

"2022. Año del Quincentenario de Toluca, Capital del Estado de México".

[S1][S2][S3][S4]



**TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE**  
**CUAUTITLÁN IZCALLI**

**Nombre de la Tesis:**

**“Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica para**  
**Mejorar la Productividad en una MiPyME en el Municipio de**  
**Tultitlán, ante el Covid 19”**

**Que para obtener el grado Maestría de Ingeniería**  
**Administrativa presenta**

**Nombre del Tesista: Sonia Angélica González Trejo**

**Director de Tesis:**

**Maestra: Mireya Berenice Monroy Anieva**

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

Nombre de la Tesis:

~~“Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica para Mejorar la Productividad en una MiPyME en el Municipio de Tultitlán, ante el Covid 19”~~

~~Que para obtener el grado Maestría de Ingeniería Administrativa presenta~~

~~Nombre del Tesista: Sonia Angélica González Trejo~~

~~Director de Tesis:~~

~~Maestra: Mireya Berenice Monroy Anieva~~



"2022. Año del Quincucentario de Toluca, Capital del Estado de México".

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 20 de septiembre de 2022  
TESCI/DIDT/150/IX/22

DIRECCIÓN ACADÉMICA  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
COORDINACIÓN DE POSGRADO

LICENCIADA  
SONIA ANGÉLICA GONZÁLEZ TREJO  
PRESENTE

Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

**"PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA MiPyME EN EL MUNICIPIO DE TULTITLÁN, ANTE EL COVID 19"**

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, han dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

MTRA. ROCÍO CORTERA JIMÉNEZ  
DEPARTAMENTO DE  
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
COORDINACIÓN DE POSGRADO



## INDICE

### Contenido

INDICE .....	2
CAPITULO I.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
OBJeTIVOS.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	<u>76</u>
PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS .....	<u>87</u>
HIPOTESIS.....	<u>97</u>
CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....	<u>108</u>
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	<u>108</u>
COSTOS .....	<u>1513</u>
PRODUCTIVIDAD .....	<u>1715</u>
COSTOS FIJOS.....	<u>1816</u>
COSTOS VARIABLES.....	<u>1917</u>
MODELO CONCEPTUAL DE STEINER .....	<u>1917</u>
PROCESOS DE PLANEACIÒN .....	<u>2018</u>
PROCESOS DE CREATIVIDAD .....	<u>2624</u>
COMO MEDIR LA CALIDAD.....	<u>2725</u>
RECURSOS .....	<u>2826</u>
PLAN.....	<u>2826</u>
PUNTO DE EQUILIBRIO.....	<u>3028</u>
ESTADO DEL ARTE .....	<u>3129</u>
LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÒN.....	<u>3331</u>
DINAMICA DEL EMPRENDEDOR.....	<u>3432</u>
MARCO PRÁCTICO.....	<u>3634</u>
EL PROCESO DE LA DIRECCIÒN ESTRATEGICA.....	<u>383536</u>
REALIZAR EL ANALISIS ESTRATEGICO.....	<u>3836</u>

ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	<u>3937</u>
PROCESO DE PLANEACIÓN.....	<u>3937</u>
CAPITULO III METODOLOGÍA .....	<u>434041</u>
CAPITULO IV DESARROLLO, APLICACIÓN Y DISEÑO.....	<u>454243</u>
PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN.....	<u>514748</u>
CAPITULO V.....	<u>635354</u>
RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	<u>635354</u>
Bibliografía.....	<u>786857</u>
ANEXOS.....	<u>907564</u>
Cuestionario.....	<u>907564</u>

## CAPITULO I.

### INTRODUCCIÓN

Actualmente en México las MiPyME, se encuentran en una situación difícil de supervivencia debido a la pandemia que ha llevado al cierre de ellas ; a través de esta obra se buscaran las diferentes estrategias para mejorar las ~~pero no será imposible de esquivar las complejas condiciones económicas a las que se enfrenta, y por parte del municipio de Tultitlán no se ha recibido apoyo económico es importante que la administración pública afronte la crisis sanitaria mundial, además de que fortalezca la confianza de los mercados con un plan de contención en los costos sociales y productivos, sobre todo para las familias vulnerables y las empresas en riesgo de desaparecer~~liquidez.

~~En la actualidad México se encuentra en una situación difícil pero no será imposible de esquivar las complejas condiciones económicas a las que se enfrenta, es importante que la administración pública afronte la crisis sanitaria mundial, además de que fortalezca la confianza de los mercados con un plan de contención en los costos sociales y productivos, sobre todo para las familias vulnerables y las empresas en riesgo de liquidez.~~

La investigación de este trabajo pretende brindar un apoyo a las MiPyME desarrollando un modelo de planeación estratégica dando a conocer las diferentes metodologías que se pueden utilizar para ~~el cual busca~~ mejorar la productividad.

~~el cual busca mejorar la productividad.~~

El tema de economía que existe en México no se debe a la pandemia, ya se traía un atraso importante desde el 2018 ~~ya traía~~se tenía una fragilidad en materia del crecimiento económico.

Existe una posible solución de incrementar la productividad en un margen considerable después de analizar sus recursos y la situación actual y que la empresa esté preparada para protegerse de los imprevistos.

