, algunas empresas han

comenzado a tomar medidas con un compromiso social mucho mayor, lo cual incluye donar dinero, material médico o poner sus recursos para ayudar a los más necesitados”. Así mismo, es importante destacar que las empresas más afectadas son las MIPyMES, algunas de ellas han tenido que cerrar de manera definitiva. Esto ha repercutido de manera significativa los ingresos de las personas en todos los niveles de la economía mexicana.

En cuanto a las afectaciones que sufren las MIPyMES a causa del COVID-19, la Confederación Patronal de la República Mexicana [Coparmex] (en Gutiérrez, 2020, para. 1) indica que:

El 43 por ciento de micro, pequeñas y medianas empresas ya están siendo afectadas por la emergencia sanitaria del Covid-19 y corren el peligro de quedarse sin ingresos para pagar a sus colaboradores y cerrar definitivamente sus cortinas. Sus ventas y la demanda por sus servicios han disminuido.

En la actualidad contar con un plan estratégico es vital para la supervivencia de las empresas sin importar su tamaño, sin embargo esto puede ser más determinante para el sector de las MIPyMES , ya que con un entorno cambiante, tener alternativas para afrontar los diversos retos que trae el día a día, permite a este tipo de empresas adaptarse a la circunstancias, así logrando su supervivencia.

Delimitaciones

El presente proyecto se llevará a cabo en la panadería “La Famosa”, que se encuentra ubicada en la calle 14 # 311 entre 51 y 53, Colonia Francisco Villa Oriente, CP. 97370 Mérida, Yucatán, así mismo este trabajo de investigación se realizará del 26 de Agosto de 2019 a 26 de Agosto de 2021. Los participantes en la investigación con los que se trabajará son: los dueños de la empresa, así como los trabajadores de la misma.

Limitaciones

Al momento de realizar el presente proyecto se presentaron las siguientes dificultades:

- El escaso contacto con las personas al momento de trabajar, debido al confinamiento voluntario, sugerido por las autoridades sanitarias, para evitar propagación de la enfermedad de COVID-19.
- La dificultad de comunicación, causada por la saturación en la red de internet, debido a que habían muchas personas conectadas a la vez, ya que la gente pasaba más tiempo en internet, debido al confinamiento causado por la enfermedad de COVID-19.

Capítulo II

Marco Teórico

En México, gran parte de las panaderías son MIPyMES, estas últimas son importantes para el desarrollo económico del país, así como las estrategias que utilizan para llevar la adecuada realización de sus actividades laborales, lo cual las convierte en un tema de sumo interés para su estudio. En el presente capítulo se abordará primeramente el tema de las panaderías, siguiendo en este contexto se presenta el origen del pan, posteriormente información relacionada con el consumo del pan, para continuar con la industria de la panificación. De igual manera se hace referencia a las MIPyMES en el mundo, siguiendo este orden de ideas y debido a su importancia a nivel nacional se presenta información sobre las MIPyMES en México, así como su estratificación en dicho país, para seguidamente abordar información relacionada con la competitividad en los negocios, y finalmente presentar los retos de las panaderías.

Panaderías

En México la panificación es uno de los sectores más importantes, debido al gran número de unidades productivas que aporta, resaltando la importancia del sector panadero , así como el número de unidades económicas a nivel nacional generados por parte del sector panadero Notimex (en El Economista 2018, para. 1) manifiesta que:

Uno de los sectores más importantes para México es el de panadería, ya que a nivel nacional está integrada por más de 60,000 unidades de producción, donde nueve de cada 10 operan en la elaboración de pan y pasteles y el resto en galletas, pastas y molienda de trigo.

El origen del pan

En México gran parte de las empresas dedicadas a la panificación son MIPyMES, con respecto a esto Notimex, que compartió información de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (Canainpa) (en El siglo de Torreón, 2018, para. 1) manifiesta que “El 97 por ciento de las panaderías en México son microempresas o empresas familiares que dan trabajo a más de un millón de personas, por lo que profesionalizar su labor apoyará la creación de más empleos y mejores negocios”.

Con respecto al número de empleados que operan en las pequeñas, medianas y grandes panaderías Notimex que publicó datos de la Canainpa (en El siglo de Torreón, 2018, para. 5) manifiesta que “Mientras las pequeñas empresas operan con 16 hasta cien trabajadores representan el 3.0 por ciento del total y los establecimientos medianos y grandes apenas abarcan el 0.3 por ciento”.

Zhou y Therdthai (en Barroso, 2017, p. 12), con respecto al pan en el mundo, exponen que:

El pan ha sido uno de los alimentos básicos para varias culturas alrededor del mundo. Es uno de los productos más antiguos sometido a un “proceso” hecho y consumido por el hombre. Uno de los primeros panes que se elaboró fue únicamente mezclando harina y agua seguido por un horneado de la masa producida y sometido a cocción en un horno de piedras calientes. Existen diferentes variedades de pan, tamaños, formas, colores, texturas y sabores. También contienen diferentes ingredientes e incluso el proceso de elaboración puede llevarse a cabo bajo diferentes condiciones. El pan que actualmente consumimos pasa por un proceso de fermentación, este proceso fue

implementado por primera vez por los egipcios hace aproximadamente 5000 años.

En México con el paso del tiempo el sector alimenticio se ha convertido en una fuente importante de aprovechamiento, así mismo el sector panadero que se encuentra inmerso en el muestra un crecimiento a la par y con esto la creación de nuevas empresas, siguiendo esta línea de pensamiento Cano y Galindo (2016, p. 1) comentan que “El sector alimenticio es uno de los más explotados y en la industria de la panadería se ha incrementado considerablemente la creación de pequeñas panaderías generando una competitividad mucho mayor para las medianas y grandes”.

Consumo de pan

El pan es un producto que es consumido en todo el mundo, con respecto al consumo del pan en el mundo Cano y Galindo (2016, p. 7) comentan que:

El pan es un producto de consumo habitual en todo el mundo y contribuye en muchos países entre el 45 al 60% de la energía de la dieta, fundamentalmente debido a su contenido en carbohidratos; concretamente almidón. A pesar de ello, por su composición, en ocasiones el pan ha sido tachado de producto de escaso valor nutricional.

Referente al país líder en cuanto a consumo de pan en el mundo Lesaffre Internacional (en Briain, 2018, para. 5) menciona que “Si de consumo se trata, hay que mencionar a Turquía, que lidera el ranking mundial, con un consumo de pan de 132 kg anuales por habitante”.

“En América latina el primer puesto se lo lleva Chile con 86 kg anuales por habitante, seguido por la Argentina, que ronda los 72 kg de pan anual per cápita”. (Lesaffre Internacional en Biain, 2018, para .6).

Por lo que respecta a nivel nacional, la Secretaría de Economía [SEECO] (2017, para .3), dicho organismo gubernamental en su sitio web publicó datos de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (Canainpa) que reflejan el consumo anual per cápita de pan en México, la presencia del pan en la canasta básica, los porcentajes del tipo de pan consumido por los mexicanos, así como datos de la producción tradicional de pan en dicho país, siguiendo esta línea de ideas, expone que:

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA), 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).

La industria de la panificación

Ginebra (2016, para. 1), el cual referente a la industria panificadora frente a la inversión extranjera, expone que:

La industria panificadora es un ejemplo de aquellas industrias que no visten frente a los datos de inversión extranjera o los proyectos dinosaurios que inauguran los presidentes de la República, pero que sin embargo aportan al PIB y generan muchos empleos y productos básicos para la dieta del mexicano.

Con respecto al valor de la industria panificadora en el mundo, según datos de la consultora IBISWorld (en Santiago, 2015, para. 1) comenta que “La industria panificadora en el mundo vale 461,000 millones de dólares, con un mercado integrado en 91% por panaderías familiares o artesanales, supermercados y tiendas de abarrotes, sumando 277,000 empresas”.

Carlos Otegui, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (Canainpa) (en López, 2018, para. 4), respecto a las ventas del sector panadero en México en el año 2016 comenta que “El sector panadero es de los más importantes en el país y que en 2016 generó ventas por 112,600 millones de pesos. Además representa la tercera fuerza laboral generando 1 millón 600,000 empleos directos e indirectos”.

En México, la industria panificadora está conformada por panaderías de diferentes tamaños, siguiendo esta idea Cano y Galindo (2016, p. 1), manifiestan que:

Actualmente la industria panificadora está dividida en tres partes, las pequeñas, medianas y grandes panaderías que principalmente son la cadenas o franquicias, en las que la mayor parte de la venta está concentrada en las pequeñas y medianas panaderías, lo que ocasiona un panorama donde se dificulta el ascenso de estas, ya que al tratar de generar mayores ventas lo que hacen es disminuir las ganancias para poder competir con sus adversas.

En cuanto a generación de empleos y producción por parte de las microempresas, debido a la rama de Panaderías y tortillas INEGI (2015, p. 32-33) asevera que “Las microempresas de la rama Panaderías y tortillas son las que generaron el mayor número de empleos, 31.3% del total y aportó 31.2% de la producción”.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México (SCIAN) establece que en México la panificación industrial y la panificación tradicional se

encuentran inmersas dentro de la rama perteneciente a la Elaboración de productos de panadería y tortillas (INEGI, 2018).

En cuanto a la panificación industrial, el SCIAN INEGI (2018, p. 153) establece que son:

Unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración de productos de panadería, como pan, pasteles y pastelillos, por medio de procesos de producción que aseguran que tengan características homogéneas (sabor, peso, tamaño y forma); los panes, pasteles y pastelillos son empacados de acuerdo con la normatividad preestablecida (el empaque tiene marca, fecha de elaboración, fecha de caducidad, ingredientes, valor nutrimental) para su conservación y distribución. Estos productos son entregados a través de redes de distribución a unidades comercializadoras.

Así mismo referente a la panificación tradicional, el SCIAN INEGI (2018, p. 153) indica que son:

Unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración y venta directa al público en general de una gran variedad de productos frescos de panadería, como pan, pasteles y pastelillos. Estas unidades económicas también pueden distribuir los productos que elaboran a otras unidades económicas, entregándolos en diferentes formas, como pan en charolas, cajas, canastos. Los productos individuales pueden estar envueltos en papel o bolsas de plástico, pero no están empacados de acuerdo con la normatividad preestablecida.

De acuerdo al SCIAN INEGI (2018), se presenta una clasificación sobre la categoría referente a la panadería en México, dicha clasificación la sitúa en el sector de las

Industrias manufactureras, la cual contiene al subsector de la Industria alimentaria, dentro de ella se encuentra situada la rama de Elaboración de productos de panadería y tortillas, a su vez esta contiene a la sub rama de Elaboración de pan y otros productos de panadería, la cual engloba en clase de actividad, tanto a la panificación industrial como a la panificación tradicional.

INEGI (2015, p . 25), el cuál muestra la diversificación del las Manufacturas en México, siguiendo este orden de ideas, manifiesta que:

Este sector se caracteriza por ser diversificado, porque coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como son la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, de tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

En 2013, la rama de Panadería y tortillas obtuvo el segundo lugar en cuanto a su personal ocupado total, siendo este de 34,030, esto tomando en cuenta a las unidades económicas pequeñas del sector de las manufacturas, esta cantidad en porcentaje corresponde al 7.6%, respecto del personal ocupado total de las demás ramas juntas (INEGI, 2015).

Las unidades económicas micro para la rama de Panadería y tortillas en 2013 presentaron 141,527 unidades económicas que representaron el 30.90 % del total, así mismo reportaron 331,428 personas ocupadas, lo cual correspondió al 31.3% del personal total ocupado, la remuneración en esta rama ascendió a 5, 361, 544 Miles de pesos, lo cual englobó el 27.5% del total de las remuneraciones. En cuanto a la producción bruta total fue de 57, 082, 178 Miles de pesos, lo cual en porcentaje mostró correspondencia con el 31.2 %

del total, así mismo presentó 19, 908, 510 Miles de pesos referente a los activos fijos, cifra que representó al 21.4 % del total, esto según cifras del (INEGI, 2015).

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en el sitio oficial del (INEGI, 2021), muestra que el total de unidades económicas registradas en México es de 5, 515, 863. Del total de empresas registradas en México, el sector correspondiente a las Manufacturas registra un total de 606, 849 unidades económicas. Dentro del sector de las Manufacturas se encuentran englobadas las actividades relativas al sub sector de la Industria Alimentaria, las cuales presentan un total de 216,685 unidades económicas. Inmersa en el sub sector de la Industria Alimentaria se encuentra la rama correspondiente a las actividades relacionadas con la Elaboración de Productos de Panadería y tortillas, las cuales registran 179,673 unidades económicas a nivel nacional, mientras que para el estado de Yucatán presentan 3,838 unidades económicas. Mérida municipio ubicado en el estado de Yucatán a su vez muestra 1,150 unidades económicas.

Así mismo de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en el sitio oficial del (INEGI, 2021), en México existe la Panificación Industrial, así como la Panificación Tradicional, estas presentan un total de 59,887 unidades empresariales, las cuales 76 corresponden a la Panificación Industrial, mientras que 59, 811 conforman la Panificación Tradicional. En el estado de Yucatán la Panificación Industrial y la Panificación Tradicional suman un total de 1759 unidades económicas, de las cuales 1758 pertenecen a la Panificación Tradicional y 1 a la Industrial. Así mismo en el municipio de Mérida en Yucatán, la Panificación Industrial, así como la Panificación Tradicional, contabilizan un total de 593 unidades económicas, correspondiendo 1 a la Panificación Industrial y 592 a la Panificación Tradicional. En

México el número de MiPyMes tomando en cuenta tanto Panaderías Industriales y Tradicionales suman un total de 59, 842 unidades económicas; en Yucatán 1758 unidades económicas, mientras que en Mérida la suma total de Panaderías tanto Tradicionales, como Industriales que son MiPyMes es de 592 unidades económicas.

El presidente de la Canainpa destacó que “De las 60 mil panaderías que hay en México, 80 por ciento pueden ser consideradas como informales y 97 por ciento son empresas familiares o microempresas que ocupan unas 15 personas en promedio” (Notimex en El siglo de Torreón, 2018, para. 4).

Las MipyMes en el Mundo

Las MIPyMES participan de manera enérgica en las diversas economías mundiales, es debido a esto que son importantes, con respecto a la presencia de las MIPyMes en la economía actual, Chiatchoua y Castañeda (2015, p. 56) indican que:

En la actual economía mundial se observan claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados, la liberalización del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales.

Dentro de este proceso, entendemos que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) deben cumplir un papel destacado.

Así mismo, en cuanto a la presencia de las MIPyMES en el sector empresarial en todo el mundo, Durán (2017, para. 3) menciona que “Las micro, pequeñas y medianas compañías suponen aproximadamente el 90 por ciento del sector empresarial en todo el mundo”.

De igual forma las MIPyMES tiene un papel importante en cuanto al desarrollo sostenible, siguiendo este orden de ideas Durán (2017, para. 5) expresa que:

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas para el desarrollo sostenible radica, sobre todo, en su capacidad de dar trabajo a una gran proporción de los trabajadores pertenecientes a los sectores más vulnerables de la sociedad, como son las mujeres, los jóvenes o las personas de hogares desfavorecidos.

En este sentido, las MIPyMES deben considerarse importantes, ya que son fuente de generación de empleos, ingresos, ayudan a la reducción de la pobreza y fomentan el desarrollo en todo el mundo, siguiendo esta línea del pensamiento Durán (2017, para. 13) expone que “Las microempresas y pymes son responsables de una generación de empleo e ingresos importantes en todo el mundo y uno de los principales activos para la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo”.

Con respecto a las MIPyMES en la Unión Europea y América Latina, Henríquez y Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2010, p. 9) asevera que “Tanto en la UE como en América Latina, las empresas de menor tamaño constituyen el grueso de la estructura productiva, representando entre el 98% y el 99% de las empresas formales de sus respectivos países”.

Así mismo, relativo a la densidad de MIPyMES en América Latina y la Unión Europea Henríquez y OIT (2010, p. 9) indica que

La densidad de empresas MIPYMES por cada 1000 habitantes difiere bastante entre la mayoría de los países de la UE y los de América Latina. En los países de la UE en general, se tienen densidades de empresas mayores que en los países de América Latina.

De acuerdo a las presencia de microempresas en países de la Unión Europea Henríquez y OIT (2010, p. 10) manifiesta que:

En la UE, en el caso de Italia, España, República Checa y Francia la presencia de la microempresa también es elevada y fluctúa entre el 92%-95%, sin embargo, responde a otro tipo de realidad productiva, con niveles elevados de Productividad y Ventas por Ocupado respecto a sus pares latinoamericanas.

En los países que conforman a Latinoamérica, una de las prioridades es el fortalecimiento en cuanto a MIPyMES se refiere, de acuerdo a esta idea Astudillo y Briozzo (2016, p. 119) indican que:

En Latinoamérica, el impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es uno de los principales objetivos de las naciones. En estas condiciones, muchos estudios sobre las pequeñas empresas se han realizado en los países de la región y se ha generado una considerable atención a los aspectos que las caracterizan, con un especial interés en la innovación como un factor clave para la mejora de su competitividad.

Del Cid (en Chiatchoua y Castañeda, 2015, p. 59) respecto a las MIPyMes en Guatemala manifiesta que:

En Guatemala, las MIPYMES son un segmento muy representativo en la economía nacional, es decir, 98.61% del total de las empresas existentes; cumplen un papel fundamental en la generación de autoempleo combatiendo con ello la alta tasa de desempleo que se ha presentado en los últimos años.

Chiatchoua y Castañeda (2015, p. 59), relativo a la importancia de las MIPYMES en Panamá manifiestan que:

En Panamá, la importancia de las MIPYMES se pone en evidencia al representar las micro empresas un 81.12% y adicionando a las pequeñas empresas alcanzan un 94.39% que, a su vez, sumadas a las medianas empresas

hacen en conjunto el sector de MIPyMES un 97.06% del total de las empresas de este país.

“En el caso de Argentina, Brasil, México y Perú, llama la atención la gran presencia de microempresas en la estructura –entre el 92% al 97%- con una reducida proporción de pequeñas y medianas empresas” indica (Henriquez y OIT, 2010, p. 10).

Como se ha visto, las MIPyMES se encuentran presentes en todos los países del mundo, estas son una fuente importante para el desarrollo y fortalecimiento de las economías de los países, ya que se refleja en la generación de empleos, bienestar social, reducción de la pobreza, así como el aumento de la riqueza. Una vez analizado a las MIPyMES desde una perspectiva global, es importante analizarla desde el punto de vista a nivel nacional, por lo cual se abordara el tema de las MIPyMES , específicamente en México.

Las MiPyMes en México

“En México como en muchos otros países de América Latina, Asia, Estados Unidos y Europa, la micro, pequeña y mediana empresa, o PYME, conforma la inmensa mayoría del universo empresarial” manifiestan (Saavedra y Hernández en Saavedra y Tapia, 2012, p. 5).

Con respecto a datos sobre las MIPyMES en México INEGI 2012 (en Chiatchoua y Castañeda, 2015, p. 56) asevera que “En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país”.

De acuerdo a la importancia de las MIPyMES en cuanto a la generación de empleo, Chauca (2014, p. 13) asevera que “La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa

para la generación de empleo y para el desarrollo nacional, regional y local es reconocida en los ámbitos académico, gubernamental e internacional”.

Valencia en Medina (2013, p. 3) respecto a la importancia económica de las microempresas, menciona que:

La importancia económica que tienen las microempresas se puede medir con el número de establecimientos, por el capital invertido que representan, el valor de su producción, el valor agregado, las materias primas que consumen, la formación de capital fijo, los empleos que generan y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

En México las Pymes enfrentan un gran número de desafíos, entre los cuales uno de los más perjudiciales se encuentra la mortalidad de estas empresas, siguiendo este orden de ideas, Molina et al. (2014, p. 61) exponen que:

Para tener una dimensión de la problemática de mortalidad de las Pymes en México basta mencionar que de cada 100 empresas constituidas, 90 no alcanza a llegar a los dos años de existencia, que es un índice de mortalidad muy elevado, porque en otros países industrializados esta cifra está al menos en 40%.

Además de los problemas de supervivencia y desarrollo, las MIPyMES mexicanas enfrentan diversos problemas, respecto a la presente idea Larios (2016, p. 183) explica que:

A pesar de su importancia numérica y a diferencia de las empresas de mayor tamaño, las MiPyMEs mexicanas tienen que superar varios obstáculos para su desarrollo y sobrevivencia. Las MiPyMEs se enfrentan a un difícil acceso al financiamiento, poca información sobre los mercados de sus productos, capital humano con poca capacitación, uso limitado de la tecnología e

ignorancia acerca de los requisitos y normas para poder comercializar sus productos en mercados internacionales.

Aunque actualmente las MIPyMES en México se enfrentan a una cantidad importante de problemas, estas son importantes para el país, ya que le ayudan a desarrollarse y a crecer.

Clasificación de las MiPyMes en México

La manera en la cual se le clasifica a la micro, pequeña y mediana empresa difiere con respecto al país. El número de empleados ha sido un elemento que se ha considerado para realizar la estratificación de las empresas de acuerdo con su tamaño. Así mismo han sido tomados en cuenta el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos como consideraciones complementarias al momento de estratificarlas (INEGI, 2015).

La definición y estratificación de las MiPyMes en México vienen dadas por la Secretaría de Economía, las cuales se difunden mediante la Secretaría de gobernación a través del Diario Oficial de la Federación. Al definir y estratificar a las MiPyMes la Secretaría de Economía [SEECO] (2016, para. 51), señala que:

Las micro, pequeñas y medianas empresas, sean personas físicas con actividad empresarial, régimen de incorporación fiscal o sociedades mercantiles legalmente constituidas, que se clasifiquen de conformidad con la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Como puede observarse en la tabla 1, se presenta la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, establecida por la Secretaría de Economía,

publicada el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), por la Secretaría de Gobernación (SEGOB) (SEECO, 2009).

Tabla 1

Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	
	Servicios	Desde 51 hasta 100		235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Nota. *Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Secretaría de Economía (SEECO, 2009)

Las MiPyMes son importantes para el desarrollo de los países, estas empresas al igual que las grandes empresas requieren ser administradas de manera adecuada para alcanzar el éxito empresarial. Para la administración de empresas, sin importar su tamaño requieren de planes que les permitan realizar sus operaciones de manera adecuada para la gestión óptima de sus operaciones y recursos, generando así ventajas competitivas que beneficien al crecimiento de la empresa y les permitan cumplir sus objetivos empresariales. Es por esto que contar con una metodología que permita crear planes para la adecuada gestión de empresas es importante para las organizaciones. A continuación se realiza la presentación de la Planeación Estratégica, la cual es una metodología utilizada para la creación de planes para la gestión de empresas.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es importante para las empresas, ya que ayuda a los directivos a marcar el rumbo hacia la dirección que la organización desee tomar, referente al proceso de planeación estratégica (Münch G. , 2011, p. 18) indica que “El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización”.

Con respecto a la Planeación Estratégica Torres (2014, p. 28) define que “La planeación estratégica es el proceso que sirve a la empresa para determinar qué quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados.

Referente a la Planeación Estratégica López y Correa (2007, p.23) comentan que “La planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo”.

Para (David, 2013) la Administración estratégica es un arte, pero a su vez una ciencia, que implica la formulación, implementación y evaluación de decisiones que involucran diversas disciplinas, las cuales la empresa utiliza para lograr sus objetivos. De igual forma para David, el concepto Planeación estratégica es equivalente al concepto de Administración estratégica.

Modelos de Planeación Estratégica

Existen diversos modelos de Planeación Estratégica, a continuación se revisarán cuatro modelos.

Modelo de Hitt, Ireland y Hoskisson. El presente modelo denominado “El modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores al promedio”, formulado por (Hitt et al., 2008, p. 17), con respecto al modelo manifiestan que:

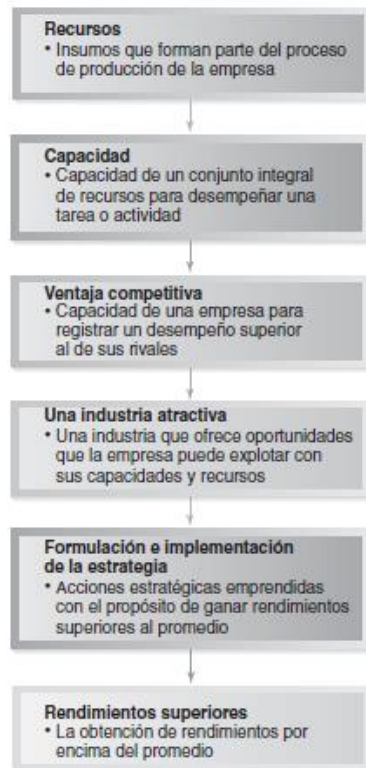
El modelo basado en los recursos parte del supuesto que cada organización engloba un conjunto de capacidades y recursos únicos. La singularidad de las capacidades y los recursos de una empresa establece las bases para su estrategia y su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.

Entre los elementos que conforman el “El modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores al promedio” desarrollado por (Hitt et al., 2008, pp. 17-18) se encuentran:

- Recursos: Los recursos son los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los gerentes talentosos.
- Capacidad: Una capacidad se entiende como el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad de forma integral.
- Ventaja competitiva: Capacidad de una empresa para registrar un desempeño superior al de sus rivales.
- Una industria atractiva: Una industria que ofrece oportunidades que la empresa puede explotar con sus capacidades y recursos.
- Formulación e implementación de la estrategia: Acciones estratégicas emprendidas con el propósito de ganar rendimientos superiores al promedio.
- Rendimientos superiores: La obtención de rendimientos por encima del promedio.

Figura 2

El modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores al promedio de Hitt, Ireland y Hoskisson



Fuente: (Hitt et al., 2008, p. 18). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos.*

Modelo de David Fred.

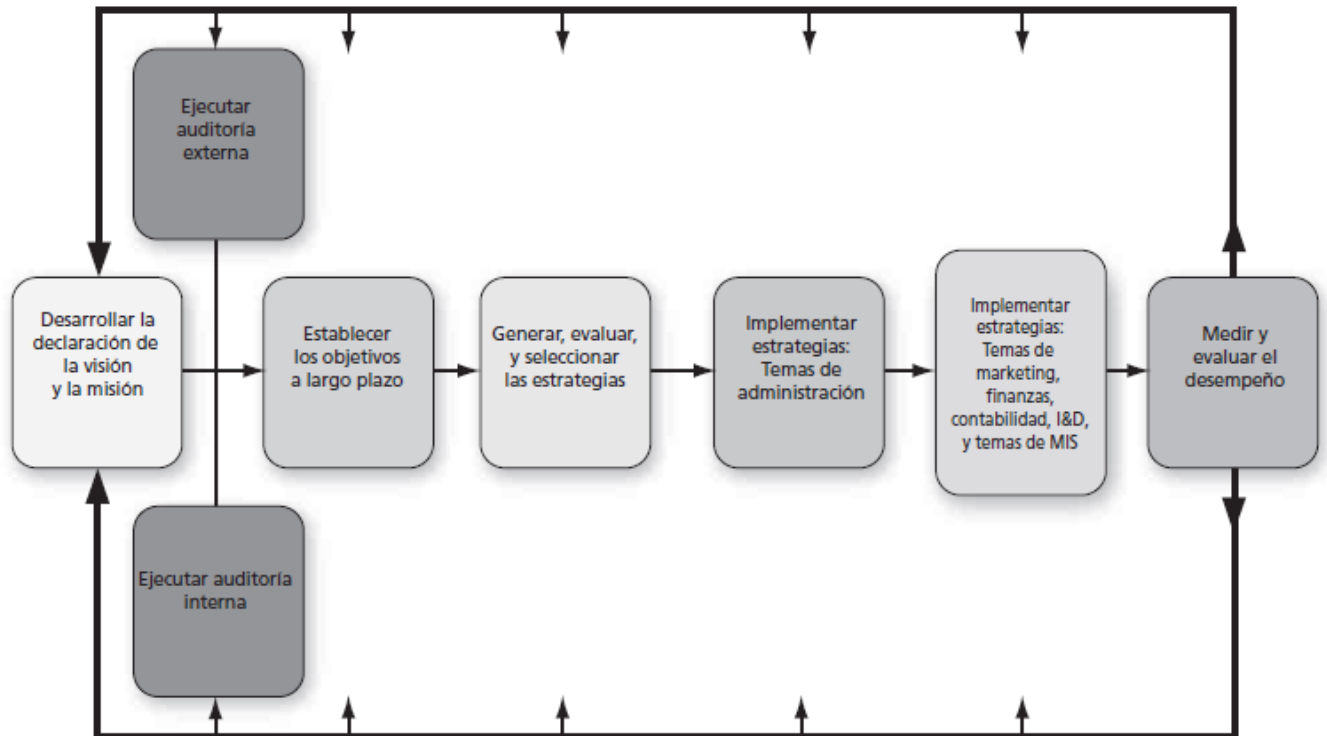
Como se observa, el Modelo de planeación estratégica de David (2013) está compuesto por tres etapas, las cuales se describen a continuación:

- 1) La formulación de estrategias: En esta etapa se definen la visión y la misión, se reconocen las oportunidades y amenazas externas al negocio, se identifican las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así mismo se fijan los objetivos en el largo plazo, de igual forma se realiza la generación de las estrategias alternativas, y se seleccionan las estrategias particulares a realizar.

- 2) La implementación de la estrategia: Esta etapa implica para la empresa el establecimiento de objetivos anuales, de igual forma se requiere la creación de políticas, cuyo objetivo es motivar a los trabajadores, así como la asignación de recursos dirigidos a que las estrategias generadas se lleven a cabo. Aunado a lo anterior, para la implementación de estrategias, la empresa requiere contar con una cultura organizacional que le ayude a la ejecución de la estrategia, así mismo debe contar con una estructura organizacional adecuada, redireccionar los esfuerzos del área de mercadotecnia, realizar presupuestos, generar y usar sistemas informáticos, y ligar el desempeño organizacional con la remuneración de los trabajadores.
- 3) La evaluación de estrategias: Esta etapa es la última de la administración estratégica, y es importante para los directivos, ya que están interesados de manera urgente en saber si las estrategias seleccionadas están funcionando o no. Para ello, el proceso de evaluación es la vía más adecuada para recabar dicha información. Las estrategias pueden surgir modificaciones en el futuro si así se requiere, esto como consecuencia de que los cambios de los factores externos e internos ocurren de manera constante. El proceso para evaluar las estrategias engloba tres aspectos imprescindibles, entre los cuales se encuentran: analizar tanto los factores externos e internos de los cuales provienen las estrategias actuales, realizar mediciones del desempeño y realizar el proceso de aplicar las acciones correctivas correspondientes. Realizar la evaluación de las estrategias es importante, porque el éxito que se obtuvo hoy, no es garantía del éxito de mañana. El éxito trae consigo dificultades nuevas y diversas, así mismo es importante notar que las organizaciones que no prestan atención a estas últimas, corren el riesgo de salir del mercado.

Figura 2

El modelo de Administración estratégica de David



Fuente: David (2013, p.14). *Conceptos de Administración estratégica*.

Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III. Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III desarrollaron el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia, con respecto a las fases que integran este proceso (Thompson et al., 2012, p. 21) indican que:

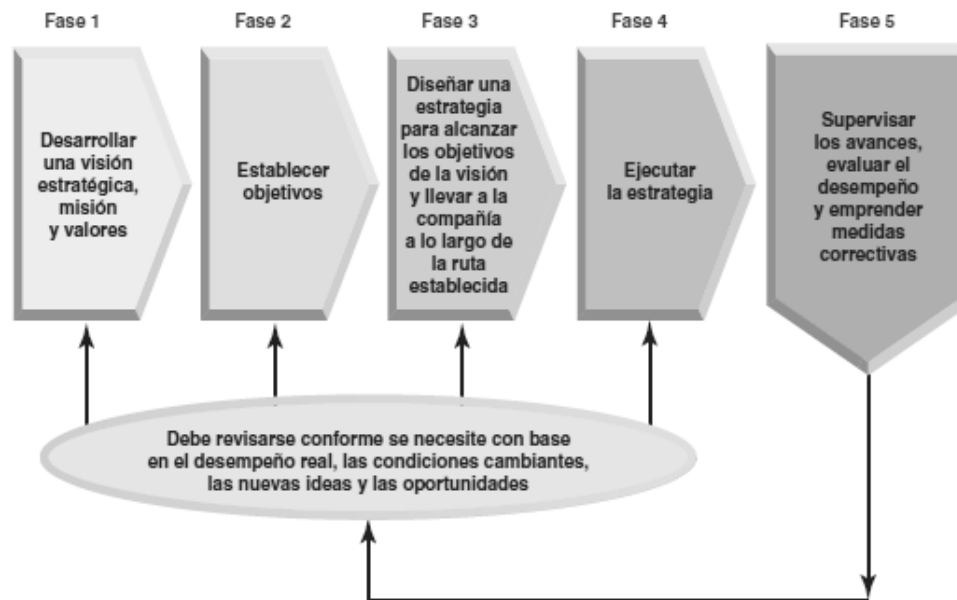
El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.

2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

Figura 3

Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III



Fuente: (Thompson et al., 2012, p. 22). *Administración estratégica. Teoría y Casos.*

Proceso de planeación estratégica de Lourdes Münch.

Con respecto al proceso de planeación estratégica (Münch, 2011, pp. 18-20)

manifiesta que:

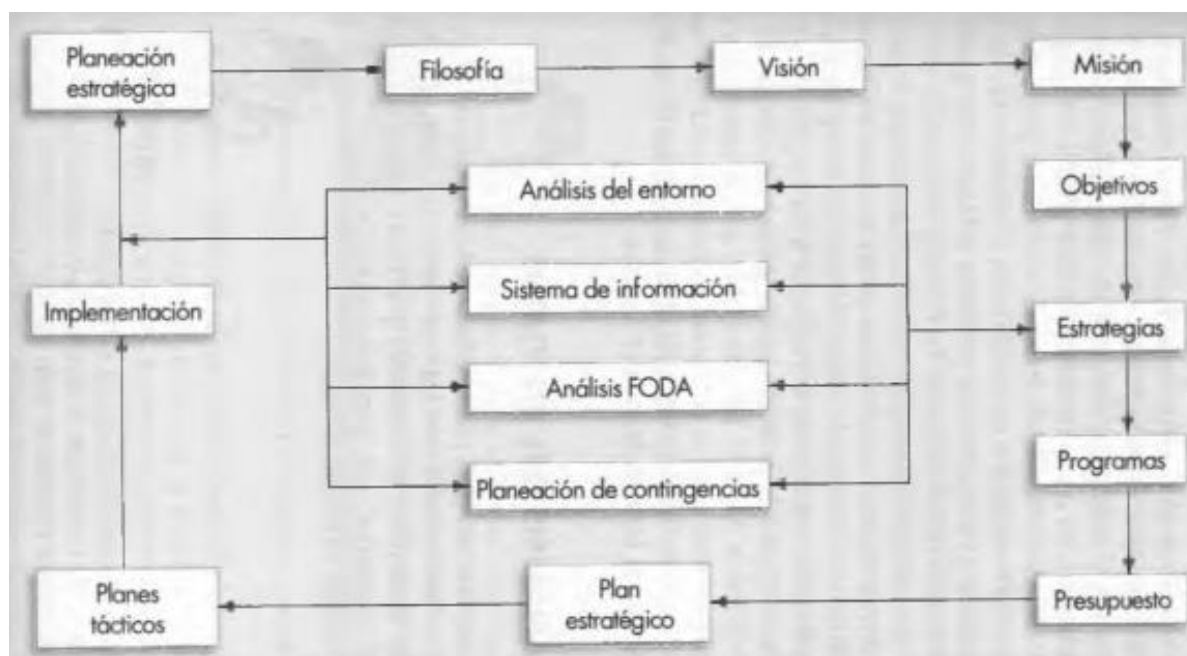
En el proceso de planeación estratégica es necesario que el equipo directivo defina cada uno de los elementos en el orden establecido. Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización.

Así mismo referente a la planeación (Münch, 2011, p. 20) comenta que:

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Figura 4

Proceso de planeación estratégica de Lourdes Münch



Fuente: (Münch, 2011, p.19). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito.*

Tabla 2

Resumen de los modelos de planeación estratégica

Autor o autores	Año	Elementos que lo conforman
Hitt, M., Duane, R., y Hoskisson	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Capacidad • Ventaja competitiva • Una industria activa • Formulación e implementación de la estrategia • Rendimientos superiores
David , Fred	2013	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de estrategias • Implementación de la estrategia • Evaluación de las estrategias
Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A	2012	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una visión estratégica • Establecer objetivos • Diseñar una estrategia • Aplicar y ejecutar la estrategia • Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas

Tabla 2 (Continuación)

Autor o autores	Año	Elementos que lo conforman
Münch, Lourdes	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía • Visión • Misión • Objetivos • Estrategias • Programas • Presupuesto • Implementación • Planes tácticos • Análisis del entorno • Sistemas de información • Análisis FODA • Planeación de contingencias • Plan estratégico

Fuente: Elaboración propia.

La Competitividad en los negocios

La competitividad en los negocios a nivel mundial marca una pauta importante en las economías de los países, siguiendo este orden de ideas Mortimore y Peres (2001, p. 39) manifiestan que:

El aumento del comercio internacional, junto con la transnacionalización, han sido elementos centrales del proceso de globalización y del progreso de los países en desarrollo. Mientras que la participación del comercio internacional en el PIB de los países industrializados se ha mantenido en torno al 40%, en los países en desarrollo ha aumentado desde cerca del 35%, a comienzos de los años ochenta, a cerca del 50% hacia fines de los años noventa. Son justamente los países en desarrollo los que mejor han aprovechado las posibilidades del comercio internacional; la mayor competencia entre las economías es fruto de su afán por impulsar las corrientes comerciales.

En México existe un incremento en la competencia extranjera, lo cual trae efectos en las empresas mexicanas. Nájera (2013, p. 27) menciona que:

En materia de competitividad en México, sobresale la creciente competencia extranjera, la disminución de los márgenes de ganancia, la obsolescencia de la planta productiva, la poca transferencia de tecnología, la liberación de mercados, la firma de nuevos tratados de libre comercio y cooperación, el surgimiento de nuevas potencias comerciales e industriales, entre otros.

Sánchez (en Aguilera et al., 2011, p. 40) referente al rol de las MiPyMes en la crisis financiera mundial, exponen que:

Destaca que la crisis financiera internacional obligó a reflexionar sobre la viabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, reconociendo el papel de las MIPYMES, por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (bien sea formal o informal) a personas con o sin formación profesional, por ello el conocimiento del comportamiento de los sectores productivos en México es útil para entender la dinámica de los factores que motivan el crecimiento en las actividades económicas.

Así mismo respecto a las características actuales del proceso de globalización Jiménez (2011, p. 91) manifiesta que “Las características actuales del proceso de globalización responden a fenómenos de cambios y transformación que pueden observarse en la economía mundial”.

Flores y González (2009, p. 87), los cuales refieren a la competencia de las empresas en la actualidad, de acuerdo con lo anterior indican que:

Las empresas en la actualidad están inmersas en un mercado global, altamente competitivo, al que concurren las mejores del mundo, sin importar en qué parte se encuentren físicamente, compitiendo entre ellas, haciendo uso de

variables como calidad, precio, servicio, tecnología y diferenciación del producto, entre otras.

Con respecto a la competitividad en las empresas, Reig et al. (2007, p. 19) aseveran que “La competitividad es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de éstas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado”.

Para Ruesga y Da Silva (2007, p. 4) la competitividad a nivel de las empresas se define como “La capacidad de las mismas para competir en los mercados, ganar parcelas de mercado, aumentar sus beneficios y crecer”.

Así mismo de acuerdo a la competitividad a nivel empresa, Nájera (2013, p. 30) indica que:

La competitividad a nivel de la empresa representa el escalón más básico de competitividad que debe lograr un país a nivel microeconómico y ésta generalmente ha sido definida dentro del parámetro de lograr posicionamiento en el mercado frente a la competencia.

Con respecto a la competitividad de una empresa, Cervantes (2005, p. 8) expresa que “La competitividad es resultado de los hábitos y conciencia competitiva de una empresa, lo que tiene que ver con el patrón cultural y la cultura empresarial desarrollados en un país y no con el tamaño de las industrias”.

Pérez (2007, p. 64) refiriéndose a lo que implica el mejoramiento de la posición competitiva de una empresa, expone que:

El mejoramiento de la posición competitiva de una empresa, de una región o de una nación, debe ir orientado hacia el crecimiento y el desarrollo, no solamente cuantitativo sino cualitativo, es decir, tanto a un incremento en el

nivel de vida, representado en un mayor ingreso económico para la personas, como a un incremento de la calidad de vida, representado en un mejor ambiente, una mejor sociedad, una sociedad que se caracterice por el respeto a la libertad, a lo ecológico, a lo cultural, a lo social, a lo demográfico.

Cervantes (2005, p. 6), la cual de acuerdo a lo que determina la competitividad en las empresas, indica que:

Lo que determina la competitividad de las empresas son las estrategias que adoptan para lograr la diferenciación del producto o servicio que ofrecen, la calidad de los mismo y el estilo de dirección (management) que siguen, esto aunado a las medidas de política pública que las condicionan y la estructura de la industria a la que pertenecen, por lo que cada país debe establecer las condiciones necesarias, así como una política industrial que permita elevar la productividad de sus empresas en aras de lograr que se incorporen a la economía mundial de manera rápida, competitiva y eficiente.

Pineda et al. (2005, p. 13), referente a la competencia debido a la globalización, manifiestan que:

Con la globalización de los mercados, las empresas tienen que competir pero no solo en el ámbito nacional sino también internacional. Esto no solo significa competir con otras industrias sino también con las del mismo giro ubicadas en diferentes países ya que allí se presenta el intercambio de materias primas, productos semiterminados y componentes.

Referente a la competitividad de una nación, Ramos (en Flores y González, 2009, p. 87) mencionan que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar”.

Dima et al. (en Molina y Sánchez, 2016, p. 32) Con respecto a las normas regulatorias y leyes “Las normas y leyes que establecen los países para regular al sector empresarial, pueden incentivar o perjudicar directamente a la competitividad de las empresas”.

Labarca (en Ibarra et al., 2017, p. 113) referente al contexto nacional, exponen que:

La competitividad se medirá por el nivel de vida alcanzado y su crecimiento, el nivel y el crecimiento de la productividad agregada y la capacidad de las empresas nacionales para aumentar su penetración en los mercados mundiales a través de exportaciones o inversiones extranjeras directas.

En México, las empresas afrontan la competitividad en distintos niveles, siendo estos la competitividad interna y externa. La competitividad interna está caracterizada por la dificultad que las empresas tienen para lograr beneficios sobresalientes en cuanto a recursos financieros, humanos, materiales, y procesos de manufactura, mientras que lo que representa la competitividad externa, es el hecho de que las empresas en función de su giro, hacen frente a factores externos como la estabilidad económica, el nivel de innovación, entre otros. (Pineda et al., 2005).

Saavedra y Tapia (2011, p. 13) en relación con la competitividad y las micro, pequeñas y medias empresas, menciona que:

La competitividad consiste básicamente en planificar estratégicamente los procesos y productos al considerar, por un lado, las necesidades de los clientes o del mercado y, por otro, las fortalezas y ventajas de la empresa respecto a los competidores. Como resultado se deben obtener los planes de realización, comprobación y mejora continua de los procesos de la organización. Es por ello que la identificación y aplicación de las mejores prácticas en las

MIPYME es uno de los aspectos más importantes para lograr su competitividad.

De acuerdo con los resultados obtenidos de un estudio realizado por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, titulado “Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco”, cuyos autores Aragón et al. (2010, p. 11) enuncian que:

En síntesis, este trabajo corrobora que la MiPyME de éxito se caracteriza por gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas. Por el contrario, no ha sido posible corroborar que las citadas variables tengan una influencia positiva y significativa al interactuar con la estrategia empresarial. Por otra parte, existe suficiente evidencia empírica para afirmar que aquellas empresas que siguen una orientación exploradora son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que optan por una defensiva o analizadora.

La competitividad es un aspecto primordial para el crecimiento de los estados en México. De acuerdo con Castilla y García (2006) la competitividad de Yucatán fue promovida en primera instancia, con base en los bajos salarios y la gran cantidad de mano de obra.

Así mismo para lograr la competitividad es necesario contar con una adecuada cooperación intergubernamental a nivel municipal en el estado de Yucatán, siguiendo este orden de ideas la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2008, p. 223) manifiesta que:

La cooperación intergubernamental en el nivel de municipios en Yucatán confronta varios desafíos serios. Las principales inquietudes incluyen falta de

autonomía fiscal, necesidad de una reforma legislativa y regulatoria, así como falta de coordinación horizontal y vertical entre las unidades políticas.

Además, la colaboración se ve impedida por varios factores culturales e institucionales, incluyendo la falta de planeación estratégica a largo plazo, la ineficiente organización municipal (demasiados municipios) y la falta de herramientas de planeación para la toma de decisiones y la evaluación.

Referente a la competitividad en el estado de Yucatán, Iglesias (2014, p. 187)

expone que:

La falta de competitividad tan significativa para el estado no se debe únicamente a un desarrollo regional mal planeado, sino que, en gran medida – al igual que para otras regiones del país–, es también un efecto del desplazamiento del que ha sido objeto la totalidad de México por parte de China, muy concretamente en el mercado estadounidense, socio y principal destino de las exportaciones nacionales.

De acuerdo con los resultados generales del Índice de Competitividad estatal 2018, en 2016 el estado de Yucatán ocupó el decimocuarto lugar a nivel nacional en cuanto a competitividad, escalando así cinco posiciones con respecto a su posición en el año 2014, cuando se ubicó en la decimonovena posición (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. [IMCO], 2018).

Retos de las panaderías

Entre los cambios y desafíos que enfrenta la industria de la panificación en México, se encuentran: las regulaciones, la administración del negocio, aprovechar las nuevas tecnologías para generar cambios en el proceso de elaboración, impacto de las emisiones ambientales, incrementos de los costos energéticos, instalaciones obsoletas, preferencia de

consumo, competencia, mano de obra adecuada, costos de los ingredientes, así como el efecto de la pandemia causada por el COVID-19. (European, 2020).

La competencia desleal por parte de las panaderías informales, son un reto a vencer para las panaderías no informales, siguiendo este orden de ideas Ginebra (2016, para. 4) explica que:

Otro problema que enfrentan las panaderías es la competencia desleal de los informales: empresas que hacen un producto más barato porque se ahorran muchos de los costos que las otras panaderías hacen para cubrir sus costos fijos (nómina, seguro social, Infonavit, impuestos, calidad en el pan, electricidad).

Al momento de competir las pequeñas y medianas panaderías han optado por bajar sus precios de venta del pan, con el objetivo de elevar sus ventas, pero debido a la desinformación sobre temas relacionados con administración, economía y mercadotecnia estas empresas no tienen una percepción de las ganancias reales, lo cual claramente refleja que las ventas se elevan, pero en ciertos casos no existe ganancia alguna o solo haya ganancia, pero que solo alcance para reinvertir (Cano y Galindo, 2016).