¿Que se espera para el futuro? El panorama muestra una tendencia preocupante ya que las MiPyME se encuentran en situación de vulnerabilidad, la baja productividad laboral de las pequeñas empresas, el capital para la inversión no es el esperado, estas empresas no

mantiene utilidades, esto ocasiona que estén endeudadas en el corto plazo por lo cual la presión de las deudas las orille a cerrar.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante la pandemia la mayoría de las MiPyME tuvo que reducir su plantilla laboral y dos terceras partes registraron pérdidas en sus ingresos, por lo anterior surge la inquietud de proponer un modelo estratégico sugerido, como una herramienta para incrementar la productividad en el tiempo de crisis.

## OBJETIVOS OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de planeación estratégica para mejorar la productividad de las MiPyME en el municipio de Tultitlán ante el COVID-19.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y construir un modelo de planeación estratégica para mejorar la productividad para las MiPyME en Tultitlán.
- Evaluar la efectividad del modelo de planeación estratégica para mejorar la operatividad de las MiPyME.

- Proponer estrategias de planeación para mejoras de la organización.
- Brindar herramientas estratégicas que puedan apoyar en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de una MiPyME.
- Aprovechar las fortalezas de las MiPyME para incrementar su productividad.

## JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Esta investigación se centra en dar una propuesta sobre modelo de planeación de estrategias que apoyará a las MiPyME del municipio de Tultitlán a mejorar la rentabilidad en su negocio, mismas que se emplearán para que en las MiPyME se renueven en el municipio de Tultitlán. Esto los encaminará a la mejora en la toma de decisiones, buscar siempre la manera de competir en el mercado, ganar ganar aunque los desafíos en estos tiempos de COVID 19 les está pesando como a la mayoría del mundo, esta situación es muy notoria y la afectación ha sido a nivel mundial donde países de primer mundo se vieron en una desestabilidad económica y los países de Latinoamérica no han sido la excepción.

El PIB de la Región XVIII Tultitlán para 2017 alcanzó los 104 mil 330.92 millones de pesos, en términos reales, que equivalen al 6.47 por ciento del total estatal. Los municipios de mayor aportación en el PIB son Tultitlán con 62 mil 759.66 millones de pesos (60.15 por ciento).

La tasa de la región para el 2017 presentó un crecimiento de 4.80 por ciento, mientras que el estado tuvo un crecimiento de 4.20 por ciento. Cabe mencionar que la Tasa de Crecimiento Anual del PIB regional se mantuvo por arriba del crecimiento estatal en el periodo de PIB Agropecuario silvicultura y pesca Industrial, los servicios Impuestos a productos netos del Estado de México a 2017 por mínimos puntos porcentuales, esto muestra un crecimiento en la actividad económica de la región.

Otra variable que muestra el dinamismo económico de la región son las Unidades Económicas (UE), que para 2017 en la región fueron 37 mil 223, equivalentes al 6.04 por ciento del total de UE en el estado. Los municipios de Tultitlán y Coacalco de Berriozábal concentran el 74.83 por ciento de UE en la región (17 mil 745 y 10 mil 109 respectivamente). El análisis del PIB y las UE proporcionan un primer acercamiento a las condiciones económicas de la región y de los municipios que la integran, para identificar las fortalezas y oportunidades de sus sectores productivos y en consecuencia impulsar la productividad y competitividad regional.

El crecimiento económico de la región depende principalmente del incremento en su competitividad, para lo cual es preciso aprovechar las potencialidades de la región en su conjunto e identificar las ventajas competitivas municipales en cada sector.

En el caso del sector industrial tiene relevancia la vinculación entre las grandes empresas y las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME); así como el mejoramiento de la infraestructura para las actividades del sector que consoliden polos de crecimiento. El análisis de la productividad en el Estado de México se contextualiza en el marco de la meta 8.2 de los Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS de la Agenda 2030, que plantea lograr niveles más altos de productividad económica mediante la diversificación e innovación, así como fomentar la modernización y crecimiento de las MyPiME (Programa Regional XVIII Tultitlán 2017-2023)

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

¿Por qué las MiPyME no cuentan con una planeación estratégica efectiva ante el COVID 19?

Ecuación:

$$\beta = Ff ( q, p, c, tQ )$$

$\beta$  = Modelo de planeación estratégica

F= en función de q

Donde q= Producción

$$Q = f ( t, p, c )$$

Donde:

Q = Productividad

t= tecnología

~~$\beta$  = Modelo de planeación estratégica~~

p= Precio

c=Costos

## HIPOTESIS

Si las MiPyME utilizan un modelo de planeación estratégica efectivo entonces mejorara la productividad ante la pandemia por COVID-19.

La variable independiente es el modelo de planeación estratégica

Las variables dependientes son: Producción, precios, costos y tecnología

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Una estrategia es un padrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una citación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg, 1997).

La planeación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, se debe de ubicar a la organización en su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades con el fin de contar con una base importante para la toma de decisiones. (Reyes, 2012).

El autor (Torres M. G., 2006) indica que la planeación estratégica es el proceso mental que se realiza generalmente año tras año el equipo directivo para diseñar e implementar el plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional.