Así mismo existe el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, el cual representa un obstáculo para la industria panificadora, siguiendo este orden de ideas Ginebra (2016, para. 5) manifiesta que:

El último gran obstáculo que enfrentan las panaderías es el IEPS, un impuesto que se hizo teóricamente para desincentivar el consumo de productos que conllevan obesidad y que ha encarecido fuertemente el precio del pan, lo que han tenido que sufrir las panaderías y los consumidores. El consumo no ha bajado; la recaudación para las arcas públicas ha sido extraordinario y se ha

pretendido señalar que el pan es un producto que lleva a la obesidad, cuando se han hecho estudios de que se trata de un producto sumamente saludable. Y no se ve que el gobierno quiera cambiar su política.

Capítulo III

Método

Tipo de proyecto a realizar

El presente trabajo es un proyecto de desarrollo, el cual tiene como principal objetivo diseñar un plan estratégico que fomente el desarrollo de la panadería “La Famosa” mediante la generación de estrategias, las cuales son el resultado de realizar las actividades del proceso de planeación estratégica.

Los resultados de estos análisis se realizan con la administradora de la empresa, sin embargo la aplicación de los resultados dependen en gran parte de su disposición y recursos para ser aplicados.

Descripción del producto

El producto de este trabajo es un plan estratégico, en el cual se presentan los resultados de cada uno de los objetivos planteados a alcanzar:

- Analizar la situación actual de la panadería “La Famosa”.
- Desarrollar la declaración de la visión y la misión de la empresa.
- Ejecución de la auditoría interna, la cual consiste en identificar las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro del entorno interno de la organización. Para encontrar las fortalezas y debilidades internas se lleva a cabo un análisis interno que involucra a las áreas funcionales de la empresa, siendo estas: administración, mercadotecnia, finanzas, operaciones y tecnologías de la información (TIC's), así una vez realizado estas acciones se obtiene las fortalezas y debilidades de la panadería “La Famosa”. Esto beneficia a los dueños de la organización, ya que les permite tener una visión profunda de los puntos fuertes, así como los débiles,

dándoles así la oportunidad de tomar acciones de mejora y explotar al máximo sus fortalezas.

- Ejecución de la auditoría externa, la cual consiste en reconocer las oportunidades y amenazas externas que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a la panadería “La Famosa” en el futuro. Para la identificación de las oportunidades y amenazas externas se realiza una búsqueda exhaustiva de información, teniendo en cuenta las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos. Cabe mencionar que para los factores competitivos, se realiza aparte un análisis de la competitividad. El beneficio de realizar la auditoría externa, es para los dueños de la panadería, ya que les permite tomar decisiones para aprovechar las oportunidades y realizar estrategias para minimizar o disminuir al máximo los efectos amenazas externas.
- Generación de estrategias alternativas. Para la Generación de estrategias alternativas, primeramente se realiza la etapa de los insumos en la cual se desarrollan las matrices EFE, EFI y MPC, estas matrices proporcionan información para la realización de las matrices de la etapa de adecuación. En la etapa de adecuación se generan las estrategias alternativas, esta consta de la realización de la matriz FODA, la matriz PEYEA y la Matriz IE.
- Establecimiento del objetivo general estratégico a largo plazo y los objetivos de cada área funcional de la panadería “La Famosa”. Una vez realizado la auditoría interna, la auditoría externa, el análisis de la competitividad, la generación de las estrategias alternativas, se designan tanto el objetivo general estratégico a largo

plazo, así como los objetivos de cada área funcional de la panadería, y se anexan sus respectivas estrategias.

Este plan estratégico será de utilidad para los dueños de la empresa, ya que las estrategias les permitirán continuar con el desarrollo de la empresa y les ayudará al cumplimiento de sus objetivos empresariales. Aunado a esto, los dueños ya conocen el proceso por el cual se realiza la generación de estrategias, así que ellos en cierto momento podrían llevar a cabo el proceso de planeación estratégica por ellos mismos para que en un futuro realicen las adecuaciones necesarias al presente plan para la generación de nuevas estrategias y les permitirá competir en escenarios futuros.

Enfoque del desarrollo

El presente trabajo será producido bajo la perspectiva teórica del Modelo de Administración Estratégica de (David, 2013), dicho trabajo se limitará a la fase la formulación de estrategias, y se utilizará adicionalmente una técnica propuesta por Morrisey (1996), con adecuaciones para la evaluación de los valores estratégicos de la empresa. Estas perspectivas teóricas fueron seleccionadas, puesto que son las mejores que se adaptan a las características y necesidades del problema de estudio.

David (2013, p. 5) presenta el concepto de Administración Estratégica, en este sentido el autor manifiesta que el termino “Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Así mismo David explica que en su libro el término Administración Estratégica se usa como sinónimo del término Planeación Estratégica.

El modelo de David Fred, llamado “Administración estratégica” ó “Planeación estratégica” está compuesto por tres etapas, las cuales son: La formulación de estrategias,

Implementación de las estrategias y finalmente la evaluación de las estrategias (David, 2013).

A continuación se describen las etapas del Modelo de “Administración Estratégica” de David Fred, siguiendo este orden de ideas David (2013, pp. 5-6) se tiene que:

- 1) La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.
- 2) La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.
- 3) La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de las estrategias es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de

mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

Primeramente se realizará el análisis de la situación actual de la panadería “La Famosa”. Seguidamente se llevará a cabo la declaración de la visión y la misión de la empresa, para ello se utilizarán las recomendaciones descritas en el Modelo de Administración Estratégica de (David, 2013) y el método para la evaluación de valores estratégicos de (Morrisey, 1996).

De acuerdo a lo que responde la declaración de la visión David (2013, p. 10) manifiesta que “ responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?” ”).

Con respecto a la declaración de la misión Allarie en David (2013, p. 10) comenta que es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

Los valores son importantes para el actuar de las organizaciones, con respecto a los valores Morrisey (1996, p. 7) comenta que:

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Algunos de estos valores ya estarán establecidos, como sus posiciones sobre la ética, la calidad y la seguridad. Otros valores, como la comprensión a los clientes, la diversidad del producto/servicio y la productividad, pueden variar con el tiempo, dependiendo de la naturaleza de su negocio. Éstos sirven como bases de su pensamiento mientras usted se eboca a su misión, visión y estrategia.

Una vez realizada la declaración de la visión y la misión, se determinarán las fortalezas y debilidades internas, mediante la realización de la auditoría interna, para esto se usarán instrumentos basados en (David, 2013), con el fin de recabar información de las

áreas funcionales de la empresa, las cuales son: administración, mercadotecnia, finanzas, operaciones y tecnologías de la información.

Con respecto a las fortalezas y debilidades internas (David, 2013, p.11) comenta que:

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa.

Después de realizar la identificación de las fortalezas y debilidades, mediante la auditoría interna, se procederá a identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa mediante la realización de una auditoría externa, para esto se utilizarán las técnicas propuestas por (David, 2013), que toma en cuenta las fuerzas clave, siendo estas:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, legales y gubernamentales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

Respecto a las oportunidades y amenazas externas, las cuales son parte de la auditoría externa (David, 2013, p. 10) indica que:

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían

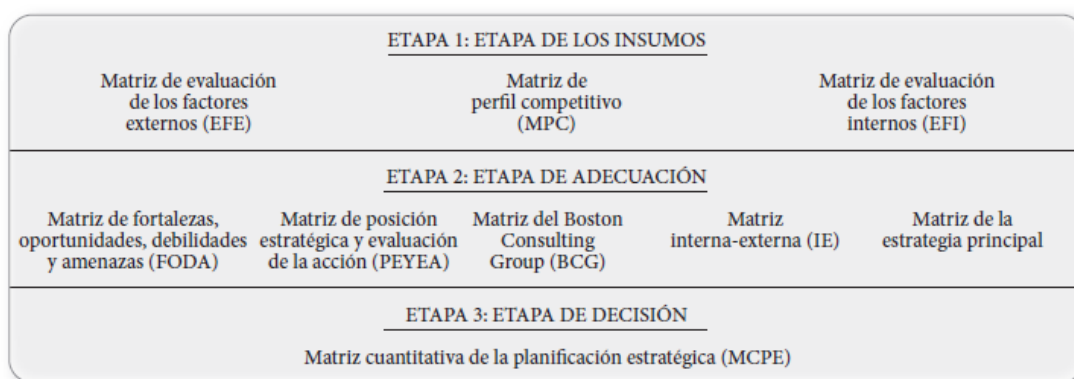
beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.

Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas.

Para la realización la generación de estrategias alternativas, se aplicarán las matrices EFE, EFI, MPC, FODA, PEYEA e IE, presentes en el Modelo analítico para la formulación de estrategias (David, 2013, p. 174).

Figura 5

Modelo analítico para la formulación de estrategias de David



Fuente: David (2013, p.174). *Conceptos de Administración estratégica*.

En cuanto a las estrategias David (2013, p. 11) indica que “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo”.

Una vez realizada la generación de las estrategias alternativas, se procederá a establecer el objetivo general estratégico a largo plazo y los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la empresa, para su realización, se utilizarán la recomendaciones de (David, 2013, p. 133).

Los objetivos a largo plazo son importante para el éxito de una empresa, con respecto a los objetivos a largo plazo (David, 2013, p. 11) explica que:

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones.

Indicaciones y contraindicaciones del producto

El presente producto es un plan estratégico diseñado para una panadería en particular, por lo tanto la visión, la misión, la visión, los objetivos, así como las estrategias y demás conceptos desarrollados para esta empresa, no deberán por ningún motivo replicarse en otra empresa, ya que el desarrollo de las actividades para realizar el presente plan estratégico surge de las características propias y específicas de la panadería en donde se desarrolló el presente trabajo.

Los procesos que se llevaron a cabo para la realización del plan estratégico para la panadería, se pudieran reproducir para otras panaderías que deseen desarrollar su propio plan estratégico. De igual manera, otras empresas de diferentes giros pudieran también realizar los procesos de la planeación, para el desarrollo de sus propias estrategias. Es importante que las empresas que pudieran utilizar este producto como guía para realizar un plan estratégico, deberán tener en cuenta, al llevar a cabo las actividades de desarrollo del plan, las características propias de su organización y su entorno.

Diseño

El presente trabajo se realizó bajo la perspectiva teórica del Modelo de Administración Estratégica de (David, 2013), dicho trabajo se limitó a la fase de formulación de estrategias, y se utilizó adicionalmente una técnica propuesta por Morrissey (1996), con adecuaciones para la evaluación de los valores estratégicos de la empresa. La presente parte de este trabajo se realizó en el periodo comprendido del 20 de junio de 2020 hasta el 18 de diciembre del 2020.

Primeramente se realizó el análisis de la situación actual de la panadería “La Famosa”, una vez realizado esto, se llevó a cabo la declaración de la visión y la misión de la empresa, para ello se utilizaron las recomendaciones descritas en el Modelo de Administración Estratégica de (David, 2013) y el método para la evaluación de valores estratégicos de (Morrissey, 1996).

Seguidamente, a la declaración de la visión y la misión, se determinaron las fortalezas y debilidades internas, mediante la realización de la auditoría interna, para esto se usaron instrumentos basados en (David, 2013), con el fin de recabar información de las áreas funcionales de la empresa, las cuales son:

- Administración (ver apéndice A).
- Mercadotecnia (ver apéndice B).
- Finanzas (ver apéndice C).
- Operaciones (ver apéndice D).
- Tecnologías de la información (ver apéndice E).

Después de que se obtuvieron las fortalezas y debilidades, mediante la auditoría interna, se identificaron las oportunidades y amenazas externas a la empresa mediante la

realización de una auditoría externa, para esto se utilizaron las técnicas propuestas por (David, 2013), y se tomaron en cuenta las siguientes fuerzas clave: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, legales y gubernamentales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas.

Una vez realizadas las acciones anteriores, se procedió a la generación de estrategias alternativas, para ello se aplicaron las matrices EFE, EFI, MPC, FODA, PEYEA e IE, presentes en el Modelo analítico para la formulación de estrategias (David, 2013), estas se presentan en la tabla 3.

Tabla 3

Matrices del Modelo analítico para la formulación de estrategias de David

Nombre	Siglas
Matriz de evaluación de los factores internos	EFI
Matriz de perfil competitivo	MPC
Matriz de evaluación de factores externos	EFE
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	FODA
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	PEYEA
Matriz interna-externa	IE

Fuente: David (2013, p.174). *Conceptos de Administración estratégica*. (elaboración propia)

Finalmente, una vez que se generaron las estrategias alternativas, se estableció el objetivo general estratégico a largo plazo y los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la empresa, para su realización, se utilizaron la recomendaciones de (David, 2013).

El producto de este trabajo fue un plan estratégico para la panadería “La Famosa”, el cual se limitó a la fase de la generación de las estrategias alternativas y el establecimiento

de los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Para la evaluación de las estrategias del presente plan estratégico, sería adecuado considerar las indicaciones proporcionadas por David (2013, p. 291), que se enuncian a continuación:

Las actividades de evaluación de estrategias deben realizarse de manera continua, y no al final de periodos de tiempo específicos, o justo después de que los problemas ocurren. Esperar hasta el final de año, por ejemplo, sería equivalente a cerrar la puerta del establo después de que los caballos se hayan escapado.

Así mismo David (2013, p. 291) con respecto a la evaluación de las estrategias comenta que “Evaluar las estrategias de manera continua y no periódica permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y su monitoreo efectivo”.

De igual forma David (2013, p. 298), destaca la simplicidad y complejidad de la evaluación de las estrategias, siguiendo este orden de ideas, expresa que:

Las evaluaciones de estrategias deben ser simples, no muy engorrosas ni demasiado restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación de estrategias a menudo confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema de evaluación eficaz es su utilidad, no su complejidad.

Complementando lo anterior sobre la simplicidad que debe conllevar la evaluación de las estrategias (David, 2013, pp. 298-299) expone que:

Los gerentes de las empresas pequeñas a menudo sostienen comunicaciones cotidianas entre sí y con sus empleados y no necesitan sistemas de informes exhaustivos sobre las evaluaciones. La familiaridad con los ambientes locales hace que reunir y evaluar la información sea mucho más fácil para las organizaciones pequeñas que para las grandes. Pero la clave para un sistema

de evaluación de estrategias efectiva puede ser la habilidad para convencer a los participantes de que no lograr ciertos objetivos en un tiempo establecido no necesariamente es un reflejo de su desempeño.

Cabe señalar que no existe una manera exacta para la evaluación de estrategias, con respecto esto David (2013, p. 299) indica que:

No hay un sistema ideal para la evaluación de estrategias. Las características singulares de una organización, como su tamaño, estilo de administración, propósito, problemas y fortalezas, pueden determinar el diseño final del sistema de evaluación y control de estrategias.

Debido a lo expuesto anteriormente, la recomendación para evaluar las estrategias del presente plan estratégico, atendiendo a la practicidad y simplicidad de la evaluación de las estrategias descrita por David (2013, 287), la evaluación de las estrategias englobarían las siguientes actividades:

La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. Con la recomendación de realizarse de manera continua.

Capítulo IV

Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron con respecto a los objetivos previamente planteados, que permitieron diseñar un plan estratégico para el desarrollo de la panadería “La Famosa”.

A continuación se muestran los resultados, siguiendo el respectivo orden en que se fueron realizando cada uno de los objetivos específicos, los cuales ayudaron al desarrollo del plan estratégico para la panadería “La Famosa”.

Análisis de la situación actual de la panadería “La Famosa”

Para la realización del análisis de la situación actual de la panadería “La Famosa”, la administradora de la panadería “La Famosa” proporcionó la información relacionada con la historia de la panadería, el organigrama de la panadería, así como la descripción de puestos actuales en la panadería. Dicha información se presenta a continuación.

Historia de la panadería “La Famosa”

La panadería “La Famosa” fue fundada en el año de 1991 por José Antonio Moo Tepal y su esposa Esmeralda Guadalupe Caballero Ibarra en la ciudad de Kanasín, Yucatán.

Esta surge como una forma de salir adelante en su vida personal, el señor Antonio llevaba trabajando de panadero desde muy pequeño, ya que ayudaba a su papá a trabajar. A lo largo de su juventud el Sr. Antonio rentaba panaderías para trabajarlas y con eso poder continuar sus estudios, comenzó vendiendo bolsas de galletas y hojaldras de jamón y queso.

Desafortunadamente el Sr. Antonio no logró terminar sus estudios por muchos problemas personales, dejando la facultad de contabilidad a un semestre por terminar. Años más tarde conoce a su esposa y junto a ella rentan otra panadería para trabajar juntos.

Años más tarde con sus ahorros logran comprar un terreno en la ciudad de Kanasín, donde deciden establecerse y hacer su propia panadería, cuando comienza a funcionar solo contaba con 3 máquinas (amasadora, batidora y horno), un panadero y una tienda en la que solo se vendía pan.

Con el paso de los años la panadería y la tienda fueron creciendo y la necesidad de contar con personal ya indispensable llegando a tener hasta ocho panaderos y una empleada en la tienda.

En el año 2009 deciden expandirse y abren su primera sucursal llamada Mini Súper “La Famosa II”, que está ubicada en el Fraccionamiento Villas del Oriente en la ciudad de Kanasín. En el 2013 se le presenta otra oportunidad y abren otra sucursal con el nombre de Mini Súper “La Famosa III” siempre ubicada en el mismo fraccionamiento.

Hoy la panadería La Famosa cuenta con 30 años de experiencia laboral en el mercado ofreciendo a sus clientes productos de la mejor calidad y elaboración.

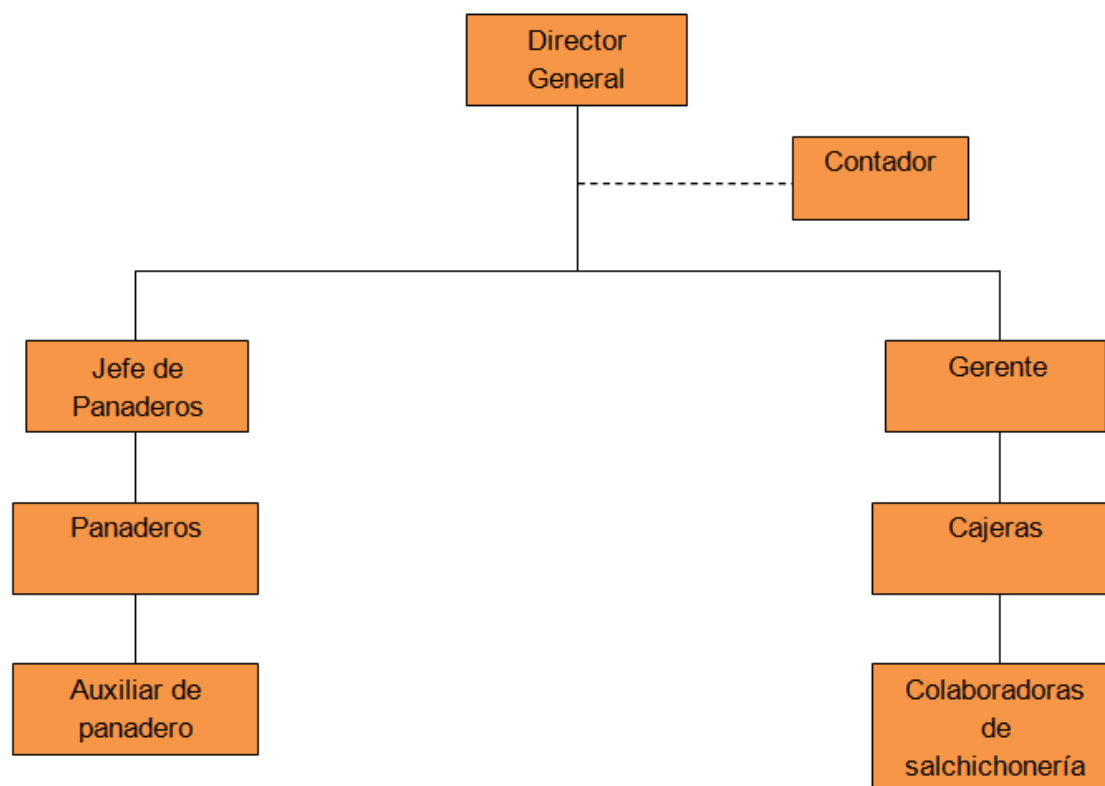
Actualmente la panadería cuenta con 9 tipos de maquinarias y 10 empleados.

Como cualquier empresa en sus inicios fue muy difícil, pero al ser personas con muchas ganas de superarse, hicieron todo el esfuerzo posible para salir adelante y así cumplir con cada objetivo que se propuso.

Organigrama de la panadería “La Famosa”

Figura 6

Organigrama de la panadería “La Famosa”



Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Descripción de puestos de la panadería “La Famosa”

Tabla 4

Descripción del puesto Director general

Descripción de puesto	
Puesto:	Director general
Supervisión directa:	N/A
Puesto bajo su mando:	Contador Gerente general Jefe de panaderos
Descripción genérica:	Administración, control y buen manejo de la empresa

Descripción específica:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los gerentes generales 2. Servicio al cliente 3. Pago de proveedores 4. Compra de mercancías 5. Atención a los proveedores 6. Sacar nomina 7. Capacitación de gerente
Instrumento o equipo de trabajo:	Computadora
Especificaciones del puesto	
Escolaridad:	Licenciatura en administración o a fin
Género:	Femenino o masculino
Edad:	25-40
Experiencia:	2 años de experiencia
Competencias:	Responsabilidad, buena comunicación, saber delegar, capacidad de resolución de problemas, adaptabilidad, trabajo en equipo, comprensión verbal, empatía, habilidad para gestionar cambios y habilidades estratégicas.
Características especiales:	Viva cercana al establecimiento (Colonia Francisco Villa oriente y sus alrededores. Kanasín). Estatura: N/A Buena presentación, con buena higiene, vestimenta apropiada. Disponibilidad de horario.

Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Tabla 5

Descripción del puesto Contador

Descripción de puesto	
Puesto:	Contador
Supervisión directa:	Director General
Puesto bajo su mando:	N/A
Descripción genérica:	Llevar los estados financieros de la empresa.
Descripción específica:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar la contabilidad de la empresa 2. Impuestos 3. Liquidaciones de empleados
Instrumento o equipo de trabajo:	Computadora
Especificaciones del puesto	
Escolaridad:	Licenciatura en contabilidad
Género:	Femenino o masculino
Edad:	N/A
Experiencia:	3 años de experiencia
Competencias:	Responsabilidad, compromiso, honestidad, pensamiento crítico, comprensión de datos y facilidad numérica
Características especiales:	N/A

Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Tabla 6*Descripción del puesto Jefe de panaderos*

Descripción de puesto	
Puesto:	Jefe de panaderos
Supervisión directa:	Director general
Puesto bajo su mando:	Panadero Auxiliar de panadero
Descripción genérica:	El jefe de panadero debe tener conocimientos avanzados de panadería, ya que bajo su mando están los panaderos y él se encarga de verificar el trabajo de ellos.
Descripción específica:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de pan francés y dulce 2. Supervisar a los panaderos y auxiliar de panaderos 3. Rendir reportes al dueño 4. Sacar los pedidos del pan 5. Limpieza de la panadería 6. Capacitar a panadero y auxiliar
Instrumento o equipo de trabajo:	Horno eléctrico, horno de piedra, batidora industrial, refinadora, revolvedora, amasadora.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad:	Mínima preparatoria (no necesario)
Género:	Masculino
Edad:	35-50
Experiencia:	2 años
Competencias:	Responsabilidad, organización, líder, solución de problemas, facilidad de palabra, adaptabilidad, trabajo en equipo, capacidad de supervisión y comprensión verbal.
Características especiales:	Viva cercana al establecimiento (Colonia Francisco Villa oriente y sus alrededores. Kanasín). Estatura: N/A Buena presentación, con uñas cortas, cabello corto, con buena higiene, vestimenta apropiada. Disponibilidad de horario.

Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Tabla 7*Descripción del puesto Gerente*

Descripción de puesto	
Puesto:	Gerente
Supervisión directa:	Director General
Puesto bajo su mando:	Cajera Colaboradora de salchichonería
Descripción genérica:	Encargado de supervisar las funciones de las cajeras y empleadas de salchichonería, así como rendir cuentas al director general.
Descripción específica:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión de Caja y salchichonería 2. Atención al cliente 3. Corte de caja 4. Levantar pedidos de mercancía

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Compra de mercancías 6. Atención a los proveedores 7. Pago de nomina 8. Capacitación del personal de tienda 9. Entregar cuentas al director general
Instrumento o equipo de trabajo:	Computadora, rebanadora y bascula digital
Especificaciones del puesto	
Escolaridad:	Mínima preparatoria
Género:	Femenino o masculino
Edad:	25-40
Experiencia:	2 años de experiencia
Competencias:	Responsabilidad, buena comunicación, pensamiento crítico, iniciativa, creatividad, adaptabilidad, trabajo en equipo y comprensión verbal.
Características especiales:	<p>Viva cercana al establecimiento (Colonia Francisco Villa oriente y sus alrededores. Kanasín).</p> <p>Estatura: N/A</p> <p>Buena presentación, con buena higiene, vestimenta apropiada.</p> <p>Disponibilidad de horario.</p>

Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Tabla 8

Descripción del puesto Panadero

Descripción de puesto	
Puesto:	Panadero
Supervisión directa:	Jefe de panaderos
Puesto bajo su mando:	Auxiliar de panadero
Descripción genérica:	Encargado de la elaboración y producción de pan francés y pan dulce del día, también supervisa al auxiliar de panadero, el panadero debe tener conocimientos básicos de panadería.
Descripción específica:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de pan francés y dulce 2. Supervisar auxiliar de panaderos 3. Hacer lista de materias primas faltantes 4. Sacar los pedidos de francés 5. Limpieza de la panadería 6. Entregar lista de materias primas al Jefe de Panaderos
Instrumento o equipo de trabajo:	Horno eléctrico, horno de piedra, batidora industrial, refinadora, revolovedora, amasadora.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad:	Mínima secundaria (no necesario)
Género:	Masculino
Edad:	30-50
Experiencia:	1 año
Competencias:	Responsabilidad, organización, líder, solución de problemas, facilidad de palabra, adaptabilidad, trabajo en equipo, capacidad de supervisión y comprensión verbal.
Características especiales:	<p>Viva cercana al establecimiento (Colonia Francisco Villa oriente y sus alrededores. Kanasín).</p> <p>Estatura: N/A</p>

	Buena presentación, con uñas cortas, cabello corto, con buena higiene, vestimenta apropiada. Disponibilidad de horario.
--	--

Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Tabla 9

Descripción del puesto Cajera

Descripción de puesto	
Puesto:	Cajera
Supervisión directa:	Gerente general
Puesto bajo su mando:	Colaboradora de salchichonería
Descripción genérica:	Cajera-vendedora, responsable del turno donde esté ubicada. Aprendiendo también del área de salchichonería para apoyar a su compañera, de igual manera aprende sobre el levantamiento y distribución de pan para los minisúper.
Descripción específica:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empaquetado de pan 2. Sacar pedidos de pan 3. Supervisión de salchichonería 4. Atención al cliente 5. Corte de caja 6. Levantar pedidos de mercancía 7. Atención a los proveedores 8. Limpieza de la tienda 9. Llenado de neveras
Instrumento o equipo de trabajo:	Computadora y rebanadora
Especificaciones del puesto	
Escolaridad:	Mínima preparatoria
Género:	Femenino
Edad:	24-40
Experiencia:	1 año en caja (deseable)
Competencias:	Responsabilidad, organización, trato agradable, discreción, tacto, solución de problemas, facilidad de palabra, habilidad para la negociación, destreza manual, facilidad numérica, adaptabilidad, trabajo en equipo, capacidad de supervisión y comprensión verbal.
Características especiales:	Viva cercana al establecimiento (Colonia Francisco Villa oriente y sus alrededores. Kanasín). Estatura: N/A Buena presentación, con uñas cortas, cabello recogido, con buena higiene, vestimenta apropiada. Disponibilidad de horario. Manejo de computadora

Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Tabla 10

Descripción del puesto Auxiliar de panadero

Descripción de puesto

Puesto:	Auxiliar de panadero
Supervisión directa:	Jefe de panaderos y panaderos
Puesto bajo su mando:	N/A
Descripción genérica:	Apoyo al jefe de panadero y los panaderos con la producción del día, y limpieza de la panadería.
Descripción específica:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de pan francés y dulce 2. Limpieza de utensilios de trabajo 3. Control del inventario 4. Hacer lista de las materias primas faltantes 5. Sacar los pedidos del pan 6. Limpieza de la panadería
Instrumento o equipo de trabajo:	Horno eléctrico, horno de piedra, batidora industrial, refinadora, revoladora, amasadora.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad:	Mínima preparatoria (no necesario)
Género:	Masculino
Edad:	18-25
Experiencia:	N/A
Competencias:	Responsabilidad, adaptabilidad, trabajo en equipo y comprensión verbal.
Características especiales:	<p>Viva cercana al establecimiento (Colonia Francisco Villa oriente y sus alrededores. Kanasín).</p> <p>Estatura: N/A</p> <p>Buena presentación, con uñas cortas, cabello corto, con buena higiene, vestimenta apropiada.</p> <p>Disponibilidad de horario.</p>

Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Tabla 11

Descripción del puesto Colaboradora de salchichonería

Descripción de puesto	
Puesto:	Colaboradora de salchichonería
Supervisión directa:	Cajera
Puesto bajo su mando:	N/A
Descripción genérica:	La empleada de salchichonería aprenderá el manejo de la rebanadora de carnes frías, así como el uso de las básculas digitales.
Descripción específica:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empaquetado de pan 2. Sacar pedidos de pan 3. Atención al cliente 4. Levantar pedidos de mercancía de salchichonería 5. Atención a los proveedores 6. Limpieza de la tienda 7. Llenado de neveras
Instrumento o equipo de trabajo:	Rebanadora y bascula digital
Especificaciones del puesto	
Escolaridad:	Mínima secundaria
Género:	Femenino
Edad:	18-40
Experiencia:	No necesaria.

Competencias:	Responsabilidad, organización, trato agradable, discreción, tacto, solución de problemas, facilidad de palabra, destreza manual, facilidad numérica, adaptabilidad, trabajo en equipo, capacidad de supervisión y comprensión verbal.
Características especiales:	Viva cercana al establecimiento (Colonia Francisco Villa oriente y sus alrededores. Kanasín). Estatura: N/A Buena presentación, con uñas cortas, cabello recogido, con buena higiene, vestimenta apropiada. Disponibilidad de horario.

Fuente: Panadería “La Famosa” (2020).

Declaración de la visión y la misión de la empresa

Para la declaración de la visión y la misión de la empresa, primeramente se definieron y evaluaron sus valores estratégicos, para ello se utilizó el Método para la evaluación de valores estratégicos de (Morrisey, 1996, p.28). Los resultados obtenidos se proporcionan a continuación. En la tabla 12 se muestra el Cuadro de valores estratégicos para la panadería “La Famosa”.

A continuación se presentan las abreviaturas y su respectivo significado, de los niveles de calificación presentes en la tabla 12. Siendo estos: NI = no es importante, PI= poco importante, MI= moderadamente importante, I= importante y LMI= lo más importante, ME= margen estrecho, MA= margen amplio, DI= desarrollo interno, AD= adquirir, CE= centralizada, DE= descentralizada.

Tabla 12

Cuadro de valores estratégicos

Valores						Comentario
	NI	PI	MI	I	LMI	
Ética	x	
Calidad	x	Para nosotros es muy importante la calidad de nuestros productos, y hacemos todo el esfuerzo para que estos salgan de la mejor manera posible, cabe mencionar que en algunas ocasiones no podemos lograr sacar productos de calidad, esto debido a que no se tiene un control de la producción diaria.
Seguridad	x	

Tabla 12 (Continuación)

Valores	NI	PI	MI	I	LMI	Comentario
Ambiente	.	.	.	x	.	
Innovación	.	.	.	x	.	Tratamos de estar lo más actualizados a las nuevas técnicas para elaborar panes y de igual manera de las nuevas materias primas que salen al mercado y que ayudan mucho a mejorar el sabor del producto.
Imagen en su industria	.	.	.	x	.	
Imagen en su comunidad	x	
Diversión	.	.	.	x	.	
Comprensión a los clientes	x	
Recursos humanos	.	.	.	x	.	
Rentabilidad	x	
Alianzas estratégicas	x	
Valores	ME				MA	Comentario
Diversidad de productos/servicios	x	
Diversidad de mercado/cliente	x	Nos gustaría poder ser más reconocidos, llegar a más personas, por lo tanto hacemos todo lo posible de mantener nuestra página de Facebook actualizada con los productos que ofrecemos. Pero en la gran mayoría de las ocasiones no podemos atender al cliente nuevo porque piden servicio a domicilio y la panadería no cuenta con ese servicio.

Tabla 12 (Continuación)

Valores	DI	AD	Comentario
Expansión	.	.	.
	.	.	x
Valores	CE	DE	Comentario
Estructura de la empresa	.	.	.
	.	.	x

Fuente: adaptado de Morrisey (1996, p.28). *Pensamiento estratégico. Construya los cimiento de su planeación.*

Una vez obtenidos los valores estratégicos, se agruparon según el puntaje que se le asigno a cada uno de ellos, seguidamente se realizó la evaluación de los valores estratégicos, los resultados se presentan en la tabla 13.

Tabla 13

Resultado de la evaluación de los valores estratégicos

Nivel de importancia	Valores estratégico	Comentario
Lo más importante (LMI)	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Calidad • Seguridad • Imagen en su comunidad • Comprensión a los clientes • Rentabilidad • Alianzas estratégicas • Diversidad de productos/servicios • Diversidad de mercado/cliente • Expansión 	Son los valores más importantes para la empresa, ya que dichos valores guiaran el comportamiento de cada integrante del negocio, lo cual le permitirá a la empresa lograr sus objetivos. De igual forma contar con un margen amplio en cuanto a diversidad de productos/servicios y a diversidad de mercado/ cliente, se encuentran entre lo más importante para la panadería. Así mismo el adquirir expansión figura entre los valores más importantes para la empresa.
Importante (I)	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Innovación • Imagen en su industria • Diversión • Recursos humanos • Estructura de la empresa 	Estos valores también son importantes para que la empresa alcance de sus objetivos, ya que dichos valores están íntimamente relacionados con el éxito en las organizaciones. Así mismo el que la estructura de la empresa sea descentralizada es importante para la panadería.

Fuente: Elaboración propia

Aunado a lo anterior, para la realización de la declaración de la misión y la visión, se respondieron una serie de preguntas proporcionadas en la metodología de David (2013)

por parte de la administradora de la empresa, a continuación en la tabla 14 se presentan las preguntas, así como las respuestas a dichos cuestionamientos.

Tabla 14

Preguntas y respuestas para realizar la declaración de la misión y la visión de la empresa

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes somos?	Somos una pequeña empresa familiar, dedicada a la elaboración, producción y venta de pan francés y pan tradicional.
¿Cuál es nuestro negocio?	Elaboración, producción y venta de pan francés.
¿Dónde estamos?	Actualmente contamos con una matriz y dos sucursales en proceso de crecimiento.
¿En qué queremos convertirnos?	En una de las panaderías más reconocidas a nivel estatal, con varias sucursales en el estado.
¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Nuestros principales clientes son las personas que viven en los alrededores de nuestras tiendas.
¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Nosotros nos dedicamos a la elaboración y producción de pan dulce y pan francés tradicional, dentro de nuestros productos más vendidos están: Pan francés, conchas, hojaldras de jamón y queso, donas de chocolate y azúcar. No solo vendemos nuestros panes en nuestras tiendas, sino que también le damos servicio a otras tiendas que están en la ciudad de Mérida.
¿Dónde compete la empresa?	Si se habla de zona, se puede decir que nosotros competimos con las demás panaderías de la ciudad de Kanasín.
¿La empresa está actualizada a nivel tecnológico?	No, contamos con la maquinaria necesaria para la elaboración y producción de nuestros productos, pero nuestra maquinaria no es tan avanzada.
¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y solidez financiera?	Sí

Tabla 14 (Continuación)

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la empresa?	Para nosotros es muy importante el estar bien con nuestros empleados y darles un ambiente laboral sano, en el cual ellos puedan trabajar a gusto y así obtener sus mejores esfuerzos en el trabajo. En la empresa un valor que está muy presente y que desde el primer día de trabajo se les menciona y es el Respeto, ya que en la panadería trabajan hombres y mujeres y todos tienen que respetarse y tratarse con amabilidad y nada de faltas de educación, el compromiso al trabajo es algo muy fundamental porque así como nosotros como empresa nos comprometemos con los empleados les pedimos que ellos también sean comprometidos con la empresa, la responsabilidad también es un valor muy importante.
¿Cuál es la capacidad o ventaja competitiva?	Consideramos que nuestra ventaja competitiva es el precio y el sabor de nuestro pan, los precios de los panes no son tan altos y cuando es necesario subir precios, lo hacemos de la manera que sea el precio real y no subirle de más. Muchas personas que compran nuestro pan, regresan con nosotros porque nos han comentado que el sabor de nuestros panes es muy rico y vale la pena.
¿Es la empresa sensible a inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?	Efectivamente sí, pues si lo vemos con la situación de la actualidad con respecto a esta pandemia, nosotros no estamos preparados para enfrentar una situación más fuerte, las ventas han bajado muchísimo y eso nos está afectando obviamente en nuestra economía.
¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?	Definitivamente sí

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. (elaboración propia)

Una vez definidos los valores estratégicos más importantes, para la panadería “La Famosa” y haber obtenido las respuestas a las preguntas realizadas a la administradora de la panadería, se procedió a elaborar la declaración de la misión y la visión para la panadería “La Famosa”. A continuación se presentan la declaración y la misión de la panadería “La Famosa”.

Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración, distribución y venta de pan, cuidando el sabor tradicional, sirviendo a nuestros clientes deliciosos alimentos con el gran sabor que nos caracteriza, ofreciendo productos de la mejor calidad al mejor precio, siendo responsables y preocupándonos por el bienestar de nuestros colaboradores para brindar la mejor atención a nuestros clientes.

Visión

Ser una de las panaderías líderes en el estado de Yucatán, que se caracterice por un sabor único de sus productos y de la mejor calidad, innovando constantemente para resaltar dentro de la competencia, y así obtener un buen posicionamiento en el sector de la panificación, llegando a cada familia yucateca y creando momentos en familia.

Auditoria Interna

Para la identificación de las fortalezas y debilidades de la panadería “La famosa” se recabó información, tomando en cuenta las áreas funcionales de administración, mercadotecnia, finanzas, operaciones y sistemas de tecnologías de la información y comunicación (TICS), a través una auditoría interna realizada a la empresa. La información fue recabada mediante la realización de un cuestionario por área funcional, que se le aplicó a la administradora de la empresa. Enseguida en la tabla 15, se presentan los rangos de puntuación utilizados en las encuestas. El punto de equilibrio para determinar si es bueno o no se fijó en 2.5, teniendo como máximo el 4. Para la obtener la calificación de cada área funcional, la persona encuestada asignó un número del 1 a 4 a cada pregunta, y seguidamente este dato se sumó y se promedió, así obtenido la puntuación promedio.

Tabla 15*Rangos de puntuación*

Clasificación	Rango de puntuación
Muy bueno	3.5-4.0
Bien	2.5-3.44
Regular	1.5-2.44
Deficiente	0.5-1.44

Fuente: (M.I. López, comunicación personal, 24 de marzo de 2020)

Administración

En cuanto al área de administración, utilizando el cuestionario (ver apéndice A), en el cual se analizaron los cinco aspectos que conforman la administración, siendo estos: planificación, organización, dirección, integración de personal y control. En cuanto a los puntajes promedio obtenidos en estos cinco aspectos, se puede observar que los puntajes promedio obtenidos en cuanto a planificación e integración de personal fueron iguales, siendo de 1.0, con respecto a dirección y control, de igual manera presentaron el mismo puntaje promedio, el cual fue de 1.33, y en cuanto organización se obtuvo un puntaje promedio de 2.33. Es importante notar que los cinco aspectos se encontraron por debajo del punto de equilibrio. A continuación, en la figura 7 se presentan los puntajes promedio obtenidos al analizar las cinco actividades que conforman la administración.

Figura 7

Puntajes promedio de la auditoría interna, de las cinco actividades de administración.



Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los resultados que se observan en la figura 7, se presenta a continuación en la tabla 16 una descripción de la clasificación obtenida por cada función que conforma la administración.

Tabla 16

Descripción de las calificaciones obtenidas, referentes a las funciones que conforman la administración

Función	Descripción
Planificación	Para esta función, la puntuación promedio obtenida fue de 1.0, lo cual indica que con respecto a la clasificación, el desempeño de la función mencionada se considera deficiente.
Organización	Con respecto a la función de organización, la puntuación promedio obtenida fue de 2.33, con lo cual siguiendo la clasificación, corresponde a un desempeño regular.
Dirección	En cuanto a la función de dirección el puntaje promedio que se obtuvo fue de 1.33, lo cual tomando en cuenta la clasificación, presenta un desempeño deficiente.
Integración de personal	En lo referente a la función de integración de personal, se obtuvo un puntaje promedio de 1.0, lo cual con respecto a la clasificación corresponde a un desempeño deficiente.
Control	La función de control, presentó un puntaje promedio de 1.33, con lo cual su desempeño, siguiendo la clasificación es deficiente.

Fuente: Elaboración propia

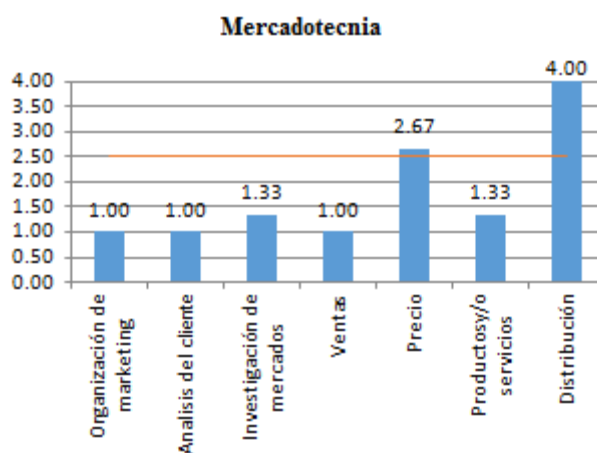
Mercadotecnia

Con respecto al área de mercadotecnia, utilizando los datos obtenidos, luego de haber realizado la aplicación del cuestionario (ver apéndice B), se realizó el análisis de los dichos datos, para ello se tomaron en cuenta los 7 aspectos que conforman a la función de mercadotecnia, los cuales son: organización del marketing, análisis del cliente, integración de mercados, ventas, precio, productos y/o servicios y distribución. En lo que respecta a los resultados promedio obtenidos en estos 7 aspectos, con respecto a distribución se obtuvo un puntaje promedio de 4.0 y este valor se encontró por encima del punto de equilibrio, en cuanto al componente precio, este alcanzó un puntaje promedio de 2.67, y al igual que distribución, dicho puntaje promedio se situó por encima del punto de equilibrio. En lo que

concierno a investigación de mercados y productos y/o servicios, estos presentaron el mismo puntaje promedio, el cual fue de 1.33, dichos puntajes se encontraron por debajo del punto de equilibrio. Finalmente los componentes organización de marketing, análisis del cliente y ventas obtuvieron el mismo puntaje promedio, siendo este de 1.0, estos puntajes se ubicaron por debajo del punto de equilibrio. Enseguida, en la figura 8 se pueden observar los puntajes promedio obtenidos al analizar las 7 actividades que forman parte de la función de mercadotecnia.

Figura 8

Puntajes promedio obtenidos en la auditoría interna, de las siete actividades que conforman la mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados que se pueden observar en la figura 8, a continuación en la tabla 17 se presenta una descripción de la clasificación obtenida por cada elemento que conforma la función de mercadotecnia.

Tabla 17

Descripción de las calificaciones obtenidas, referentes a las funciones que conforman a la mercadotecnia.

Función	Descripción
Organización de marketing	En lo que respecta a la función organización de marketing , la puntuación promedio obtenida fue de 1.0, lo cual indica tomando en cuenta a la clasificación, el desempeño que presentó dicha función, se considera deficiente.
Análisis del cliente	La función análisis del cliente obtuvo una puntuación promedio de 1.0, tomando en cuenta la clasificación, el desempeño de esta función se considera deficiente.
Investigación de mercados	En lo concerniente a la función investigación de mercados, la puntuación promedio que se obtuvo fue de 1.33, lo que de acuerdo con la clasificación corresponde un desempeño deficiente de la función.
Ventas	En cuanto a la función de ventas, la puntuación promedio obtenida fue de 1.0, lo cual de acuerdo con la clasificación representa que dicha función presenta un desempeño considerado como deficiente.
Precio	Con respecto a la función precio, la puntuación promedio que se obtuvo fue de 2.67, lo cual de acuerdo a la clasificación su desempeño se considera bueno.
Productos y/o servicios	La función Productos y/o servicios presentó una puntuación promedio de 1.33, lo que indica que el desempeño presentado por dicha función se considera deficiente.
Distribución	En lo relativo a la función de distribución, la puntuación promedio obtenida fue de 4.0, esto indica de acuerdo con la clasificación que el desempeño de esta función se considera muy bueno.

Fuente: Elaboración propia.

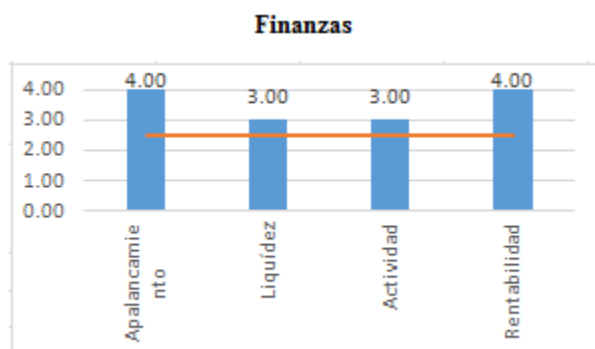
Finanzas

En cuanto al área de finanzas, se aplicó el cuestionario (ver apéndice C), en el cual se analizaron los cuatro aspectos que conforman a la función de finanzas, siendo estos: apalancamiento, liquidez, actividad, y rentabilidad. De acuerdo a los resultados promedio obtenidos en los cuatro aspectos antes mencionados, con respecto a apalancamiento el puntaje promedio obtenido fue de 4.0, dicho puntaje se situó por encima del punto de equilibrio, en cuanto a liquidez el puntaje promedio que se obtuvo fue de 3.0, el cual se encontró por encima del punto de equilibrio, de igual forma el aspecto de actividad obtuvo un puntaje promedio de 3.0, este aspecto de igual manera se posicionó por encima del punto de equilibrio, finalmente el aspecto de rentabilidad obtuvo una puntuación promedio de 4.0, y dicho puntaje se situó por encima del punto de equilibrio. A continuación, en la

figura 9 se presentan los puntajes promedio obtenidos al analizar las cuatro actividades que conforman al área de finanzas.