Para esta introducción al tema el autor (Fred, 2003) comenta que para sus términos la planeación estratégica es sinónimo de dirección estratégica y la define como el arte y la ciencia de formular, evaluar, implantar, las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El objetivo de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

Siguiendo con la dinámica en la definición de (Salazar, 2005) menciona que la planeación constituye una guía muy cercana a la realidad, pero no es toda la realidad y, tanto, no formula soluciones a la globalidad de problemáticas. En este sentido, no tiene por qué cumplirse con rigidez matemática. De esta forma, es posible que se permitan alteraciones en el tiempo, en los procedimientos y en los factores, pero siempre conservando las políticas y los objetivos. El planear permite: incrementar los ingresos y la rentabilidad, ganar una mayor participación en los mercados, mejorar el entorno sobre la inversión, reducir los costos y racionalizar los recursos. Con la planeación dotamos a la organización de instrumentos y mecanismos claros y

precisos que orientan a su desarrollo y contribuyan a alcanzar mayores niveles de coordinación.

Haciendo referencia a los términos (Koontz, 1998) la previsión es la base de la planeación y afirma que es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas los procedimientos y programas de una empresa”.

Por su parte, Reyes Ponce (1998) refiere en torno al tema que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo las pautas de orientación, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo para su realización.

A su vez (Chiavenato 1996) describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para lograrlos se trata de un modelo teórico para la acción futura”. El autor también la considera como la primera y una de las principales funciones administrativas dado que es la base para que se den las demás funciones y adicionalmente se planea lo que se pretende llevar a cabo.

Por su parte, para (Steinder 1999) la concibe como un ciclo que inicia con el planteamiento de los objetivos creación de estrategias, continua con el establecimiento de políticas y culmina con el desarrollo de planes operativos para alcanzarlos. Es igualmente, un plan de acción que se tiene que operativizar para alcanzar las metas u objetivos de corto plazo.

En la misma línea de conceptos (Amarocho,2009 coinciden en que planear y medir elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable, es por esto que la planeación va de la mano con las fases del control pues es ahí donde se verifica el alcance de los objetivos a través de los resultados de tal forma que aparece allí la estrategia, que es el puente que permite hacer realidad los sueños del presente, y las realidades del futuro.

(Munch, 2005) considera que el buen uso de la planeación genera el incremento de la motivación entre los colaboradores de la empresa el momento que coinciden hasta el momento que conocen hacia donde deben se dirigen sus esfuerzos y adicionalmente a esto se optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.

Conocedores del tema como (Fuentes & Luna 2011), la conciben como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como

medios de acción enmarcadas en la visión y misión, de manera que permita el logro de los objetivos a largo plazo.

En este sentido (Suarez y Altahona 2009) definen como “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles”.

Lo mismo para (Scott 2008), la planeación estratégica “es un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas”

Por su parte en el año 2012 la define como “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”.

Serna 2008 indicó que es “el proceso mediante el cual quien toma las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

En el mismo contexto y con la anterior opinión, Ballesteros (2007) plantea que la planeación estratégica ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, por ende, se ven forzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos, y proyectándose a lo que podría suceder.

Por tal motivo y siguiendo la línea Sánchez (2003) en el tema estratégico considera que se puede evidenciar que las grandes empresas cuentan con el personal adecuado, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesarios para su manejo, mientras que en las Pymes se carece de planes y documentos escritos, tanto así, que algunas empresas tan solo cuentan con elementos tan esenciales del sistema de información corporativo como: organigrama, el manual de sistema de costos, base de datos( clientes, proveedores, personal, insumos y materiales).

A esto se adiciona el autor Massiel 2013, donde asegura que la planeación, es un proceso en el cual se comienza con el planteamiento de los objetivos, que conlleva luego a desarrollo de políticas, se elaboran luego los planes, los procedimientos y posteriormente se hace una retroalimentación de información para ajustarse al cambiante medio.

Por su parte Terry (2005) da su definición como “la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados”

Kotler y Armstrnog (2001), indica la importancia que tiene la planeación formal, ya que según ellos todas las organizaciones deben implementar un plan antes de comenzar con sus operaciones con la finalidad de incentivar a los gerentes o dueños de empresa y a los colaboradores a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo, esto indica necesariamente que la planeación estratégica es un concepto que engloba una serie de técnicas desarrolladas con la intención de apoyar a través de la formalización y de la elaboración de estrategias desde el principio, empezando por la alta dirección y pasando por una serie de técnicos, como complemento a lo antes sustentado.

Mintzberg (1997) considera que la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. En ese momento se consideraron como Metas estratégicas: Diversas medidas de rendimiento para los accionistas Rentabilidad Cantidad Calidad de los productos o servicios Participación de mercado Productividad y contribución a la sociedad. Se considera estrategia a un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.

Para la autora Miriam Quiroga (2020) comenta que la planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

También argumenta (Sanchez, 2012) que la planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas. Esta autora se basa como en los demás autores en el tiempo que necesitan las empresas para ir logrando sus objetivos.

Para el autor (Bentancourt 2019) indica que es el proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

Para la autora (Raffino., 2020) la planeación estratégica o planificación estratégica se refiere usualmente a un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tanto dentro de una organización (empresa, institución, etc.) como en la vida personal.

En esta misma temática Mejía en el año 2004 percibe que la planeación estratégica está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía y acción de la misma; el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 2014).

Bounds, (1994) señala: Planeación estratégica maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr los objetivos a largo plazo.

Según el autor Leonard D. la planeación es el proceso de establecer los objetivos y elegir el medio más apropiado para alcanzar los objetivos antes de emprender un hecho. Así mismo define a la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guían a una organización, prevén el futuro y desarrollan los programas, operaciones para alcanzarlos.

George Steiner menciona que la planeación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica va visualizando las cadenas de causas y efectos durante un tiempo. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Dentro de este proceso la planeación estratégica que se inicia con fijar las metas organizacionales, se establece que estrategias y políticas y así obtener los fines buscados.

Con toda esta referencia, definir el concepto de planeación estratégica se concluye lo siguiente un plan estratégico debe contar con las bases bien planteadas de los objetivos de la organización, también deberán ser muy hábiles, incluir su creatividad visualizar todos los planes posibles que sean capaces de llevarlos a cabo ante todas las posibles problemáticas siempre deben de ser anticipados y estar preparados para cualquier tipo de anomalía, sobre todo las MiPyME deben hacer un verdadero análisis de la estrategia o plan a elaborar con base

en todas las vertientes que estén a favor de la institución siempre fijando los objetivos, las metas, el camino a seguir y así se puedan visualizar y cumplir con sus objetivos.

## COSTOS

Desde hace mucho tiempo las personas han tratado de tener organizadas estructuras que brinden servicios o bienes para satisfacer las necesidades de la sociedad a la que pertenecen, esto da origen a lo que conocemos como empresa, la capacidad de las empresas para satisfacer bienes y servicios depende de su habilidad para ajustar sus estructuras y nivelar de manera interna las condiciones de la demanda.

Para (Alvarado Verdín, 2016) argumenta que los costos incluyen una disciplina de conocimiento en las finanzas, administración y contabilidad para establecer la estimación de los costos correspondientes a la estructura de un negocio.

La mención de los autores (Rincón & Villareal) que los costos la mayoría de las personas lo consideran como un egreso y no debe ser así ya que se hace una inversión para esperar beneficios presentes o futuros.

Para el mismo concepto el autor (Soriano, 2014) comenta que es un proceso de gestión donde se ocupa medir de acuerdo a la eficiencia y la eficacia el uso de los recursos que se aplican para lograr los objetivos.

También comenta que es una parte muy importante de la gestión empresarial y en muchas ocasiones no se encuentra debidamente organizada y estructurada a pesar de las diferentes ventajas para la eficiente dirección de una empresa.

(Gonzalo 2011) define a los costos como el valor de los recursos cedidos a cambio de algún artículo o servicio. El recurso cedido normalmente es el dinero y normalmente, aunque no hubiere los términos siempre deben ser monetarios.

El concepto que le da Soto en el 2014 es el mismo concepto de inversión dado que todo costo proyectado se espera beneficios presentes y/o futuros de otra manera no se realizaría el ingreso. Los costos son un indicador que se debe minimizar al máximo, dado que su minimización total o más allá de lo debido afectara gravemente el accionar de la organización y otros indicadores como la calidad, ingresos, garantías y además que al final afectarán la utilidad.

Se suma al concepto de costos (Cardenas y Napoles, 2016) el cual expresa que la palabra “costos” tiene dos acepciones básicas, la primera a la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa y la segunda se refiere a lo que es sacrificado o desplazado en lugar de la cosa elegida. Es decir, en la primera se refiere a los factores técnicos de la producción y se llama costo de inversión y el segundo a las consecuencias económicas y se le conoce como costo de sustitución.

Los primeros están representados por los esfuerzos, sacrificios y esperas, mientras que los segundos, por la suma de dinero gastado para producir una cosa. Los reales se miden en términos físicos o psicológicos, y los costos monetarios se miden en dinero.

En la misma línea se basan los autores Huerta y Morales en el 2018 donde mencionaron que organizaciones deben de encontrarse alineadas con las estrategias de la entidad, la fijación de precios, identificación de los segmentos de mercado más conveniente con el tipo de productos y servicios que preste la entidad, la eliminación de gastos que no le agreguen valor a los clientes y decidir la mezcla optima de bienes y servicios.

(Arredondo González, 2016) Ella expresó que los costos se refieren al conjunto de erogaciones incurridas para presentar un bien o servicio. Son aquellos que no se ven y deben ser inventariados, como es la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos que son útiles para la fabricación de un artículo.

*Costo marginal:* (Federico, 2020) es un concepto fundamental en la teoría económica debido a que se utiliza para determinar la cantidad de producción de los precios de los productos. El costo marginal depende de la tecnología utilizada en la producción y de los precios de los insumos y los factores de producción.