Figura 9

Puntajes promedio obtenidos en la auditoría interna, de las cuatro actividades que conforman el área de finanzas



Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados que se observan en la figura 9, a continuación se presenta en la tabla 18 una descripción de la clasificación obtenida por cada función que conforma al área de finanzas.

Tabla 18

Descripción de las calificaciones obtenidas, referentes a las funciones que conforman el área de finanzas.

Función	Descripción
Apalancamiento	La función de apalancamiento obtuvo una puntuación promedio de 4.0, lo que significa, tomando en cuenta la clasificación su desempeño se considera que es muy bueno.
Liquidez	En lo respectivo a la función de liquidez, se obtuvo una puntuación promedio de 3.0, lo cual tomando en cuenta la clasificación, el desempeño de esta función se considera bueno.
Actividad	Con respecto a la función de actividad, el puntaje promedio obtenido fue de 3.0, lo cual tomando en cuenta la clasificación, el desempeño que presenta esta función se considera bueno.
Rentabilidad	Para la función de rentabilidad el puntaje promedio obtenido fue de 4.0, lo cual tomando en cuenta la clasificación, su desempeño se considera muy bueno.

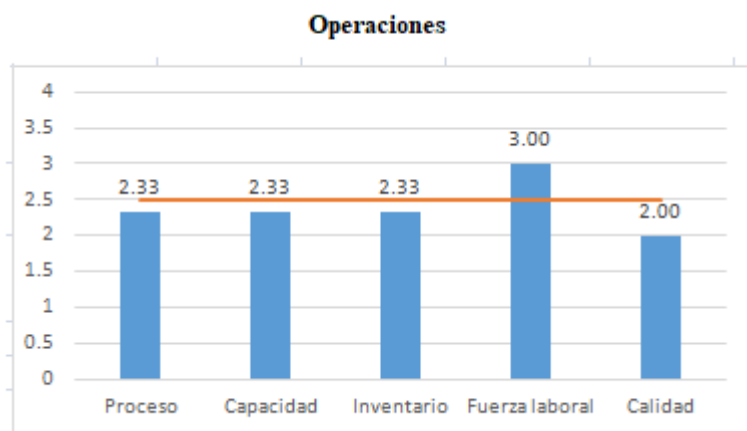
Fuente: Elaboración propia.

Operaciones

En el análisis correspondiente al área de operaciones, se aplicó el cuestionario (ver apéndice D), en donde se analizaron los cinco aspectos que conforman al área de operaciones, siendo estos: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad. De acuerdo a los puntajes promedio obtenidos en las dimensiones antes mencionadas se tiene que, los aspectos de proceso, capacidad e inventario obtuvieron el mismo puntaje promedio de 2.33, dicho valor se situó por debajo del punto de equilibrio. En cuanto a calidad, se obtuvo un puntaje promedio de 2.0, dicho valor se encontró ubicado por debajo del punto de equilibrio. Finalmente el valor obtenido en cuanto a fuerza laboral fue de 3.0, y este valor se ubicó por encima del punto de equilibrio. Enseguida, en la figura 10 se presentan los puntajes promedio obtenidos al analizar las cinco actividades que conforman al área de operaciones.

Figura 10

Puntajes promedio obtenidos en la auditoría interna, de las cinco actividades que conforman al área de operaciones



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados que se observan en la figura 10, a continuación se presenta en la tabla 19 una descripción de la clasificación obtenida por cada función que conforma al área de operaciones.

Tabla 19

Descripción de las calificaciones obtenidas, referentes a las funciones que conforman al área de operaciones.

Función	Descripción
Proceso	La función de proceso obtuvo una puntuación promedio de 2.33, considerando la clasificación su desempeño se es considerado regular.
Capacidad	Para la función de capacidad, se obtuvo una puntuación promedio de 2.33, teniendo en cuenta la clasificación se considera que su desempeño es regular.
Inventario	La puntuación promedio obtenida en la función de inventario fue de 2.33, lo cual con respecto a la clasificación su desempeño se considera regular.
Fuerza laboral	En lo relativo a la función de fuerza laboral, la puntuación promedio obtenida fue de 3.0, lo cual de acuerdo a la clasificación se considera que su desempeño es bueno.
Calidad	Para la función de calidad, la puntuación promedio obtenida fue de 2.00, lo cual considerando la clasificación se considera que su desempeño es regular.

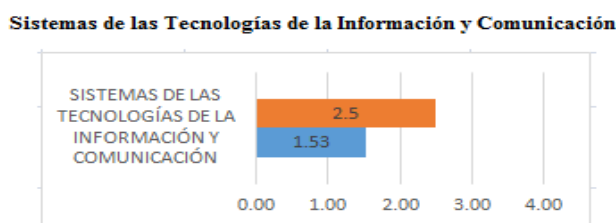
Fuente: Elaboración propia.

Sistemas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)

Para el análisis de la función de Sistemas de las tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), se aplicó el cuestionario (ver apéndice E). El puntaje promedio de dicha función fue de 1.53, este valor se ubicó por debajo del punto de equilibrio. A continuación en la figura 11, se presenta el puntaje promedio obtenido al analizar la función de Sistemas de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Figura 11

Puntaje promedio de la auditoría interna de la función de las TIC's



Fuente: Elaboración propia.

Considerando el resultado que se observan en la figura 11, se presenta en la tabla 20 una descripción de la clasificación obtenida por la función de Sistemas de las Tecnologías de la información y Comunicación.

Tabla 20

Descripción de las calificaciones de la función de Sistemas de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Función	Descripción
Sistemas de las Tecnologías de la Información y Comunicación	La función de Sistemas de las Tecnologías de la Información y Comunicación obtuvo una puntuación promedio de 1.53, lo cual, considerando la clasificación su desempeño se considera regular.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación en la tabla 21 se presentan los promedios generales de cada una de las áreas funcionales que se contemplaron al momento de realizar la auditoría interna, es de importancia mencionar que el número máximo es el 4, y este valor es equivalente al 100%.

Tabla 21

Promedios generales de las funciones de la auditoría interna.

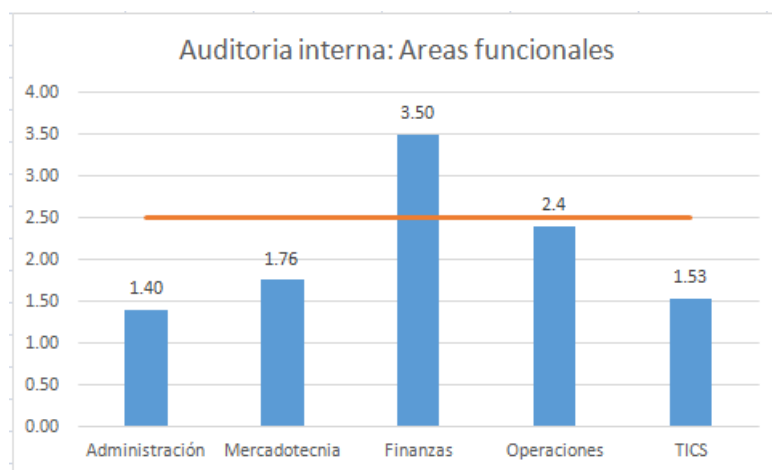
Promedios Generales	
Administración	1.40
Mercadotecnia	1.76
Finanzas	3.50
Operaciones	2.4
TICS	1.53

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 12 se proporciona la gráfica en donde se observan los promedios generales obtenidos por cada una de las áreas funcionales en la auditoría interna.

Figura 12

Promedios generales obtenidos de las áreas funcionales al realizar la auditoría interna



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la tabla de rangos de puntuación presentada previamente en la tabla 15 al inicio de la auditoría interna, y considerando el resultado al promediar las puntuaciones promedio de cada una de las 5 áreas funcionales tomadas en cuenta en la realización de la auditoría interna, se tiene un promedio general (estatus interno) de 2.12, y considerando dicho valor se determina que el desempeño interno de la organización es regular. Esto no significa que la organización este bien o este mal, si no que permite reconocer las áreas de oportunidad dentro de la organización. Las áreas de oportunidad detectadas se encuentran en cuatro áreas funcionales distintas, siendo estas: administración, mercadotecnia, operaciones y sistemas de las tecnologías de la información y comunicación (TIC^s), debido a que los puntajes promedio de dichas áreas funciones se encuentran por debajo del punto de equilibrio. Es importante analizar detalladamente las áreas de oportunidad en las áreas funcionales antes mencionadas, y así mismo generar estrategias para alcanzar un desempeño interno muy bueno.

Enseguida, en la tabla 22 se presentan las fortalezas y debilidades que se identificaron para la panadería “La Famosa”.

Tabla 22

Fortalezas y debilidades identificadas para la panadería “La Famosa”

Administración	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La estructura de la organización es adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no se plantea objetivos. La empresa no cuenta con métodos de medición de desempeño. La rotación del personal no se mantiene en un nivel bajo.
Mercadotecnia	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La empresa conoce el costo de cada insumo o producto para el servicio. Los precios se establecen a través de alguna estrategia. El servicio de facturación es rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con una segmentación de mercado. La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva. No se analiza la satisfacción del cliente.
Finanzas	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas a largo plazo sin comprometer sus bienes y/o propiedades. La empresa cuenta con ganancias suficientes para reinvertir en el negocio. El negocio deja más ganancias (mensuales) que si tuviera el dinero en el banco. 	
Operaciones	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> El personal con que cuenta la empresa está capacitado de acuerdo al puesto de trabajo. La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados apoyándolos cuando sea necesario. La organización de las instalaciones de la empresa es funcional para la producción o prestación de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> En la empresa no existen políticas de control de inventarios. En la empresa no existen controles para asegurar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.
Sistemas de tecnologías de la información y comunicación (TICS)	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La empresa tiene su propio sitio de Facebook. Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso. Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema no es lo suficientemente dinámico como para atender nuevos desafíos. La organización no cuenta con alguna herramienta y/o aplicación para proteger el sistema de información. No todos los empleados de la empresa utilizan TICS.

Fuente: Elaboración propia

Matriz EFI

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales de la panadería, se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en la cual cada una de las fortalezas y debilidades fue ponderada y calificada, seguidamente se realizó el producto de la ponderación por la calificación, esto se realizó con cada una de ellas, así obteniendo la respectiva puntuación ponderada. Una vez teniendo todas las puntuaciones ponderadas, se efectuó la sumatoria de estas, obteniendo así la puntuación ponderada total.

Al momento de elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos, es importante considerar los siguientes aspectos, de acuerdo a lo anterior David (2013, p. 122) comenta que:

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

En seguida, se presenta en la tabla 26 la Matriz de Evaluación de Factores Internos para la panadería “La Famosa”.

En la tabla 23, se observa la puntuación ponderada total correspondiente a la matriz EFI para la panadería “La Famosa” fue de 1.79, este valor se encuentra muy por debajo de la puntuación ponderada total promedio de 2.5, lo cual indica que la organización presenta grandes debilidades internas.

Tabla 23*Matriz EFI para la panadería “La Famosa”*

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1.- El personal con que cuenta la empresa está capacitado de acuerdo al puesto de trabajo.	0.05	4	0.2
2.- La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados apoyándolos cuando sea necesario.	0.05	4	0.2
3.- La empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas a largo plazo sin comprometer sus bienes y/o propiedades.	0.06	4	0.24
4.- La estructura de la organización es adecuada.	0.02	3	0.06
5.- La empresa cuenta con ganancias suficientes para reinvertir en el negocio.	0.08	4	0.32
Debilidades			
1.- La empresa no se plantea objetivos.	0.01	1	0.01
2.- La empresa no cuenta con una segmentación de mercado.	0.01	2	0.02
3.- En la empresa no existen políticas de control de inventarios.	0.02	2	0.04
4.- La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva.	0.2	1	0.2
5.- En la empresa no existen controles para asegurar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.	0.5	1	0.5
Total	1.00		1.79

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*.

Auditoría Externa

Una vez realizada la auditoría interna, en donde se identificaron las fortalezas y debilidades, se procedió a la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la panadería “La Famosa”, para esto se tomaron en cuenta las recomendaciones proporcionadas por (David, 2013).

Para realizar la auditoría externa se consideraron las siguientes fuerzas clave: Fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, legales y gubernamentales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas competitivas.

Primeramente se platicó con la administradora de la panadería sobre las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio en la época actual, una vez recopilada la información de dicha plática, se procedió a la identificación de las oportunidades y amenazas por tipo de factor, para esto se realizó la búsqueda de artículos y noticias, seguidamente se analizó el contenido de cada artículo ó noticia por categoría, una vez analizada la información, se definió si esta representaba una oportunidad o amenaza para el negocio, finalmente se redactaron los enunciados que reflejaron las oportunidades o amenazas para la panadería. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la identificación de las oportunidades y amenazas de la panadería “La Famosa”.

Es importante para las empresas conocer las oportunidades y amenazas en cuanto al factor económico se refiere, ya que les permite saber cuáles son las oportunidades de crecimiento, y por otro lado las amenazas les permiten tomar acciones para minimizar el impacto de los factores que podrían poner en riesgo el negocio. En la tabla 24 se presentan las oportunidades y amenazas que se identificaron para la panadería “La Famosa”, correspondientes a los factores económicos.

Tabla 24

Factores económicos

Artículo ó Noticia	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
Histórico aumento del salario mínimo para 2020.	Aumento no observado en términos reales desde 1975. Por acuerdo unánime de los representantes del sector obrero, patronal y gobierno el 16 de diciembre se aprobó el incremento salarial para 2020. El Salario Mínimo General Nacional (SMG), a partir del día 1 de enero de 2020, será de 123.22 pesos diarios y en la Zona Libre de la Frontera Norte (ZLFN) pasará de 176.72 a 185.56 pesos por jornada diaria.	Comisión Nacional de los Salarios Mínimos	https://www.gob.mx/conasami/articulos/historico-aumento-del-salario-minimo-para-2020?idiom=es	Oportunidad: Histórico aumento del salario mínimo general nacional para 2020, El Salario Mínimo General Nacional (SMG), a partir del día 1 de enero de 2020, será de 123.22 pesos diarios.

Tabla 24 (Continuación)

Artículo ó Noticia	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
Consumidores priorizan gasto en alimentos y productos de limpieza, y sacrifican superfluos.	De acuerdo con ellos, los consumidores priorizarán su gasto en los básicos, como son pan, alimentos de larga duración, verduras, insumos para cocinar, productos de limpieza del hogar y farmacia y en cambio se sacrificarán los llamados productos de indulgencia, como los postres, aderezos, botanas y endulzantes.	Nielsen en Morales	https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Consumidores-priorizan-gasto-en-alimentos-y-productos-de-limpieza-y-sacrifican-superfluos-20200702-0153.html	Oportunidad: Los consumidores priorizarán su gasto en los básicos, como son pan, alimentos de larga duración, verduras, insumos para cocinar, productos de limpieza del hogar y farmacia y en cambio se sacrificarán los llamados productos de indulgencia, como los postres, aderezos, botanas y endulzantes.
En México el 75% de panaderías son informales: Canainpa.	En México la producción de pan asciende en promedio a un valor de 120 mil millones de pesos anuales, que generan por lo menos, 56 mil establecimientos expendedores de pan o panificadoras, de las cuales un 75 por ciento de ellas son informales.	Otegui en Notimex	https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/01/12/en-mexico-el-75-de-panaderias-son-informales-canaipa-157.html	Amenaza: En México el 75% de panaderías son informales: Canainpa. Lo cual ocasiona una competencia desleal, ya que las panaderías informales, no pagan impuestos, ni cuotas por concepto de IMSS, mientras que las panaderías formales sí realizan dichos pagos.
Aumentan los precios de la materia prima para hacer pan.	Productos como el azúcar, harina, manteca y huevo están subiendo sus precios debido a la pandemia del Covid-19, lo que complica el panorama para la industria panificadora expresó Eliseo Illescas Gómez, propietario de una Panadería en Córdoba.	Illescas en Castillo	https://www.elsoldecordoba.com.mx/local/industria-panificadora-en-crisis-por-aumento-de-precios-en-materia-prima-panaderias-crisis-economica-covid-19-cordoba-5742434.html	Amenaza: Productos como el azúcar, harina, manteca y huevo están subiendo sus precios debido a la pandemia del Covid-19.

Tabla 24 (Continuación)

Artículo ó Noticia	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
Sugieren quitar el IEPS al pan dulce.	<p>El sector de la panificación pidió al Gobierno federal suspender el pago del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) que se aplica al pan dulce, pasteles y productos de confitería como medida por el coronavirus. La Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (Canainpa) dijo que suspender durante el tiempo que dure la contingencia sanitaria el pago del IEPS, que actualmente es de 8 por ciento sobre la venta, es una acción que ayudaría a mitigar el daño en la industria debido a la situación por la que se atraviesa.</p> <p>"En el momento en que vendes una pieza de pan dulce tienes que pagar ese 8 por ciento sobre el valor del producto, imagínate, en temporada de calor y luego viviendo también el tema del Covid, estamos en general muy afectados.</p> <p>"La idea es que de momento nos suspendan el pago del IEPS que la informalidad no paga, siguen los locales abiertos y nosotros tenemos que seguir compitiendo contra eso y es muy complicado", señaló.</p>	Canainpa en Domínguez	https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/sugieren-quitar-el-ieps-al-pan-dulce/ar1923435?referer=--7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--	Amenaza: Pago del Impuesto Especial sobre Producción y Servicio (IEPS) del 8.0 % sobre el valor del producto.

Fuente: Elaboración propia

Los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales intervienen de forma importante entorno de las empresas, con respecto a la idea anterior David (2013, p. 67) expone que:

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores.

A continuación en la tabla 25 se muestran las oportunidades y amenazas para la panadería “La Famosa” en cuanto a los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.

Tabla 25

Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales

Noticia ó artículo	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
Mexicanos están 42% más tiempo en redes sociales en cuarentena: Nielsen.	Los mexicanos pasan 42 por ciento más de su tiempo en redes sociales como Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram, YouTube y Google desde que iniciaron las medidas de aislamiento social ocasionadas por el Covid-19, revela un estudio realizado por Nielsen Iprobe.	Nielsen en Gutiérrez	https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/05/06/mexicanos-estan-42-mas-tiempo-en-redes-sociales-en-cuarentena-nielsen-1173.html	Oportunidad: Los mexicanos pasan 42 por ciento más de su tiempo en redes sociales como Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram, YouTube y Google desde que iniciaron las medidas de aislamiento social ocasionadas por el Covid-19.
Yucatecos comen más pan por descenso de temperaturas.	Las bajas temperaturas que se prevén para esta semana en el Estado generarán un incremento de hasta un 30 por ciento en las ventas de pan dulce en los negocios formales, lo cual dará paso al arranque de uno de los periodos más fuertes para el sector panadero, adelantaron empresarios del rubro.	Novedades Yucatán	https://sipse.com/novedades-yucatan/pan-crecimiento-venta-frio-panaderias-merida-yucatan-349770.html	Oportunidad: Los Yucatecos comen más pan por descenso de temperaturas.
Tendencias de panadería en México y el mundo.	Según la página web Pastry Revolution, uno de los líderes informativos sobre el tema, la panadería a nivel mundial ha tomado el rumbo con dirección a productos que velen por la salud de los consumidores, es decir que cumplan con todas las demandas nutricionales que estos piden, elaboración de panes sin gluten, orgánicos, sin conservantes y ecológicos. Aunque por otro lado, también existe el deseo por consumir productos que satisfagan las necesidades sensoriales del ser humano; la producción de laminados de diferentes colores, el empleo de harinas elaboradas con insectos, así como el uso de cereales diversos (amaranto, quinoa, chía, lino, alforfón, ajonjolí y espelta) son las tendencias que predominan.	Pastry Revolution en Martínez	https://www.elclaustronoma.edu.mx/claustronomia/index.php/investigacion/item/120-tendencias-de-panaderia-en-mexico-y-el-mundo	Oportunidad: Los consumidores buscan panes que cumplan con todas las demandas nutricionales que ellos piden, es decir demandan productos sin gluten, orgánicos, sin conservadores y ecológicos. Aunado a lo anterior, desean panes que satisfagan las necesidades sensoriales del ser humano. Es decir que los clientes quieren productos que velen por su salud.

Tabla 25 (Continuación)

Noticia ó artículo	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
Se recuperaron 7.8 de los 12 millones de empleos perdidos por la pandemia: INEGI.	El país, de acuerdo con la evolución de la pandemia, continúa con el proceso de reactivación gradual de los negocios y empresas en actividades económicas no esenciales por lo que, en agosto de 2020 en comparación con el mes previo, se observó, de acuerdo al INEGI: La incorporación de 608 mil personas a la Población Económicamente Activa (PEA), al pasar de 52.6 millones a 53.2 millones. De los 12 millones de personas que salieron de la PEA en abril, se han incorporado alrededor de 7.8 millones para agosto.	INEGI en Forbes México	https://www.forbes.com.mx/economia-se-han-recuperado-7-8-de-los-12-millones-de-empleos-perdidos-por-la-pandemia-inegi/	Oportunidad: Recuperación de 7.8 de los 12 millones de empleos perdidos en México, debido a la pandemia de COVID-19.
Sugieren quitar el IEPS al pan dulce.	La emergencia sanitaria del coronavirus en México llegó en una época en la que las panaderías experimentan de por sí una caída en ventas de alrededor de 30 por ciento por la temporada de calor, y a esto se sumó otra baja en el consumo por el aislamiento social, explicó Carlos Otegui, presidente de la Cámara.	Otegui en Domínguez	https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?_rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/sugieren-quitar-el-ieps-al-pan-dulce/ar1923435?referer=--7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--	Amenaza: Baja en el consumo de pan por el aislamiento social, debido a la pandemia de COVID-19. Amenaza: Las panaderías experimentan una caída en ventas de alrededor de 30 por ciento por la temporada de calor.
México ha perdido 1 millón 181,000 empleos formales por la pandemia.	La pérdida de empleos es consecuencia de la suspensión de actividades en varias empresas, el sector laboral depende del desarrollo de la pandemia. La economía mexicana ha perdido poco más de 1,181,000 empleos formales por la pandemia de la Covid-19 al darse a conocer este domingo la desaparición de 83,311 puestos de trabajo en junio, según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).	EFE e IMSS en Forbes México	https://www.forbes.com.mx/noticias-mexico-ha-perdido-118-millones-de-empleos-formales/	Amenaza: Se han perdido más de 1 millón 181,000 empleos formales en México, como consecuencia de la suspensión de actividades en varias empresas, debido a la pandemia de COVID-19.

Fuente: Elaboración propia

Los factores políticos, legales y gubernamentales son importantes para las empresas, con respecto a lo anterior David (2013, p.68) comenta que “Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave

para las organizaciones de todo tamaño”. A continuación en la tabla 26 se presentan las oportunidades y amenazas que se identificaron para la panadería “La Famosa” en lo referente a los factores políticos, legales y gubernamentales.