Para el mismo concepto la opinión de (Guzmán, 2018) comentó que el costo marginal se define como el valor límite del costo promedio por artículo extra cuando este número de artículos extra tiende a cero. Así, se puede pensar el costo marginal como el costo promedio por artículo extra cuando se efectúa un cambio muy pequeño en la cantidad producida. Es decir, es el costo adicional al producir un artículo extra por encima de un límite de producción

De igual modo para (Cobos Guzmán, 2017) es el cambio total que resulta de un cambio de unidad en la producción; es decir la variación del costo total dividido para la variación de la producción.

## PRODUCTIVIDAD

Productividad para el autor (Maniviesa, 2018) manifiesta que es la relación existente entre la producción y los recursos necesarios para esa cantidad producida, en un espacio de tiempo determinado, el indicador de productividad resulta muy útil y tiene dos formas de lograr sus mejoras.

1. Producir más con los mismos recursos.
2. Producir igual o más con menos recursos.

Uno de los principales recursos muy relevantes para tenerlo en cuenta es el factor del tiempo.

Para el autor (Rodríguez, 2002) la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. La productividad tiene una relación muy estrecha con los proyectos de mejora, el ahorro de recursos aumenta la utilidad.

(Ucha, 2010) Describe a la productividad como la capacidad de alguien o algo que es de utilidad y provechoso. En descripción hacia un empleado se puede referir a la capacidad de producción que tendría una persona por unidad de trabajo.

Revisando a estos autores se encuentra que la producción cuenta con tres Ramos muy importantes:

La productividad Laboral: que es la cantidad de bienes producidos por cada uno de los empleados

La Productividad total de los factores es con respecto a la producción que se obtiene con la suma de todos los factores que intervienen en la producción como lo son factores como la tierra el trabajo y la capital.

Productividad marginal: Es la producción adicional que se consigue con la una unidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto constantes. Aquí entra en escena la ley de rendimientos decrecientes, que afirma que en cualquier proceso productivo, añadir más unidades de un factor productivo, manteniendo el resto constantes, dará progresivamente menores incrementos en la producción por unidad.

(Fernández , 2012) Define a la productividad como la actividad y los medios que son necesarios para conseguirlo, siendo estos medios de tipo tecnológico, humano o infraestructuras.

También puede ser entendida como la producción obtenida por un sistema productivo usando determinados recursos para este fin.

La productividad debería ser percibida sobre todo como un indicador de eficiencia que sirve para relacionar la cantidad de recursos empleados con la cantidad de producción obtenida.

*Ingreso marginal:* Es el aumento de los ingresos totales cuando se vende una unidad de producto más. Como esta unidad es vendida al precio de mercado para una empresa en libre competencia el ingreso marginal es igual al precio, (Gil, 2015).

## COSTOS FIJOS

Para este concepto (Sinterra, 2011) cita que los costos fijos son aquellos que se mantienen constantes en un periodo, independientemente que se presenten cambios en el nivel de producción, los costos fijos pueden originar alguna dificultad cuando se representan por una base unitaria debido a que estos se comportan en forma inversa ante el volumen de producción.

Para (Bauer & Quezada, 2010) mencionan que son los costos de producción independientes de la cantidad de unidades producidas en general no varían ante cambios en los niveles de producción.

El autor (Soto, 2014) menciona que son las inversión es que permanecen constantes dentro de un periodo determinado sin importar si cambia el volumen de producción, por ejemplo arrendamiento, sueldos, depreciación línea recta.

Se entiende por costos fijos a todo aquello que debes pagar independientemente de la producción del negocio, habrá días que no se genere ganancia por las ventas pero aun así habrá que cubrir los gastos.

## COSTOS VARIABLES

Los costos variables son aquellos costos que varían en forma directa y proporcional ante cambios en el volumen de producción; es decir, si el volumen de actividad así lo menciona (Sinterra, 2011).

Son los costos de producción que suben o que bajan en relación directamente proporcional con la cantidad de unidades producidas, mientras mayor sea la producción mayores son los costos como las materias primas, flete, combustible, (Bauer & Quezada, 2010)

Menciona (Soto, 2014) que son los costos que varían directamente y proporcionalmente a los cambios en el volumen de producción. Como, por ejemplo: materia prima maquila, sueldos pagados por producción.

Los costes variables son los gastos que cambian en función del nivel de actividad y de producción de bienes y servicios de una empresa en concreto. A los costes variables también se les conoce como nivel de unidad producida, precisamente porque son costos que irán cambiando al alza o a la baja en función del número de unidades que se produzcan (Nuño, 2017).

Son aquellos que tienden a fluctuar en proporción al volumen total de la producción, de venta de artículos o a la prestación de un servicio, se recurren de acuerdo a la actividad de la empresa (Acosta Altamirano, 2016).

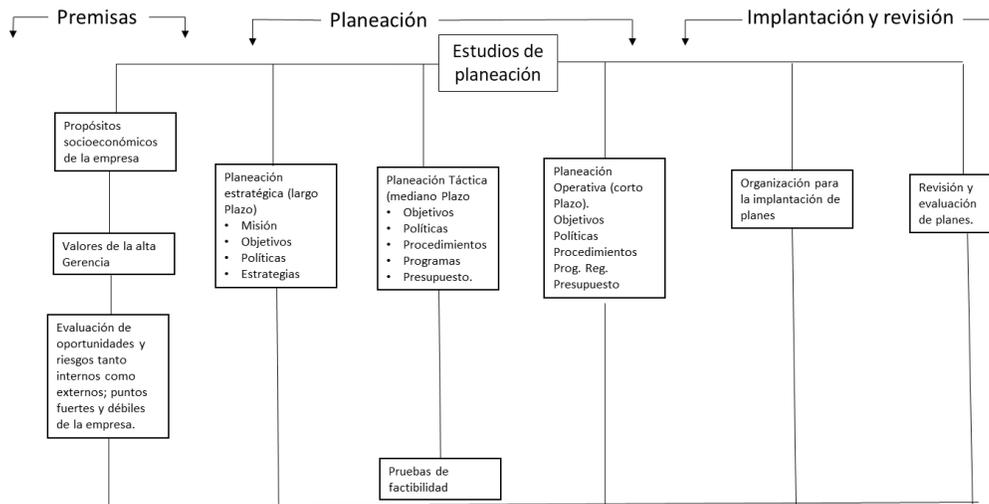
## MODELO CONCEPTUAL DE STEINER

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea o imagen de algo creado por la generalización de la especificidad. (Steiner, 2009)

La parte de un modelo conceptual es la representación gráfica de los conceptos ordenados que van a representar la idea global de cómo debe hacerse la estructura de los procesos de planeación. (García Sanchez & Valencia Velazco, 2008)

El modelo conceptual para la planificación estratégica es una representación gráfica de un modelo estructurado que servirá como guía para el desarrollo del plan estratégico.

## PROCESOS DE PLANEACIÓN



Modelo conceptual de Steiner (adaptado a la empresa mexicana )

Cuadro 3. Modelo Conceptual de Steiner

En los puestos que sirven de base o base para la planeación, existen objetivos socioeconómicos básicos de la alta dirección de la organización y una evaluación del entorno interno y externo de la empresa.

*Propósitos socioeconómicos de la empresa.* Estas son las aspiraciones básicas del orden socioeconómico al que las corporaciones y organizaciones, en esencia, como entidades integradas, desean cumplir con su existencia en forma permanente o semipermanente. Por ello, los objetivos primarios son aquellos que, por su propia naturaleza, definen la existencia, el carácter y el propósito de una organización. Estos propósitos deben establecerse como lineamientos ya que es lo que se espera de la empresa, si estos no son establecidos la empresa no podrá sobrevivir .

*Valores de la alta gerencia .*Cada uno de los gerentes tiene ciertos valores y códigos de ética, en ellos están sus estándares de moral, su filosofía, estos serán necesarios de conocerse para establecerlos como premisas de planeación debido a que son representativos en los programas de planeación.

*Evaluación de oportunidades y riesgos tanto internos como externos.* Son los puntos vulnerables de la empresa tanto los fuertes como los débiles. Su propósito dentro de la planeación es descubrir las oportunidades que en un futuro se contemplen para explotarlo, revisar si son eficientes o riesgosas basadas en dichos lineamientos formulados con los puntos fuertes y débiles de la organización.

*Planeación estratégica a largo plazo.* Será el proceso que determina los objetivos primordiales de la empresa, las políticas y las estrategias que influyen para la compra y asignación de los recursos y necesidades de la organización de esta manera lograr sus objetivos. Este desarrollo se compone por:

a) *Misión de la empresa:* La cual siempre será la guía para no perderse de vista proporcionando a la dirección que será una constante en la planeación estratégica.

b) *Objetivos:* estos pueden ser a largo y a corto plazo como el plan estratégico de fusionarse con otra organización en una semana.

c) *Políticas:* funcionan como guías para las acciones a tomar.

d) *Estrategias:* son los medios para desplegar o asignar los recursos.

*Planeación táctica (mediano plazo):* Es el proceso por el cual se detalla se coordina y se integra los planes funcionales de una empresa para asignar los recursos para el logro de los objetivos, se toman en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de planeación estratégica.

Este proceso de planes a mediano plazo cubre el mismo periodo siendo generalmente cinco años, sin embargo a pesar del tiempo deben elaborarse detalladamente para cada año. (Steiner, 2009).

*Planeación operativa (corto plazo):* aquí se incluyen en las metas de ventas, presupuestos de compra de materiales, planes de publicidad a corto plazo, reabastecimiento de inventarios, la nómina de los empleados así como el reabastecimiento para en la materia prima para el proceso de producción.

*Estudios de Planeación:* aquí se pueden incluir por ejemplo, análisis de los mercados futuros de la empresa que servirán de base para proceder la planeación estratégica; estudios de políticas de reemplazo de equipo, así como las bases para gastos de equipos y maquinarias

a cortos plazo; estos estudios son las premisas básicas que sirven de guía para el proceso de planeación. (Steiner, 2009)

*Pruebas de factibilidad.* En todas las etapas del proceso de planeación es necesario hacer pruebas de factibilidad de las aspiraciones y de los medios para alcanzarlas.