Tabla 26

Factores políticos, legales y gubernamentales

Noticia ó artículo	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
PROLAB Asistencia técnico-metodológica para MIPYMES.	PROLAB, es una guía de asistencia técnico-metodológica y de orientación en materia de productividad laboral, cuyo objetivo es dotar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), de manera gratuita, de elementos que faciliten la implementación de programas para elevar la productividad de sus trabajadores.	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	https://www.gob.mx/stps/acciones-y-programas/prolab-asistencia-tecnico-metodologica-para-mipymes-7883	Oportunidad: La STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) pone a disposición PROLAB, la cual es una guía de asistencia técnico-metodológica y de orientación en materia de productividad laboral, cuyo objetivo es dotar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), de manera gratuita, de elementos que faciliten la implementación de programas para elevar la productividad de sus trabajadores.
¿Qué es el T-MEC y por qué es importante para México?	<p>EL T-MEC es el nuevo acuerdo comercial entre México, Estados Unidos y Canadá que sustituye al Tratado de Libre Comercio (TLCAN).</p> <p>El 30 de noviembre de 2018, las tres naciones firmaron un nuevo acuerdo para comenzar con el proceso de actualización del Tratado en el marco del G-20, llevado a cabo en Buenos Aires.</p> <p>Estas negociaciones permitieron retener los elementos clave de esta relación comercial, así como incorporar disposiciones nuevas y actualizadas destinadas a resolver los denominados desafíos comerciales del siglo XXI y promover puntos de venta por las personas que viven en América del Norte.</p> <p>El gobierno de México, encabezado por el presidente Andrés Manuel López Obrador, ha manifestado que la entrada en vigor del T-MEC ayudará a la economía mexicana, luego de sufrir un declive, derivado de la pandemia de Covid-19.</p> <p>El T-MEC es importante en México, porque promoverá más oportunidades para que las PyMEs y emprendedores mexicanos incrementen sus exportaciones, así como su participación en las cadenas de valor globales y de América del Norte.</p>	Forbes México	https://www.forbes.com.mx/economia-que-es-el-t-mec-y-por-que-es-importante-para-mexico/	Oportunidad: Nuevo acuerdo comercial entre México, Canadá y Estados Unidos (T-MEC), el cual sustituye al Tratado de Libre Comercio (TLCAN) promueve más oportunidades para que las PyMEs y emprendedores mexicanos incrementen sus exportaciones, así como su participación en las cadenas de valor globales y de América del Norte.

Tabla 26 (Continuación)

Noticia ó artículo	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
Por no cumplir con medidas sanitarias, clausuran 55 comercios en Yucatán.	<p>A un mes del inicio de la ola 1 del Plan de Reactivación Económica en Yucatán, se han realizado 12 mil 489 inspecciones a los negocios, sumando 55 los que el Gobierno del Estado ha clausurado por no cumplir con las disposiciones sanitarias.</p> <p>Inspectores de protocolos de salud continúan visitando los negocios autorizados para laborar durante esta fase y como resultado, se han clausurado giros comerciales que no han cumplido con las medidas sanitarias, horarios y días acordados para su funcionamiento, así como por la falta de permisos, informó el Gobierno del Estado mediante un comunicado.</p> <p>De igual manera, continuarán realizando visitas en las unidades comerciales que pertenecen a los giros de la industria de la manufactura, servicios inmobiliarios y de alquiler, lugares dedicados a las ventas al mayoreo y menudeo, despachos de profesionistas, hoteles y restaurantes para verificar que cumplan con la normativa y protocolos establecidos.</p>	López	https://yucatan.quadratin.com.mx/salud/por-no-cumplir-con-medidas-sanitarias-clausuran-55-comercios-en-yucatan/	<p>Amenaza:</p> <p>Inspectores del Gobierno del Estado de Yucatán clausuran comercios, por no cumplir con las medidas sanitarias correspondientes a la ola 1 del Plan de Reactivación Económica en Yucatán por la pandemia de COVID-19. El desconocimiento por parte de los propietarios de los establecimientos, sobre la adecuación de las medidas sanitarias, para combatir la pandemia de COVID-19 en sus establecimientos, puede ocasionar que dichos establecimientos sean clausurados al momento de ser visitados por los inspectores del Gobierno del Estado de Yucatán. Ya que dichos inspectores pueden considerar insuficientes las medidas sanitarias tomadas por parte de su propietario.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las fuerzas tecnológicas son de vital importancia para las empresas, en este orden de ideas David (2013, p. 71) indica que:

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones.

En la tabla 27 se presentan las oportunidades y amenazas que se identificaron con respecto a los factores tecnológicos.

Tabla 27

Factores tecnológicos

Noticia ó artículo	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
El rol de la tecnología en tiempos de pandemia.	La situación que estamos atravesando actualmente en el mundo ha dejado de manifiesto la necesidad de nuevos modelos de trabajo para que las organizaciones funcionen en un mundo altamente distribuido y habilitado digitalmente. Herramientas como Zoom y Dropbox están viviendo un auge entre el ámbito laboral puesto que permiten la comunicación y colaboración digital dando como resultado un trabajo remoto sin precedentes. Es cierto, todos hemos experimentado fallas durante las últimas semanas en la comunicación digital y es por ello que la realidad virtual podría ser considerada como una alternativa real a las videollamadas permitiendo que las personas sientan que están en el mismo espacio, trabajando en equipo y tomando decisiones conjuntas.	López	https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-rol-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-20200414-0108.html	Oportunidades: Herramientas como Zoom y Dropbox están viviendo un auge entre el ámbito laboral puesto que permiten la comunicación y colaboración digital dando como resultado un trabajo remoto sin precedentes.
Facebook e Instagram lanzan plataforma en apoyo a las Pymes ante coronavirus.	Facebook e Instagram anunciaron el lanzamiento de un centro de recursos para empresas con herramientas e información para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a enfrentar la crisis de salud que actualmente prevalece ante la propagación del coronavirus. Básicamente es un espacio con herramientas e información para ayudar a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) a enfrentar esta crisis de salud.	Forbes México	https://www.forbes.com.mx/facebook-e-instagram-lanzan-plataforma-en-apoyo-a-las-pymes-ante-coronavirus/	Oportunidad: Facebook e Instagram lanzan plataforma en apoyo a las Pymes ante coronavirus.
WhatsApp anunció nuevas funciones para impulsar negocios.	WhatsApp anunció nuevas funciones para impulsar negocios. Ahora se podrá iniciar chat con una empresa utilizando códigos QR, compartir catálogos de manera más sencilla y se sumó un nuevo pack de stickers pensados para locales comerciales. Son herramientas disponibles para usuarios de WhatsApp Business. Se anunciaron nuevas herramientas para WhatsApp Business, que cuenta con 50 millones de usuarios en todo el mundo, con el objetivo de facilitar la comunicación de los negocios con sus clientes.	Infobae	https://www.infobae.com/america/tecnologia/2020/07/09/whatsapp-anuncio-nuevas-funciones-para-impulsar-negocios/	Oportunidad: WhatsApp incluye nuevas herramientas para negocios.

Tabla 27 (Continuación)

Noticia ó artículo	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
Google para Pymes: La tecnológica lanzó una plataforma gratuita con todas las herramientas digitales para impulsar las ventas de tu negocio.	Google lanzó este martes Google para Pymes, una nueva plataforma que reúne todas las distintas herramientas y soluciones digitales que ha diseñado la tecnológica para impulsar las ventas y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en México. Esta página web estará disponible a partir de hoy y podrás encontrar recursos como Google Mi Negocio, Google Ads y las soluciones de G Suite. El propósito es que los dueños de una pyme puedan conocer las herramientas con las que pueden apalancar su empresa y cumplir los objetivos que tienen como vender más, que el público conozca lo que venden, trabajar de forma más eficiente, destacarse en línea, y más.	Velázquez	https://www.entrepreneur.com/article/341895	Oportunidad: Google lanzó una plataforma gratuita con todas las herramientas digitales para las Pymes, con la finalidad de impulsar las ventas y el crecimiento de dichos negocios.
Uso de plataformas digitales, la clave para la recuperación de las Pymes.	Para sobrevivir al largo confinamiento, las pequeñas y medianas empresas han tenido que apresurar su paso a la digitalización. Dicho confinamiento es debido a la pandemia de COVID-19.	Expansión	https://expansion.mx/bespoke-ad/2020/07/20/uso-de-plataformas-digitales-la-clave-para-la-recuperacion-de-las-pymes	Oportunidad: Las pequeñas y medianas empresas han tenido que apresurar su paso a la digitalización a lo largo del confinamiento debido a la pandemia de COVID-19.
Crecieron 30% operaciones en e-commerce en el segundo trimestre: Condusef.	Hasta el primer semestre de este año, se realizaron 249 millones de operaciones en los portales de comercio electrónico, lo que representó un incremento de 30 por ciento con respecto al mismo periodo de 2019, informó la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef).	Condusef en Gutiérrez	https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/09/28/crecieron-30-operaciones-en-e-commerce-en-el-segundo-trimestre-condusef-7225.html	Oportunidad: Informó la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) que hasta el primer semestre del año 2020, se realizaron 249 millones de operaciones en los portales de comercio electrónico, lo que representó un incremento de 30 por ciento con respecto al mismo periodo de 2019.
Los fraudes en e-commerce aumentan durante la crisis del coronavirus.	La crisis mundial que está generando el coronavirus está resultando ser una oportunidad perfecta para los piratas informáticos. El confinamiento que exige el estado de alarma ha aumentado considerablemente las ventas en e-commerce y con ellas las estafas online.	Ediciones y Estudios SL	https://www.distribucionactualidad.com/aumentan-fraudes-en-e-commerce/	Amenaza: Los fraudes en e-commerce aumentan durante la crisis del coronavirus.

Tabla 27 (Continuación)

Noticia ó artículo	Contenido	Fuente	Link	Clasificación
Amenazas que enfrenta su sitio de e-commerce y cómo mitigarlas.	Implementaciones rápidas de sitios de e-commerce, que no tomen en consideración la seguridad de los pagos y tarjetas de crédito, los convierten en un blanco fácil de los cibercriminales. Algunos de los ataques que pueden experimentar incluyen phishing, que utilizan los atacantes para adueñarse de cuentas de los administradores de la plataforma en la nube. Otro método de ataque es cualquier técnica de hacking apuntando hacia los portales, que explota un error de programación involuntario o un bug (errores de programación del fabricante) de los sistemas.	Garza	https://www.larepublica.net/noticia/amenazas-que-enfrenta-su-sitio-de-e-commerce-y-como-mitigarlas	Amenaza: Implementaciones rápidas de sitios de e-commerce, que no tomen en consideración la seguridad de los pagos y tarjetas de crédito, los convierten en un blanco fácil de los cibercriminales.
Cuánto afecta el confinamiento a los servicios de internet y cómo evitar colapsos durante el home office.	Ante la pandemia de coronavirus, muchos rubros ya utilizan la modalidad de trabajo a distancia. Sin embargo, los problemas de conexión ya comienzan a preocupar. Además, los principales servicios de internet pudieran verse afectados conforme aumente la gente en confinamiento por tiempos prolongados, al grado de no garantizar los accesos a la red. Con el incremento de personas laborando desde sus hogares a lo largo del día, las sobrecargas de contenido perjudicarán el comportamiento de la red de la empresa que sea.	Luna	https://www.infobae.com/america/tecnologia/2020/03/26/como-evitar-colapsos-en-tu-servidor-de-internet-durante-el-home-office-y-cuanto-afectara-un-mayor-confinamiento/	Amenaza: Los principales servicios de internet pudieran verse afectados conforme aumente la gente en confinamiento por tiempos prolongados, al grado de no garantizar los accesos a la red.

Fuente: Elaboración propia

Factores competitivos

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas para la panadería “La Famosa”, se procedió a identificar los factores críticos de éxito, con el objetivo de conocer dichos factores, se le realizó una entrevista a la administradora de la panadería, en la cual definió los siguientes factores críticos de éxito, los cuales se enuncian a continuación: atención al cliente, calidad, higiene, precio y variedad de producto.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Habiendo definido los factores críticos de éxito, se procedió a realizar la matriz de perfil competitivo (MPC), en la cual se llevó a cabo un análisis comparativo de los factores de éxito entre las principales empresas que compiten con la panadería “La Famosa”.

Con respecto a la matriz de perfil competitivo (MPC) David (2013, p. 83) explica que “La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra”.

Respecto a las consideraciones a realizar la matriz de perfil competitivo (MPC) David (2013, p.83) menciona que:

Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.

En la tabla 28, se presenta la matriz de perfil competitivo que se desarrolló para la panadería “La Famosa”. De manera global la panadería “La Famosa” resulta ser la empresa más fuerte, ya que tuvo una puntuación ponderada total de 3.25, mientras que la panadería “La Providencia”, así como el competidor 3 (panadero informal), resultaron ser las empresas más débiles, debido a que ambas obtuvieron la misma puntuación total ponderada de 2.55, siendo esta la menor calificación entre las empresas competidoras comparadas.

Entre los factores más importantes para alcanzar el éxito en la industria para la panadería “La Famosa” se encuentran “la calidad”, “la higiene” y “el precio”. Dichos factores en la actualidad son importantes para la panadería, ya que podrían aumentar su ventaja competitiva si manejan de manera adecuada. La panadería podría incrementar su

ventaja competitiva a través de elevar la calidad de sus productos, ya que en la actualidad los clientes demandan productos de panificación de la máxima calidad. Así mismo la higiene ayudaría a la panadería a elevar su ventaja competitiva, ya que debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, ahora los clientes buscan panaderías que cumplan con los más altos estándares de higiene al producir sus productos, así como al momento de acudir al establecimiento, ya que en estos días las personas se preocupan más por su salud y de no contraer la enfermedad de COVID-19. De igual forma el precio podría ser aprovechado para aumentar la ventaja competitiva de la panadería, debido a que las afectaciones económicas que ha sufrido la industria de la panificación, como consecuencia de la pandemia de COVID-19 han sido devastadoras.

Tabla 28

Matriz MPC para la panadería “La Famosa”

Factores críticos de éxito	Ponderación	Panadería La Famosa		Panadería La Providencia		Panificadora y tienda Moyito		Competidor 3 (Panadero informal)	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Atención al cliente	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	3.00	0.45	4.00	0.60
Calidad	0.35	4.00	1.40	3.00	1.05	3.00	1.05	2.00	0.70
Higiene	0.20	4.00	0.80	1.00	0.20	2.00	0.40	1.00	0.20
Precio	0.25	2.00	0.50	2.00	0.50	3.00	0.75	4.00	1.00
Variedad de Producto	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	1.00	0.05
Total	1.00		3.25		2.55		2.85		2.55

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Matriz EFE

Para la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la empresa, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de información, tomando en cuenta los factores económicos, de igual manera los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales, así mismo a los factores políticos, legales y gubernamentales, y finalmente a los factores

tecnológicos. Seguidamente con la información recabada se procedió a realizar la Matriz de evaluación de factores externos (EFE), en la cual cada una de las oportunidades y amenazas fue ponderada y calificada, posteriormente se multiplico la ponderación por la calificación, esta acción se realizó con cada una de las oportunidades y amenazas, para obtener su respectiva puntuación ponderada. Finalmente se sumaron todas las calificaciones ponderadas, obteniendo así la puntuación ponderada total.

Referente a las consideraciones al momento de realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos David (2013, p. 81) indica que:

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

A continuación en la tabla 29, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la panadería “La Famosa”. Como se aprecia esta tabla, la puntuación ponderada total correspondiente a la matriz EFE para la panadería “La Famosa” fue de 3.03, dicho valor se encuentra por encima de la puntuación ponderada total promedio de 2.5, lo cual indica que las estrategias de la panadería aprovechan de buena manera las

oportunidades existentes, y minimizan en buena medida los efectos adversos de las amenazas externas.

Tabla 29

Matriz EFE para la panadería “La Famosa”

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1.- Los mexicanos pasan 42 por ciento más de su tiempo en redes sociales como Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram, YouTube y Google desde que iniciaron las medidas de aislamiento social ocasionadas por el Covid-19.	0.04	3	0.12
2.- Los Yucatecos comen más pan por descenso de temperaturas.	0.11	4	0.44
3.- Google lanzó una plataforma gratuita con todas las herramientas digitales para las Pymes, con la finalidad de impulsar las ventas y el crecimiento de dichos negocios.	0.20	3	0.60
4.- Las pequeñas y medianas empresas han tenido que apresurar su paso a la digitalización a lo largo del confinamiento debido a la pandemia de COVID-19.	0.01	3	0.03
5.- WhatsApp incluye nuevas herramientas para negocios.	0.09	4	0.36
Amenazas			
1.- En México el 75% de panaderías son informales: Canainpa. Lo cual ocasiona una competencia desleal, ya que las panaderías informales, no pagan impuestos, ni las cuotas por concepto de IMSS, mientras que las panaderías formales sí realizan dichos pagos.	0.20	3	0.60
2.- Productos como el azúcar, harina, manteca y huevo están subiendo sus precios debido a la pandemia del Covid-19.	0.13	3	0.39
3.- Inspectores del Gobierno del Estado de Yucatán clausuran comercios, por no cumplir con las medidas sanitarias correspondientes a la ola 1 del Plan de Reactivación Económica en Yucatán por la pandemia de COVID-19. El desconocimiento por parte de los propietarios de los establecimientos, sobre la adecuación de las medidas sanitarias, para combatir la pandemia de COVID-19 en sus establecimientos, puede ocasionar que dichos establecimientos sean clausurados al momento de ser visitados por los inspectores del Gobierno del Estado de Yucatán. Ya que dichos inspectores pueden considerar insuficientes las medidas sanitarias tomadas por parte de su propietario.	0.08	2	0.16
4.- Baja en el consumo de pan por el aislamiento social, debido a la pandemia de COVID-19.	0.09	2	0.18
5.- Las panaderías experimentan una caída en ventas de alrededor de 30 por ciento por la temporada de calor.	0.05	3	0.15
Total	1.00		3.03

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Generación de estrategias alternativas para la panadería “La Famosa”

La generación de estrategias es una etapa de especial importancia en el proceso de la creación de un plan estratégico, ya que en esta parte se han de generar las estrategias alternativas que ayudarán a la empresa alcanzar sus objetivos.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

En este caso, al momento de generar las estrategias alternativas para la panadería “La Famosa” se utilizó la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Referente a la matriz FODA Saporito en David (2013, p. 176) comenta que

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

La información necesaria para la realización de la matriz FODA se obtuvo de las matrices EFE, EFI y MPC que se realizaron previamente. Así mismo al momento de generar las estrategias alternativas, se consideró la factibilidad de estas últimas.

Enseguida en la tabla 30, se presenta la Matriz FODA para la panadería “La Famosa”.

Tabla 30*Matriz FODA para la panadería “La Famosa”*

	Fortalezas	Debilidades
	1.- El personal con que cuenta la empresa está capacitado de acuerdo al puesto de trabajo.	1.- La empresa no se plantea objetivos.
	2.- La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados apoyándolos cuando sea necesario.	2.- La empresa no cuenta con una segmentación de mercado.
	3.- La empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas a largo plazo sin comprometer sus bienes y/o propiedades.	3.- En la empresa no existen políticas de control de inventarios.
	4.- La estructura de la organización es adecuada.	4.- La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva.
	5.- La empresa cuenta con ganancias suficientes para reinvertir en el negocio.	5.- En la empresa no existen controles para asegurar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1.- Los mexicanos pasan 42 por ciento más de su tiempo en redes sociales como Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram, YouTube y Google desde que iniciaron las medidas de aislamiento social ocasionadas por el Covid-19.	1.- Capacitar a todo el personal de la panadería, sobre el uso de las tecnologías actuales. (F1, F2, O3, O4)	1.- Realizar la segmentación de mercado del público objetivo de la panadería, utilizando las herramientas digitales de Google. (D2, O3)
2.- Los Yucatecos comen más pan por descenso de temperaturas.	2.- Promocionar los productos de la panadería a través de las redes sociales. (O1, O3, O4, O5, F5)	2.- Establecer un sistema de control de inventarios, utilizando la tecnología y las herramientas gratuitas de Google. (D3, O3, O4)
3.- Google lanzó una plataforma gratuita con todas las herramientas digitales para las Pymes, con la finalidad de impulsar las ventas y el crecimiento de dichos negocios.	3.- Crear una página web para la panadería. (O3, O4, O5, F5)	3.- Desarrollar un sistema de control de calidad, para asegurar la calidad de los productos que la panadería ofrece, utilizando la tecnología y las herramientas digitales gratuitas de Google. (D5, O3, O4)
4.- Las pequeñas y medianas empresas han tenido que apresurar su paso a la digitalización a lo largo del confinamiento debido a la pandemia de COVID-19.	4.- Integrar la tecnología a los procesos internos de la panadería. (O3, F5)	4.- Establecer un sistema de ventas, utilizando la herramienta de WhatsApp para negocios, las herramientas digitales gratuitas de Google, y aprovechando que más mexicanos pasan más tiempo en redes sociales. (D4, O1, O3, O4, O5)
5.- WhatsApp incluye nuevas herramientas para negocios.	5.- Ofrecer 2 promociones en la panadería, en la página web y a través de las redes sociales al mes. (O1, F1, F5)	5.- Desarrollar objetivos para la panadería, utilizando las herramientas gratuitas de Google, y WhatsApp para negocios. (D1, O3, O4, O5)

Tabla 30 (Continuación)

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1.- En México el 75% de panaderías son informales: Canainpa. Lo cual ocasiona una competencia desleal, ya que las panaderías informales, no pagan impuestos, ni las cuotas por concepto de IMSS, mientras que las panaderías formales si realizan dichos pagos.	1.- Incrementar la producción de pan en la temporada de frío. (F5, A5)	1.- Enviar un catálogo con los productos de la panadería, a través de WhatsApp a los clientes más frecuentes. (D4, A4)
2.- Productos como el azúcar, harina, manteca y huevo están subiendo sus precios debido a la pandemia del Covid-19.	2.- Especializar 3 panes, para que sean los productos más representativos de la panadería. (F1, F5, A1)	2.- Entregar un obsequio a los clientes que ordenen, a través de redes sociales. (D4, A1, A4)
3.- Inspectores del Gobierno del Estado de Yucatán clausuran comercios, por no cumplir con las medidas sanitarias correspondientes a la ola 1 del Plan de Reactivación Económica en Yucatán por la pandemia de COVID-19. El desconocimiento por parte de los propietarios de los establecimientos, sobre la adecuación de las medidas sanitarias, para combatir la pandemia de COVID-19 en sus establecimientos, puede ocasionar que dichos establecimientos sean clausurados al momento de ser visitados por los inspectores del Gobierno del Estado de Yucatán. Ya que dichos inspectores pueden considerar insuficientes las medidas sanitarias tomadas por parte de su propietario.	3.- Proveer el equipo de protección personal necesario a los colaboradores, para disminuir el riesgo de que se contagien de COVID-19. (F2, A3)	3.- Realizar un descuento de 3% a los clientes que ordenen producto a través de redes sociales.(D4, A1, A4)
4.- Baja en el consumo de pan por el aislamiento social, debido a la pandemia de COVID-19.	4.- Ofrecer el servicio de cafetería. (F3, F5, A1)	4.- Ofrecer servicio a domicilio a los clientes cercanos. (D4, A1, A4)
5.- Las panaderías experimentan una caída en ventas de alrededor de 30 por ciento por la temporada de calor.	5.- Comprar a un nuevo proveedor insumos para panificación, el cual ofrezca productos de la misma calidad que la actual, pero a precios más accesibles. (F5, A2)	5.- Fortalecer las medidas de higiene, para que el cliente se sienta seguro al momento de acudir a comprar su pan a la panadería y al momento de consumirlo. (D5, A4)

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Con el objetivo de conocer cuáles estrategias son las más adecuadas para la panadería “La Famosa”, se realizó la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), con respecto a esta matriz Rowe et al. en David (2013, pp. 178-179) indica que

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE])

y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Ahora, en la tabla 31, se presenta la Matriz PEYEA para la panadería “La Famosa”.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 31

Matriz PEYEA para la panadería “La Famosa”