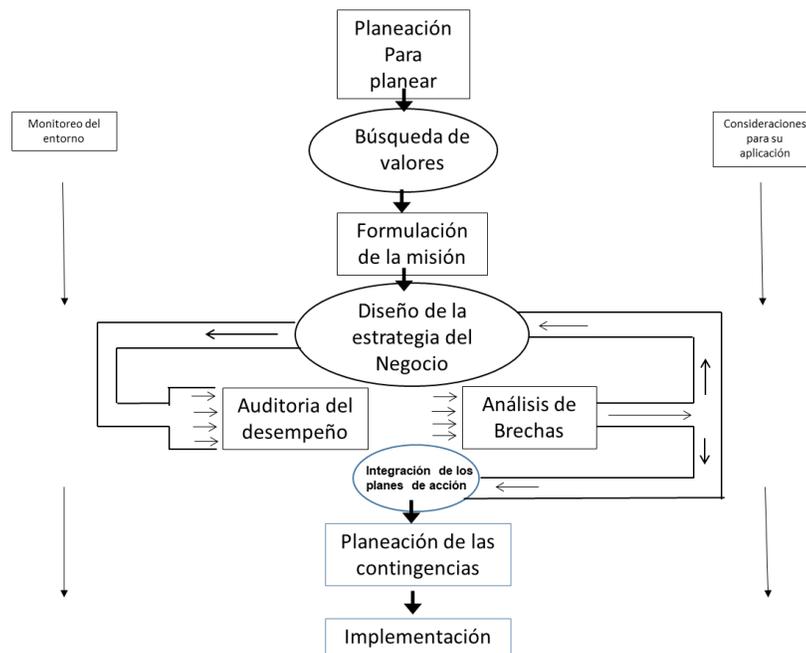
La planeación no será bien realizada cuando decida respecto a la finalidad y medios, basados únicamente en sentimientos toda clase de conflictos ocasionados por la planeación, los cuales deben ser reconocidos, reconciliados y balanceados; las pruebas de factibilidad definen parte por parte el proceso de planeación; las pruebas de factibilidad definen parte por parte el proceso de planeación, las pruebas están relacionadas con cuestiones como valores de la gerencia, facilidades disponibles, capacidad de personal, flujo de dinero retorno de la inversión y penetración en el mercado. (Steiner, 2009)

*Organización para la implementación de planes:* los planes no serán bien llevados si no se dispone de una organización adecuada para ello. Si se hacen planes para desarrollar nuevos productos debe establecerse una organización para realizarlos (Mintzberg, 2009) también comenta que se deberá organizar un grupo de planes para integrar un ataque de penetración en un nuevo mercado donde se soporte y se asegure la realización de planes.

*Revisión y evaluación de planes.* Para que los programas de planeación sean efectivos, requieren una vigilancia continua, y una revisión periódica para asegurarse de que esos planes se están llevando a cabo y de nuevo ir haciendo nuevos planes para ir afinando lo requerido. Si los planes no van de acuerdo con lo planeado el gerente será el responsable de encontrar la solución, cada año se van renovando los procesos de planeación y serán evaluados, revisados constantemente ya que con las vivencias se harán las nuevas ideas de cómo ir mejorando las planeaciones.

*Retroalimentación:* este tiene como ventaja que por medio de esa coordinación, vialidad y balance en el sistema de optimización puede lograr un mínimo costo de esfuerzo y tiempo. (García Sanchez & Valencia Velazco, 2008)

Cuadro 4. Modelo de planeación estratégica aplicada; modelo de Leonard. D Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer.



Fuente: Planeación estratégica; lo que todo director debe saber (Steiner, 2009)

*Planear para Planear.* Esta implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones las cuales son importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación. Lo primero que se debe asegurar es el compromiso organizacional ante el proceso, donde los participantes claves de la organización especialmente el director ejecutivo quien deberá de invertir en tiempo y esfuerzo.

*Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación:* es manejar aquellos aspectos que deben abordar en forma inmediata a medida que surgen las consideraciones del grupo de planeación. Es tomar conciencia del entorno que rodea a la organización, lo que puedan afectarla como los son los factores sociales como los demográficos, tecnológicos, tasas de interés, temas políticos, la segmentación del mercado, etc.

*Búsqueda de valores:* esta parte es evaluar a cada miembro del comité de planeación dentro de la organización y sus valores actuales de la empresa, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utilizan en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés en su futuro.

*Formulación de la misión:* Implica desarrollar un enunciado dependiendo el tipo de negocio en el que se halla la compañía una definición concisa del propósito que trata de lograr la sociedad y/o en la economía al formular su misión debe de incluir la respuesta a cuatro preguntas como: ¿Que función desempeña la organización? ¿Para quién se desempeñaran estas funciones? ¿De qué manera se desempeñaran las funciones? ¿Por qué existe la organización?

Las organizaciones exitosas tratan de identificar bienes y servicios con gran valor de satisfacción de las necesidades del público para generar su misión. (Leonard.D. Goodstein, M.Nolan, & Pfeiffer., 1998).