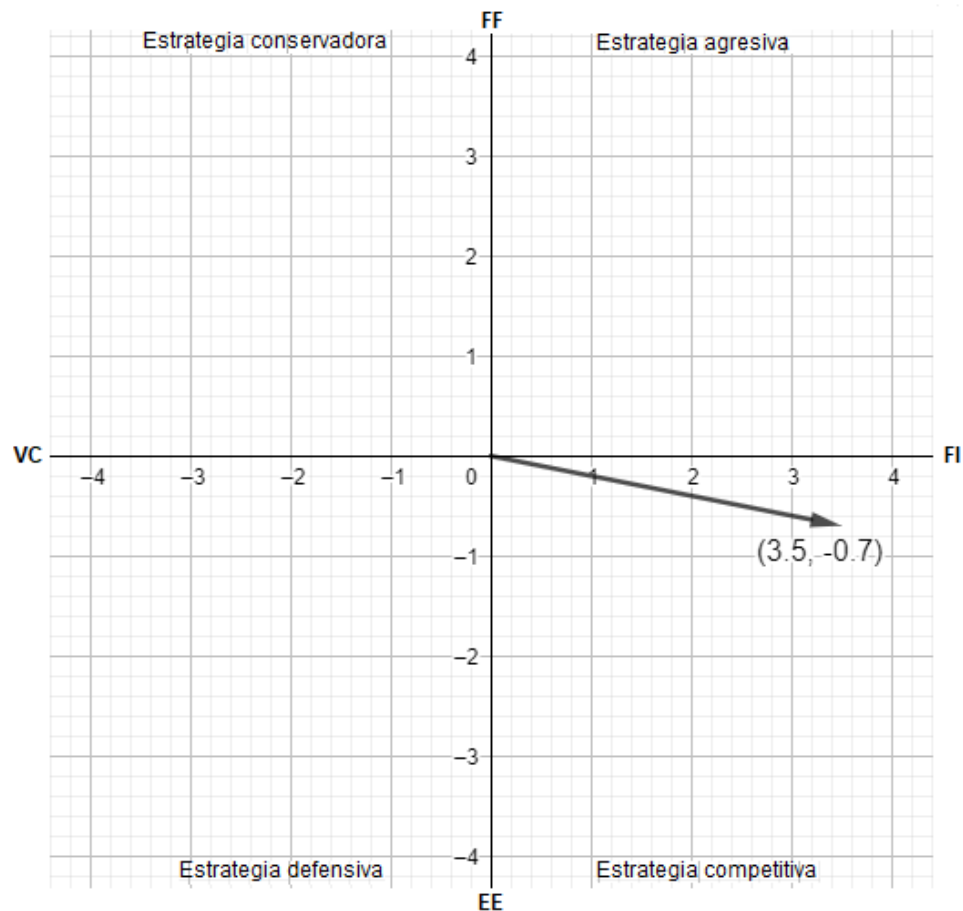
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Del +1 al +7</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>	<i>Del -1 al -7</i>
La empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas a largo plazo sin comprometer sus bienes y/o propiedades.	4	Las ventas de pan han caído considerablemente, debido al aislamiento social ocasionado por la pandemia de COVID-19.	-7
La empresa cuenta con ganancias suficientes para reinvertir en el negocio.	6	Las panaderías locales han tenido que apresurar su paso a la digitalización a lo largo del confinamiento debido a la pandemia de COVID-19.	-4
Las utilidades de la empresa le han permitido recuperar su inversión inicial en el negocio.	5	En el entorno existen una gran cantidad de panaderías informales, compitiendo de manera desleal.	-7
La empresa tiene la capacidad con sus flujos de efectivo de pagar a tiempo la nómina.	6	Los insumos de panificación han incrementado su costo considerablemente.	-6
Eje Y	5.3		-6.0 -0.7
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Del -1 al -7</i>	<i>Fuerza de la industria (FI)</i>	<i>Del +1 al +7</i>
La participación de la panadería en el mercado ha aumentado, debido a que casi todas las panaderías cercanas han tenido que cerrar a causa de las afectaciones económicas causadas por la pandemia de COVID-19.	-1	El pan es un alimento básico en la dieta de los mexicanos.	6
Los productos de la panadería son elaborados con ingredientes de buena calidad, y siguiendo protocolos estrictos de higiene.	-1	Las panaderías están utilizando la tecnología, para realizar sus operaciones con mayor rapidez, así como para aumentar su capacidad de producción, y elevar la calidad de sus productos.	4
La empresa utiliza la tecnología en el proceso de la elaboración del pan.	-3	La panadería a nivel mundial ha tomado el rumbo con dirección a productos que velen por la salud de los consumidores, es decir que cumplan con todas las demandas nutricionales que estos piden, elaboración de panes sin gluten, orgánicos, sin conservadores y ecológicos.	7
Los clientes de la panadería regresan a comprar pan, ya que el sabor les gusta, y los precios son accesibles.	-1	La industria de la panificación está incorporando el uso de la tecnología a sus procesos, con el objetivo de generar mejores condiciones de seguridad y comodidad en el trabajo.	3
Eje X	-1.5		5.0 3.5

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

A continuación en la figura 13, se presenta la gráfica del vector resultante de la matriz PEYEA para la panadería “La Famosa”, el cual está asociado al tipo de estrategias que deberían implementarse en la panadería.

Figura 13

Vector resultante de la matriz PEYEA para la panadería “La Famosa”



Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

De acuerdo al vector resultante de la matriz PEYEA, presentado en la figura 13, la panadería debería implementar estrategias del tipo competitivo. Así mismo este resultado refleja que la panadería “La Famosa” es una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento.

Para conocer la posición desde la cual se han de ejecutar las estrategias, se llevó a cabo la matriz interna-externa (IE). En la realización de la matriz interna-externa, se utilizó el puntaje total ponderado de la matriz EFI y el puntaje total ponderado de la matriz EFE.

Con respecto a la matriz interna-externa (IE) David (2013, p. 188) explica que

La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la cosecha o la desinversión.

A continuación en la tabla 32, se presentan los puntajes totales ponderados obtenidos de la matriz EFI y EFE previamente realizadas.

Tabla 32

Puntajes totales ponderados de las matrices EFI y EFE

	Matriz	Puntuación total ponderada
X	EFI	1.79
Y	EFE	3.03

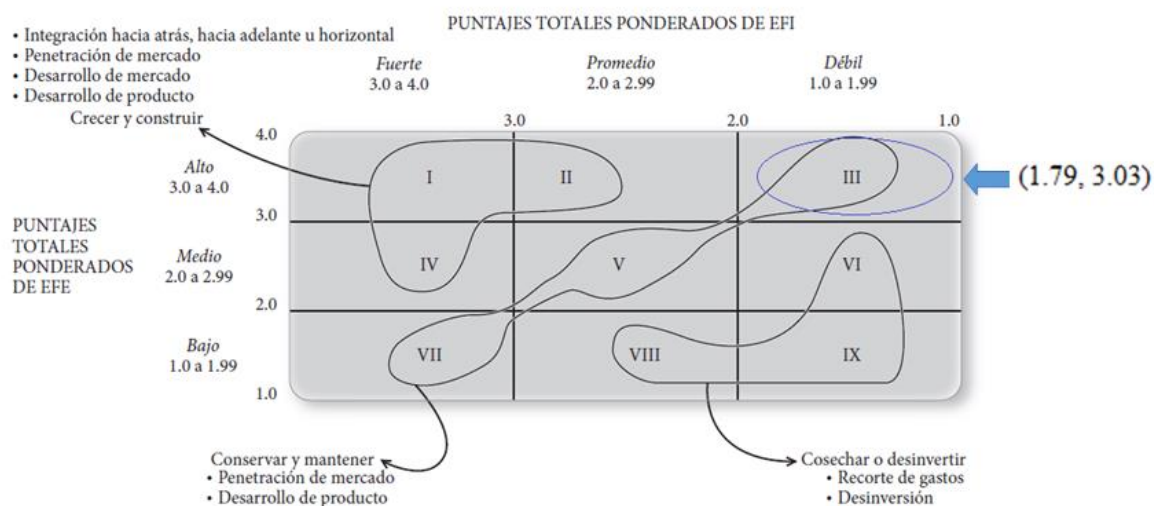
Fuente: Elaboración propia.

Al localizar el punto formado por el puntaje total ponderado de EFI y EFE en la matriz interna-externa (IE), se observa que se situó en la casilla número III, como se puede ver en la figura 14.

Matriz interna-externa (IE)

Figura 14

Matriz IE para la panadería “La Famosa”



Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Por lo tanto, debido a que el punto se localizó en la casilla III, la posición desde la cual se han de ejecutar las estrategias es la de conservar y mantener, lo cual involucra la implementación de estrategias relacionadas con la penetración de mercado y el desarrollo de producto, las cuales presentan concordancia con el tipo de estrategias que se generaron en la matriz FODA.

Una vez sabiendo que la panadería debería implementar estrategias del tipo competitivo, así como conociendo que desde la posición de conservar y mantener habrán de ejecutarse las estrategias, y que las estrategias a implementar están relacionadas con la penetración de mercado y el desarrollo de producto, se procedió a la generación tanto del

objetivo general estratégico a largo plazo, así como los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la panadería “La Famosa”, dichos objetivos fueron generados a partir del análisis de los resultados obtenidos de las matrices previamente realizadas.

Objetivo general estratégico a largo plazo para la panadería “La Famosa”

Mantener la ventaja competitiva con respecto de los principales competidores del entorno, fortaleciendo las operaciones internas de la panadería, para lograr un incremento sostenido en las utilidades del 7% en el primer año y alcanzar un 21% al finalizar el tercer año.

Objetivos de cada una de las áreas funcionales de la panadería “La Famosa”

Los objetivos de las áreas funcionales en las organizaciones, generalmente se plantean de manera anual, con respecto a lo anterior David (2013, p. 215) comenta que

Establecer objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización. La participación activa en establecer los objetivos anuales puede generar el compromiso y la aceptación. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de estrategias porque 1) representan la base para la asignación de recursos, 2) son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial, 3) son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo, y 4) establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales. Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse. La aprobación, revisión o rechazo de los objetivos anuales es mucho más que dar un visto bueno.

Es importante tener en cuenta que tanto los objetivos como las estrategias para las áreas funcionales de una empresa, deben alinearse con el objetivo general y tienen una estrategia de negocios como referencia.

Área de administración

Los aspectos que se tomaron en cuenta al momento de realizar el análisis de esta área fueron los concernientes al proceso administrativo, los cuales son: planificación, organización, dirección, integración de personal y control.

Objetivo de administración. Contar con un sistema administrativo implementado en un 70% para finales de junio del 2022.

Estrategias de administración

- Desarrollar objetivos para la panadería, utilizando las herramientas gratuitas de Google, y WhatsApp para negocios.
- Proveer el equipo de protección personal necesario a los colaboradores, para disminuir el riesgo de que se contagien de COVID-19.
- Fortalecer las medidas de higiene, para que el cliente se sienta seguro al momento de acudir a comprar su pan a la panadería y al momento de consumirlo.
- Capacitar a todo el personal de la panadería, sobre el uso de las tecnologías actuales.

Área de mercadotecnia

Para el análisis del área de mercadotecnia los aspectos que se consideraron son: organización del marketing, análisis del cliente, integración de mercados, ventas, precio, productos y/o servicios y distribución.

Objetivo de mercadotecnia. Mantener un incremento anual del 7% en las ventas de pan, hasta finales de junio de 2024.

Estrategias de mercadotecnia

- Promocionar los productos de la panadería a través de las redes sociales.
- Establecer un sistema de ventas, utilizando la herramienta de WhatsApp para negocios, las herramientas digitales gratuitas de Google, y aprovechando que más mexicanos pasan más tiempo en redes sociales.
- Ofrecer 2 promociones en la panadería, en la página web y a través de las redes sociales al mes.
- Especializar 3 panes, para que sean los productos más representativos de la panadería.
- Ofrecer el servicio de cafetería.
- Enviar un catálogo con los productos de la panadería, a través de WhatsApp a los clientes más frecuentes.
- Entregar un obsequio a los clientes que ordenen, a través de redes sociales.
- Realizar un descuento de 3% a los clientes que ordenen producto a través de redes sociales.
- Ofrecer servicio a domicilio a los clientes cercanos.
- Realizar la segmentación de mercado del público objetivo de la panadería, utilizando las herramientas digitales de Google.

Área de finanzas

En la realización del análisis realizado al área de finanzas los aspectos que se consideraron fueron: apalancamiento, liquidez, actividad, y rentabilidad.

Objetivo de finanzas. Proveer el recurso monetario a las diferentes áreas funcionales de la empresa, para que estas lleven a cabo sus operaciones de manera óptima.

Estrategias de finanzas

Las estrategias del área de finanzas estarán focalizadas en el apoyo activo a las áreas de administración, mercadotecnia, operaciones, así como al área de tecnologías de la información. Esto en cuanto al suministro del recurso monetario para que el área de mercadotecnia pueda realizar sus funciones, así como al área de operaciones, con el fin de que pueda cubrir la demanda captada por el área de mercadotecnia. De igual forma el recurso monetario suministrado por el área de finanzas servirá para que el área de tecnologías de la información mantenga los sistemas informáticos de la empresa en óptimas condiciones. De manera similar el recurso monetario suministrado al área de administración por parte del área de finanzas, será utilizado para mantener el proceso administrativo funcionando de manera óptima.

Área de operaciones

El análisis realizado al área de operaciones se llevó a cabo considerando los siguientes aspectos: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

Objetivo de operaciones. Contar con un sistema de gestión de operaciones implementado en un 50%, para finales de junio de 2022.

Estrategias de operaciones

- Establecer un sistema de control de inventarios, utilizando la tecnología y las herramientas gratuitas de Google.
- Desarrollar un sistema de control de calidad, para asegurar la calidad de los productos que la panadería ofrece, utilizando la tecnología y las herramientas digitales gratuitas de Google.
- Incrementar la producción de pan en la temporada de frío.

- Comprar a un nuevo proveedor insumos para panificación, el cual ofrezca productos de la misma calidad que la actual, pero a precios más accesibles.

Área de tecnologías de la información

Para el análisis del área tecnologías de la información, se contemplaron los aspectos relacionados con los Sistemas de las tecnologías de la Información y Comunicación (TIC^s).

Objetivo de tecnología de la información. Integrar en un 50% la tecnología a los procesos internos de la panadería, antes de terminar el mes de junio de 2022.

Estrategias de tecnología de la información

- Crear una página web para la panadería.
- Integrar la tecnología a los procesos internos de la panadería.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo general del presente proyecto fue el diseño de un plan estratégico para el desarrollo de la panadería La Famosa, el cual fue generado de manera satisfactoria, ya que los objetivos específicos planeados fueron alcanzados.

Primeramente se analizó la situación actual de la panadería “La Famosa”, en este momento se conoció que la panadería no contaba con la redacción de la historia de la empresa, igual se supo que la panadería no tenía un organigrama formalmente establecido, de igual manera no contaba con las descripciones de puestos redactados, aunque al momento de la contratación si habían algunos aspectos definidos que se debían cubrir en los puestos de trabajo en la panadería. Así mismo la panadería no tenía establecida la visión, ni la misión, así como tampoco estaban establecidos los valores estratégicos de la organización. Una vez conociendo lo anterior, se llevaron a cabo los análisis pertinentes y las técnicas correspondientes, y se establecieron cada uno de los aspectos mencionados con anterioridad.

Seguidamente se llevó a cabo la identificación de las fuerzas y debilidades de la panadería “La Famosa”, para ello realizó una auditoría interna, donde se recabó información de las áreas funcionales de administración, mercadotecnia, finanzas, operaciones y sistemas de tecnologías de la información y comunicación (TICS), a través de la aplicación de un instrumento. Al analizar la información recabada por el instrumento se encontró que el desempeño interno de la organización es *regular*. Esto concuerda con el hecho de que en las áreas de oportunidad en las que se detectaron, corresponden a cuatro áreas funcionales distintas, entre las cuales se encuentran las áreas de: administración,

mercadotecnia, operaciones y sistemas de las tecnologías de la información y comunicación (TICS). En dichas áreas funcionales se consideró que están localizadas las áreas de oportunidad, debido a que al momento de analizarlas obtuvieron puntajes promedios por debajo del punto de equilibrio. Así mismo se encontró que el área funcional más fuerte de la empresa es la de finanzas, ya que al analizarla obtuvo el puntaje promedio mayor y este se situó muy por encima del punto de equilibrio. Para complementar el proceso de auditoría interna se aplicó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en donde al momento de analizar el resultado de dicha matriz se encontró que la organización presenta grandes debilidades internas, ya el resultado obtenido de acuerdo a la puntuación ponderada total se encontró muy por debajo de la puntuación ponderada promedio. Cabe mencionar que el hecho de haber encontrado áreas de oportunidad en la mayoría de áreas funcionales no significa que la organización este bien o mal, si no que ayuda a reconocer cuales son las áreas de oportunidad dentro de la empresa en las que hay que poner mayor esfuerzo para lograr un desempeño óptimo.

Una vez que se identificaron las fortalezas y las oportunidades para la panadería “La Famosa”, a través del proceso de auditoría interna, en la cual en primera instancia se procedió a la identificación las oportunidades y amenazas externas a la panadería, para ello se llevó a cabo una auditoría externa, haciendo una revisión exhaustiva de información, en la cual se tomaron en consideración los factores económicos, de igual manera los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales, así mismo a los factores políticos, legales y gubernamentales, y por último, los factores tecnológicos. Así mismo realizó un análisis de los factores críticos de éxito para la panadería la famosa, mediante la realización de la matriz de perfil competitivo (MPC). Entre los factores críticos de éxito se identificaron los siguientes: atención al cliente, calidad, higiene, precio y variedad de producto.

Posteriormente mediante la realización de la matriz de perfil competitivo se llevó a cabo un análisis comparativo de los factores de éxito entre las principales empresas que compiten con la panadería “La Famosa”. Resultado de esto fue que la panadería “La Famosa” es la empresa más fuerte, ya que para este análisis se tomaron en cuenta las puntuaciones ponderadas totales de cada una de las empresas presentes en la matriz de perfil competitivo, y la panadería “La Famosa” obtuvo la puntuación ponderada total más alta. Así mismo al analizar los resultados presentes en la matriz de perfil competitivo, se concluye que los factores de éxito más importantes para la panadería en este momento son: calidad, higiene y precio. Habiendo realizado la matriz de perfil competitivo, se procedió a realizar la matriz de evaluación de factores externos (EFE) con el objetivo de conocer de qué manera la panadería “La Famosa” aprovecha las oportunidades existentes y minimiza los efectos adversos de las amenazas externas. Para ello se utilizó la información recabada de la revisión exhaustiva de información. Una vez realizada la matriz de evaluación de factores externos, se obtuvo como resultado una puntuación ponderada total, la cual se encontró por encima de la puntuación ponderada total promedio, por lo cual, con respecto a este resultado, se concluyó que las estrategias de la panadería aprovechan de buena manera las oportunidades existentes, y minimizan en buena medida los efectos adversos de las amenazas externas.

Habiendo realizado la auditoría externa, se generaron las estrategias alternativas para la panadería “La Famosa”, a través la realización de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para ello, se obtuvo la información necesaria de las matrices EFE, EFI y MPC realizadas con anterioridad. Así mismo, para conocer el tipo de estrategias que deberían implementarse en la panadería, se realizó la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), para ello se analizaron

dos dimensiones internas: la fuerza financiera y la ventaja competitiva, así como también dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria. El resultado de la matriz PEYEA es un vector resultante, el cual al momento de localizarlo en el plano de la matriz PEYEA indicará el tipo de estrategias que deberían implementarse. Cabe mencionar que el plano de la matriz PEYEA se divide en cuatro cuadrantes, los cuales corresponden a un tipo de estrategias, pudiendo ser del tipo: conservador, agresivo, defensivo y competitivo. Para el caso de la panadería “La Famosa” el vector resultante se situó en el cuadrante de estrategia competitiva, con lo cual se concluyó que la panadería “La Famosa” debería implementar estrategias del tipo competitivo. De igual forma este resultado reflejó que la panadería “La Famosa” es una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento.

Posteriormente, con el afán de conocer desde que posición se habrían de ejecutar las estrategias generadas, se realizó la matriz interna-externa (IE), para su realización se utilizaron los puntajes totales ponderados de las matrices EFI y EFE previamente realizadas, dichos puntajes corresponden a un punto, el cual se debe ser localizado en la matriz interna-externa. Para el caso de la panadería “La Famosa” el punto se situó en la casilla III, con lo cual se concluyó que la posición desde la cual la panadería ha de ejecutar las estrategias es la de *conservar y mantener*, esto involucra implementar estrategias relacionadas con la penetración de mercado y el desarrollo de producto, las cuales muestran concordancia con el tipo de estrategias generadas en la matriz FODA.

Finalmente se estableció el objetivo general estratégico a largo plazo y los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la panadería “La Famosa”, dichos objetivos se generaron a partir del análisis de los resultados obtenidos de las matrices realizadas

previamente. Así se dio cumplimiento a los objetivos específicos, lo cuales a su vez permitieron alcanzar el objetivo general de este proyecto de desarrollo.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones para la panadería “La Famosa” se generaron a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación. Inicialmente se recomienda que la misión, visión y valores se les den a conocer a los colaboradores, pero que no se les imponga obligatoriamente, así mismo que los directivos los sigan como una guía de comportamiento para que los colaboradores lo hagan de igual manera y todos en conjunto trabajen para el alcance de los objetivos empresariales. Así mismo al ya contar la panadería con su propio organigrama, es recomendable que se les presente a los empleados. De igual manera como la panadería ya cuenta con sus propias descripciones de puesto, es importante que las usen al momento de contratar nuevo personal, ya que les permitirá contratar a las personas idóneas para los puestos de trabajo y disminuir la rotación del personal, así mismo es importante utilizar las descripciones de puesto cuando los colaboradores tengan dudas sobre las actividades que realizan en sus puestos de trabajo. Del mismo modo se recomienda que se lleven registros de las actividades más importantes de la empresa, de manera sencilla, ya sea en cuadernos, o mediante del uso de la computadora, de manera que la información sea de fácil acceso.

Para la implementación de las estrategias se recomienda, que no se implementen todas al mismo tiempo, si no que se implementen paulatinamente, y de acuerdo a los recursos disponibles y las necesidades. De igual forma se recomienda que estas estrategias se le asignen a los responsables de cada tarea, se le den directrices sobre los tiempos estimados para la implementación de estas, así como también se le asigne el recurso necesario para la adecuada implementación. Es importante también, que se documenten las

actividades realizadas, para analizar los resultados obtenidos, posterior a la implementación. También se recomienda tener mucha paciencia al momento de la implementación de las estrategias, ya que los resultados no siempre serán inmediatos.

El producto del presente proyecto fue un plan estratégico, el cual se limitó a la fase de generación de las estrategias alternativas, y el establecimiento de los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la empresa, por lo que no se propuso una estrategia de evaluación para el plan estratégico. Sin embargo a continuación se presentan algunas recomendaciones para la evaluación de las estrategias.

Primeramente analizar las bases que dieron lugar a las estrategias de la empresa, contrastar los resultados que se esperaban con los que se obtuvieron realmente, y finalmente realizar la aplicación de las medidas de corrección, con el objetivo de obtener los resultados con respecto a lo que se planeó. Así mismo dicha evaluación debe hacerse de manera continua, y simple (David, 2013).

Referencias

- Aguilera, L., González, M., y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53), 39-48.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Red Tercer Milenio S.C.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMES de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12.
- Astudillo, S., y Briozzo, A. (2016). Innovación en las MIPyMES manufactureras de Ecuador y Argentina. *Semestre Económico*, 19(40), 117-144. <https://doi.org/10.22395/seec.v19n40a5>
- Barroso, M.(2017). *Elaboración de pan de caja a partir de mezclas de harina de trigo suave y trigo duro sometido a un proceso térmico-alcalino*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México.
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/67526/Tesis%20Ma.%20Jimena%20Barroso%20Vel%3%a1zquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Biain, I. (16 de octubre de 2018). ¿Sabías que... Argentina es el 5to país del mundo en mayor consumo per cápita de pan?. *Infonegocios*. <https://infonegocios.info/que-estapasando/sabias-que-argentina-es-el-5to-pais-del-mundo-en-mayor-consumo-per-capita-de-pan>

- Caldera, D., Ortega, M., y Sánchez, M. (2017). Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil. Un breve análisis para el estado de Guanajuato. *Holos*, 2, 337-348.
- Cano, D., y Galindo, R.(2016). *Plan de negocios de la panificadora San Francisco en Chimalhuacán Estado de México*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México.
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/58843/TESIS%20PANIFICADORA%20SAN%20FRANCISCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*(235), 147-173.
- Castilla, B., y García, A. (2006). La industria maquiladora de exportación de Yucatán y su especialización en la rama de la confección. *El Cotidiano*, 21(136), 29-38.
- Castillo, G. (10 de septiembre de 2020). Aumentan los precios de la materia prima para hacer pan. *El Sol de Córdoba*. <https://www.elsoldecordoba.com.mx/local/industria-panificadora-en-crisis-por-aumento-de-precios-en-materia-prima-panaderias-crisis-economica-covid-19-cordoba-5742434.html>
- Cervantes, A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México. <http://132.248.9.195/pd2005/0602151/0602151.pdf>
- Chauca, P. (2014). Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local. *Acta Universitaria*, 24(1), 13-25.

- Chiatchoua, C., y Castañeda, Y. (2015). Influencia de las MIPyMES en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Estado de México (2000-2010). *Quivera*, 17(2), 55-71.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión* (35), 152-181.
- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (20 de diciembre de 2019). Histórico aumento del salario mínimo para 2020. <https://www.gob.mx/conasami/articulos/historico-aumento-del-salario-minimo-para-2020?idiom=es>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Domínguez, C. (20 de abril de 2020). Sugieren quitar el IEPS al pan dulce. *Reforma*.
https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/sugieren-quitar-el-ieps-al-pan-dulce/ar1923435?referer=--7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--
- Durán, P. (4 de julio de 2017). *Microempresas, pymes y objetivos de desarrollo sostenible*. Dinero en imagen. <https://www.dineroenimagen.com/2017-07-04/88403>
- Ediciones y Estudios SL. (3 de abril de 2020). *Los fraudes en ecommerce aumentan durante la crisis del coronavirus*. D/A Retail. Distribución/ Actualidad. <https://www.distribucionactualidad.com/aumentan-fraudes-en-ecommerce/>
- El Economista. (2 de julio de 2018). Sector de panadería debe profesionalizarse. *El Economista*. <https://eempreario.mx/nuevos-mercados/sector-panaderia-debe-prpfesionalizarse>
- El Siglo de Torreón. (13 de agosto de 2018). MiPymes son 97 por ciento de las panaderías: Canainpa. *El Siglo de Torreón*.

<https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1489059.mipymes-son-97-por-ciento-de-las-panaderias-canainpa.html>

European. (25 de junio de 2020). Los 5 desafíos principales de la industria panadera en México. Recuperado el 4 de enero de 2021 de <https://blog.european.mx/industria-panadera-en-mexico-desafios>

Expansión . (20 de julio de 2020). *Uso de plataformas digitales, la clave para la recuperación de las Pymes*. <https://expansion.mx/bespoke-ad/2020/07/20/uso-de-plataformas-digitales-la-clave-para-la-recuperacion-de-las-pymes>

Flores, B., y González, F. (2009). La Competitividad de las PYMES morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*(11), 85-104.

Forbes México. (2020). ¿Qué es el T-MEC y por qué es importante para México?. *Revista Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/economia-que-es-el-t-mec-y-por-que-es-importante-para-mexico/>

Forbes México. (2020). Facebook e Instagram lanzan plataforma en apoyo a las Pymes ante coronavirus. *Revista Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/facebook-e-instagram-lanzan-plataforma-en-apoyo-a-las-pymes-ante-coronavirus/>

Forbes México. (2020). México ha perdido 1 millón 181,000 empleos formales por la pandemia. *Revista Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/noticias-mexico-ha-perdido-118-millones-de-empleos-formales/>

Forbes México. (2020). Se recuperaron 7.8 de los 12 millones de empleos perdidos por la pandemia: Inegi. *Revista Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/economia-se-han-recuperado-7-8-de-los-12-millones-de-empleos-perdidos-por-la-pandemia-inegi/>

García, A. (31 de marzo de 2020). *Grandes empresas apoyan a México ante la actual pandemia del coronavirus-Pepsi, Volaris, Aeroméxico e Intel están entre ellas*.

Business Insider México. <https://businessinsider.mx/grandes-empresas-apoyan-a-mexico-ante-la-actual-pandemia-del-coronavirus-pepsi-volaris-aeromexico-e-intel-estan-entre-ellas/>

Garza, J. (22 de junio de 2020). Amenazas que enfrenta su sitio de e-commerce y cómo mitigarlas . *La Republica*. <https://www.larepublica.net/noticia/amenazas-que-enfrenta-su-sitio-de-e-commerce-y-como-mitigarlas>

Ginebra, X. (6 de octubre de 2016). Competencia en la industria panificadora. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/Competencia-en-la-industria-panificadora-20161007-0003.html>

Gobierno de México. (2020). *COVID-19*. <https://coronavirus.gob.mx/covid-19/>

Gutiérrez, J. (3 de abril de 2020). Cerca de 50% de las Mipymes, afectadas por el COVID-19: Coparmex. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/04/03/cerca-de-50-de-las-mipymes-afectadas-por-el-covid-19-coparmex-9189.html>

Gutiérrez, J. (6 de mayo de 2020). Mexicanos están 42% más tiempo en redes sociales en cuarentena: Nielsen. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/05/06/mexicanos-estan-42-mas-tiempo-en-redes-sociales-en-cuarentena-nielsen-1173.html>

Gutiérrez, J. (28 de septiembre de 2020). Crecieron 30% operaciones en e-commerce en el segundo trimestre: Condusef. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/09/28/crecieron-30-operaciones-en-e-commerce-en-el-segundo-trimestre-condusef-7225.html>

Henriquez, L., y Organización Internacional del Trabajo (9 de noviembre de 2010). *Políticas para las MIPYMES frente a la crisis. Conclusiones de un estudio*

comparativo de América Latina y Europa.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf

Hernández, L., Pinto, V., y Urrutia, A. (2005). *Estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en busca de la competitividad de productos UMA*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Buenaventura]. Archivo digital.

<http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/37582.pdf>

Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7.^a ed.). Cengage Learning Editores, S.A.

Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Iglesias, E. (2014). Travesías del desarrollo en Yucatán. *Revista Problemas del Desarrollo*, 45(177), 169-192.

Infobae. (9 de julio de 2020). *WhatsApp anunció nuevas funciones para impulsar negocios*. <https://www.infobae.com/america/tecno/2020/07/09/whatsapp-anuncio-nuevas-funciones-para-impulsar-negocios/>

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2018). *Índice de competitividad estatal 2018: el estado, los estados y ¿la gente?*.

https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Estatal/2018-10-22_0900%20El%20Estado%2C%20los%20estados%20y%20%20C2%BFla%20gente%3F/Documentos%20de%20resultados/ICE%202018%20Libro%20completo.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía.(2015). *Censos económicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018*.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*.

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (25 de mayo de 2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 05_2021*.

<https://www.inegi.org.mx/app/descarga/ficha.html?tit=296506&ag=0&f=csv>

Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión* (18), 103-137.

Jiménez, A. (2011). La Competitividad como herramienta empresarial necesaria para la inserción de las empresas en los mercados globales. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 17(1), 91-114.

Larios, E. (2016). La gestión de la competitividad en la MIPYME mexicana: diagnóstico empírico desde la gestión del conocimiento. *Revista de Administração da Unimep*, 14(2), 177-209.

- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- López, C. (7 de julio de 2020). *Por no cumplir con medidas sanitarias, clausuran 55 comercios en Yucatán*. Quadratín Yucatán.
<https://yucatan.quadratin.com.mx/salud/por-no-cumplir-con-medidas-sanitarias-clausuran-55-comercios-en-yucatan/>
- López, E. (30 de enero de 2018). Panaderías, una deliciosa forma de emprender. *El Economista*. <https://eemprendario.mx/nuevos-mercados/panaderias-deliciosa-forma-emprender>
- López, J. (14 de abril de 2020). El rol de la tecnología en tiempos de pandemia. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/El-rol-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-20200414-0108.html>
- López, M., y Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Editorial Universidad de Caldas.
<https://books.google.com.mx/books?id=O7K85PAyLmMC&printsec=frontcover&dq=Planeaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+de+Tecnolog%C3%ADas+Inform%C3%A1ticas+y+Sistemas+de+Informaci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjZxM2aofTtAhUkwVkKHTCIBNwQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Tecnolog%C3%ADas%20Inform%C3%A1ticas%20y%20Sistemas%20de%20Informaci%C3%B3n.&f=false>
- López, M., González, M., y Rivera, M. (2014). Las mipymes mexicanas y el régimen de incorporación fiscal: un análisis de la reforma fiscal 2014. *Revista OIKOS*, 18(38), 63-81.

- Lozano, E., y Torres, G. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco. *Ra Ximhai*, 13(3), 405-416.
- Luna, A. (26 de marzo de 2020). *Cuánto afecta el confinamiento a los servicios de internet y cómo evitar colapsos durante el home office* . Infobae.
<https://www.infobae.com/america/tecno/2020/03/26/como-evitar-colapsos-en-tu-servidor-de-internet-durante-el-home-office-y-cuanto-afectara-un-mayor-confinamiento/>
- Martínez, J. (2018). Tendencias de panadería en México y el mundo . *Revista gastronómica digital* .
<https://www.elclastro.edu.mx/claustromia/index.php/investigacion/item/120-tendencias-de-panaderia-en-mexico-y-el-mundo>
- Medina, G. (2013). *Administración básica para microempresas*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México.
http://132.248.9.195/ptd2013/agosto/0700377/0700377_A1.pdf
- Medina, P. (2013). *Evaluación sensorial de pan de pulque*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro]. Repositorio Digital de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro.
<http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/532/62679s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molina, D., y Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21-36.

- Molina, R., López, A., y Contreras, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72. <https://doi:10.15174/au.2014.701>
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Morales, J., Bustamante, Á., Vargas, S., Pérez, N., y Sereno, O. (2015). Factores de éxito emprendedor en dos municipios de la montaña de Guerrero, México. *Nova Scientia*, 7 (15), 416-435.
- Morales, Y. (2 de julio de 2020). Consumidores priorizan gasto en alimentos y productos de limpieza, y sacrifican superfluos. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Consumidores-priorizan-gasto-en-alimentos-y-productos-de-limpieza-y-sacrifican-superfluos-20200702-0153.html>
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Prentice Hall.
- Mortimore, M., y Peres, W. (2001). La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*(74), 37-59.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37884/1/RVE74_es.pdf
- Münch, L. (2011). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito* (2.^a ed.). Trillas.
- Nájera, J. (2013). Logros y desafíos de la competitividad de México. *Universidad & Empresa*, 15(24), 25-51.
- Notimex. (12 de enero de 2020). En México el 75% de panaderías son informales: Canaipá. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/01/12/en-mexico-el-75-de-panaderias-son-informales-canaipa-157.html>

Novedades Yucatán . (15 de noviembre de 2019). Yucatecos comen más pan por descenso de temperaturas . <https://sipse.com/novedades-yucatan/pan-crecimiento-venta-frio-panaderias-merida-yucatan-349770.html>

Ocegueda, C., Villafañez, A., Guzmán, I., y Mora, A. (2017). Diagnóstico para el diseño de un modelo de competitividad para las Mipymes de Matamoros, Tamaulipas . En P. Ricardo. (Ed.), *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa Latinoamericana: Productividad de la mype como función de la dirección de la organización. Capítulo 1 Competitividad y factores externos* (pp. 2-13).Ecorfan.
https://www.ecorfan.org/libros/analisis_sistemico_de_la_micro_y_pequena/An%C3%A1lisis_sist%C3%A9mico_de_la_micro_y_peque%C3%B1a.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2008). *Estudios territoriales de la OCDE: Yucatán, México 2007*. Fundación Plan Estratégico de Mérida, A.C. https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/estudios-territoriales-de-la-ocde-yucatan-mexico-2007_9789264062122-es

Pérez, B. (2007). Competitividad, desarrollo e ingeniería: algunas definiciones y reflexiones. *Ingeniería y Competitividad*, 9(1), 57-75.

Pineda, D., Resenos, E., y Torres, C. (2005). La práctica de estrategias tecnológicas en la competitividad de empresas mexicanas. *Investigación Administrativa*(96), 7-19.

Presidencia de la República. (5 de mayo de 2020). Versión estenográfica. Conferencia de prensa. Informe diario sobre coronavirus COVID-19 en México.
<https://www.gob.mx/presidencia/articulos/version-estenografica-conferencia-de-prensa-informe-diario-sobre-coronavirus-covid-19-en-mexico-241652>

- Ramírez, E. (2010). La estabilidad macroeconómica y las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15 (52), 531-547.
- Reig, E., Mas, M., Paluzie, E., Pons, J., Quesada, J., Robledo, J., y Tirado, D. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Fundación BBVA. https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2007_IVIE_competitividad_y_crecimiento.pdf
- Ruesga, M., y Da Silva, J. (2007). Competitividad y globalización: nuevos y viejos desafíos. *Papeles del Este*(14), 1-27.
- Ruíz, M.(2009). *Plan de mercadeo estrategico para la panadería Paso Pan*. [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Occidente]. Archivo digital. <https://docplayer.es/13834306-Plan-de-mercadeo-estrategico-para-la-panaderia-paso-pan-maria-fernanda-ruiz-carmona.html>
- Saavedra, M., y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.
- Saavedra, M., y Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Economía*(32), 11-36.
- Saavedra, M., y Tapia, B. (2012). El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24.
- Saenz, L.(2015). *Diagnóstico empresarial de las MIPYMES de panaderías en la cabecera departamental de Escuintla*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Red de Bibliotecas Landivarianas. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Saenz-Ligia.pdf>
- Salazar, D., y Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito gerencial?. *Multiciencias*, 6(1), 0.

Sánchez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad Barataria.

Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales(20), 129-145.

Sánchez, B., y Mesías, E. (2012). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa*

"Panadería Alex" ubicada en la parroquia Cotacollao del Distrito Metropolitano

de Quito periodo del 2012-2016. [Tesis de licenciatura, Universidad Central del

Ecuador]. Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2203/1/T-UCE-0005-357.pdf>

Santiago, J. (21 de julio de 2015). Industria del pan vale US461,000 millones. *El*

Economista. [https://www.economista.com.mx/mercados/Industria-del-pan-vale-](https://www.economista.com.mx/mercados/Industria-del-pan-vale-US461000-millones-20150721-0112.html)

[US461000-millones-20150721-0112.html](https://www.economista.com.mx/mercados/Industria-del-pan-vale-US461000-millones-20150721-0112.html)

Secretaría de Economía. (30 de junio de 2009). *Acuerdo por el que se establece la*

estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Secretaría de

Gobernación.

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Secretaría de Economía. (30 de diciembre de 2016). *Reglas de operación del Fondo*

Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2017. Secretaría de Gobernación.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5468221&fecha=30/12/2016

Secretaría de Economía. (1 de noviembre de 2017). Conoce más sobre la industria

panificadora en México. [https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-](https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es)

[industria-panificadora-en-mexico?idiom=es](https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es)

Secretaría de Salud. (24 de marzo de 2020). *Jornada nacional de sana distancia*. Gobierno

de México. <https://www.gob.mx/salud/documentos/sana-distancia>

Secretaría de Salud. (21 de abril de 2020). *110. Inicia la fase 3 por COVID-19*. Gobierno de

México. <https://www.gob.mx/salud/prensa/110-inicia-la-fase-3-por-covid-19>

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2 de febrero de 2019). *PROLAB Asistencia técnico-metodológica para MIPYMES*. <https://www.gob.mx/stps/acciones-y-programas/prolab-asistencia-tecnico-metodologica-para-mipymes-7883>
- Solano, O., Riascos, S., y Aguilera, A. (2013). Determinantes de los planes estratégicos de los sistemas de información en las PYMES Colombianas: Caso Santiago de Cali-Colombia. *Entramado*, 9(1), 26-36.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
https://books.google.com.ec/books?id=NNThBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Velázquez, F. (5 de noviembre de 2019). *Google para Pymes: La tecnológica lanzó una plataforma gratuita con todas las herramientas digitales para impulsar las ventas de tu negocio*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/341895>

Apéndice A

Cuestionario de la auditoría interna del área funcional de Administración.

Función	No.	Enunciados	Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Promedios
			1	2	3	4	
Planificación	1	La empresa se plantea objetivos.	x				1.00
	2	Los objetivos y metas de la empresa son medibles.	x				
	3	Los objetivos y metas de la empresa se comunican de manera adecuada.	x				
Organización	4	Los gerentes delegan bien la autoridad.		x			2.33
	5	La estructura de la organización es adecuada.			x		
	6	Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras.		x			
Dirección	7	Las ideas y opiniones de todos son escuchadas y tomadas en cuenta.		x			1.33
	8	Los objetivos planteados se están cumpliendo en tiempo y forma.	x				
	9	El personal conoce los objetivos de la organización.	x				
Integración de personal	10	La rotación del personal se mantiene en un nivel bajo.	x				1.00
	11	El ausentismo se mantiene en un nivel bajo.	x				
	12	Los mecanismos de recompensas son efectivos.	x				
Control	13	Los mecanismos de control de empresas son efectivos.		x			1.33
	14	La empresa cuenta con métodos de medición de desempeño.	x				
	15	Se toman las medidas administrativas pertinentes cuando ocurre una falla dentro de la organización.	x				
PROMEDIO GENERAL							1.40

Fuente: López, Mónica (2020). Guía Plan Estratégico

Apéndice B

Cuestionario de la auditoría interna del área funcional de Mercadotecnia.

Función	No.	Enunciados	Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Promedios
			1	2	3	4	
Organización de Marketing	1	Dispone de un plan de Marketing.	x				1.00
	2	Utiliza un alto nivel de esfuerzo para trabajar en sus estrategias de marketing.	x				
	3	Existe un responsable de Marketing con autoridad y responsabilidad.	x				
Análisis del cliente	4	Se investigan permanentemente las necesidades de los clientes.	x				1.00
	5	Se analiza la satisfacción del cliente.	x				
	6	La compañía conoce de manera detallada el proceso para la decisión de compra.	x				
Investigación de Mercados	7	Realizan de forma regular estudios o informes de mercado.	x				1.33
	8	Conoce con profundidad a la competencia.		x			
	9	Siguen y analizan las tendencias del mercado.	x				
Ventas	10	Cuenta con una segmentación de mercado.	x				1.00
	11	Cuenta con una organización de ventas efectiva.	x				
	12	Mide la calidad de sus productos o servicios.	x				
Precio	13	Conoce el costo de cada insumo o producto para el servicio.			x		2.67
	14	Los precios se establecen a través de alguna estrategia.			x		
	15	Revisan regularmente los precios de venta (costo de inscripción).		x			
Productos y/o servicios	16	Conocen los beneficios que ofrecen los productos o servicios para el consumidor.	x				1.33
	17	Su empresa cuenta con una ventaja competitiva.		x			
	18	Para competir con éxito en el sector, desarrolla productos o servicios.	x				
Distribución de empresas de servicio	19	La solicitud de servicio se puede hacer de forma fácil y rápida.				x	4.00
	20	La capacidad de respuesta es oportuna (menos de una semana).				x	
	21	El servicio de facturación es rápido.				x	
PROMEDIO GENERAL							1.76

Fuente: López, Mónica (2020). Guía Plan Estratégico

Apéndice C

Cuestionario de la auditoría interna del área funcional de Finanzas.

Función	No.	Enunciados	Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Promedios
			1	2	3	4	
APALANCAMIENTO	1	La empresa tiene la capacidad con sus flujos de efectivo de pagar a tiempo la nómina.				x	4.00
	2	La empresa puede pagar con sus flujos de efectivo los gastos de producir o dar el servicio.				x	
	3	La empresa puede pagar a tiempo con sus flujos de efectivo los servicios de luz y agua.				x	
LIQUIDEZ	4	La empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas a largo plazo sin comprometer sus bienes y/o propiedades.				x	3.00
	5	La empresa liquida a tiempo los préstamos a largo plazo.	x				
	6	La empresa consigue préstamos con facilidad.				x	
ACTIVIDAD	7	El administrador está consciente de que el plazo para sus cobros debe ser más corto que el de sus pagos.				x	3.00
	8	Todos los productos y/o servicios se venden de manera regular.			x		
	9	Las ventas sobrepasan su capacidad de producción u atención.		x			
RENTABILIDAD	10	El negocio deja más ganancias (mensuales) que si tuviera el dinero en el banco.				x	4.00
	11	Las utilidades de la empresa le han permitido recuperar su inversión inicial en el negocio.				x	
	12	La empresa cuenta con ganancias suficientes para reinvertir en el negocio.				x	
PROMEDIO GENERAL							3.50

Fuente: López, Mónica (2020). Guía Plan Estratégico

Apéndice D

Cuestionario de la auditoría interna del área funcional de Operaciones.

Función	No.	Enunciados	Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Promedios
			1	2	3	4	
Proceso	1	La empresa cuenta con tecnología actual para la realización de sus procesos.			x		2.33
	2	La organización de las instalaciones de la empresa es funcional para la producción o prestación de los servicios.			x		
	3	La empresa cuenta con procesos para realizar sus actividades.	x				
Capacidad	4	Hacen pronósticos de la producción y/o servicios.	x				2.33
	5	Planean considerando la capacidad de producir o dar servicios para que se aproveche al máximo.			x		
	6	Cuenta con la suficiente capacidad para producir o prestar sus servicios.			x		
Inventario	7	Existen políticas de control de inventarios.	x				2.33
	8	Se aplican procedimientos de control de inventarios.			x		
	9	La empresa cuenta con el personal encargado del control de los inventarios.			x		
Fuerza laboral	10	El personal con que cuenta la empresa está capacitado de acuerdo al puesto de trabajo.				x	3.00
	11	Se hace evaluación del desempeño laboral.	x				
	12	La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados apoyándolos cuando sea necesario.				x	
Calidad	13	Existen controles para asegurar la calidad de los productos o servicios que ofrecen.	x				2.00
	14	Se controla periódicamente la calidad de los productos o servicios.	x				
	15	La opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos o servicios recibidos es buena.				x	
PROMEDIO GENERAL							2.4

Fuente: López, Mónica (2020). Guía Plan Estratégico

Apéndice E

Cuestionario de la auditoría interna del área funcional de Tecnologías de la información.

Función	No.	Enunciados	Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Promedios
			1	2	3	4	
SISTEMAS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1	La organización tiene definido claramente la importancia de TICS para ella.	x				
	2	Todos los empleados de la empresa utilizan TICS.	x				
	3	Existe el puesto de jefe de TICS o puesto similar en la empresa.	x				
	4	La empresa tiene su propio sitio web.				x	
	5	Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información.	x				
	6	Contribuyen los diversos empleados con datos al sistema de información.	x				
	7	Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa.	x				
	8	Los estrategas de la empresa están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales.	x				
	9	El sistema de información es fácil de utilizar.	x				
	10	Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas.	x				
	11	Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información.			x		
	12	Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso.				x	
	13	La organización cuenta con alguna herramienta y/o aplicación para proteger el sistema de información.	x				
	14	El sistema es lo suficientemente dinámico como para atender nuevos desafíos.	x				
	15	Todos los puestos que demanden una computadora, cuentan con esta.	x				
PROMEDIO GENERAL							1.53

Fuente: López, Mónica (2020). Guía Plan Estratégico