*Diseño de la estrategia del negocio:* en esta fase del proceso, al aquí el equipo de planeación deberá manejar diferentes escenarios para futuros específicos. Y tomar en cuenta los pasos necesarios para lograrlos, aquí deberán de incluir los valores y la misión. (Leonard.D. Goodstein, M.Nolan, & Pfeiffer., 1998)

*Auditoria del desempeño:* aquí los autores plantean que una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado auditoria del desempeño, que trata de un estudio simultaneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, de las oportunidades y amenazas externas de la empresa pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización. Durante el análisis externo, el equipo de planeación debe de estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas condiciones del mercado laboral y regularizaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar a la compañía de manera positiva o negativa. (Leonard.D. Goodstein, M.Nolan, & Pfeiffer., 1998)

*Análisis de las brechas:* este análisis es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico, es decir, una evaluación de la realidad, además el análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. Por cada brecha que no se puede cerrar a través de una estrategia evidente el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. Por esta razón, el modelo de planeación estratégica aplicada muestra dos flechas en dos direcciones que siguen el análisis de brechas; las que avanzan a la fase de integración de los planes de acción y que regresan al diseño de la estrategia del negocio.

*Integración de los planes de acción:* después de que las brechas se han analizado y se han cerrado a modo de que ya son manejables se deben desbordar dos problemas importantes en ellos deberán existir un desarrollo de estrategias o planes maestros de negocios y el segundo son la diversidad de unidades en la organización funcional y de negocios deben organizar planes operativos detallados con base en plan general organizacional aquí se deben de incluir presupuestos y calendarios. (Nolan & Pfiffer, 1998)

Para empresas que están organizadas en unidades de negocio en cada una de estas se deben desarrollar planes detallados de negocios con base en nuevas direcciones estratégicas establecidas. A nivel funcional se requieren planes financieros, ventas y marketing, de recursos humanos, las necesidades actuales y futuras de proporcionar personal a niveles directivos, de supervisión, técnico de producción y administrativo se generarían durante el periodo del plan. Esto se tendría tomado en cuenta la rotación de los empleados, las necesidades del personal, los programas de selección y capacitación, los costos y también incluirían planes de contingencia.

*Planeación de contingencia:* mencionan los autores (Nolan & Pfiffer, 1998), Que fuera de las amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico, cada tipo de negocio u organización está sujeto a un conjunto un conjunto de contingencias que deben planear. Por ejemplo, identificar las amenazas y oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes a los más probables. Deben desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia y como un punto más acordar cuales pasos se dará para cada uno de estos puntos de partida.

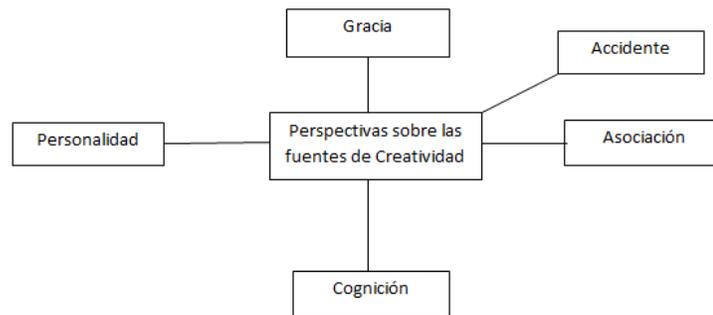
*Implementación:* la implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. La evaluación más importante de la implementación es el grado en que los miembros de la organización en especial los gerentes, integran un plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias. Un plan estratégico se implementa con la respuesta inicial de un gerente que al verse al frente a una decisión es considerar si en ese plan hay una respuesta.

## PROCESOS DE CREATIVIDAD

La creatividad es un proceso estratégico que se utiliza para descubrir nuevas ideas o nuevas asociaciones entre ideas que existen y se alimentan de la reflexión constante y eficiente.

El modelo de Jane Henry define las diversas perspectivas sobre las fuentes de creatividad.

Cuadro 144. Modelo de Jane Henry



~~Cuadro 4. Modelo de Jane Henry Fuente: Planeación estratégica; lo que todo director debe saber (Steiner, 2009)~~

La productividad es un aspecto que permite saber cómo está yendo una empresa. Mediante este indicador, se puede saber si la organización está marchando de acuerdo a lo previsto y si hay un reparto adecuado de las tareas entre los miembros de la empresa.

Desde la psicología del trabajo se sabe que para aumentar la productividad es necesario que la organización facilite un conjunto de elementos.

No únicamente los aspectos materiales permiten lograr la producción de bienes y servicios más eficazmente, sino que también influyen el bienestar de los trabajadores y el entorno en el que realizan su trabajo.

La fórmula para medir la productividad que emplean quienes saben hacer el cálculo de la productividad es tomar la producción total alcanzada por todos los trabajadores de la empresa y dividirla por las [horas trabajadas](#):

Productividad = producción / horas trabajadas

La producción suele representarse típicamente como una cantidad en euros, representando el valor agregado por las horas trabajadas.

## COMO MEDIR LA CALIDAD

Estos son algunos de los criterios más importantes para establecer la calidad de un producto dentro de la empresa: Satisfacción de los clientes.

Cuando la compañía logra vender los productos de acuerdo a los objetivos establecidos, quiere decir que el departamento de marketing está funcionando de muy buena manera. Pero esto no garantizará que el cliente esté satisfecho, se deben medir el grado de conformidad que los clientes le están dando al producto.

Saber cómo lo valoran, qué partes del proceso de compra debería mejorar, qué les gusta y qué no, debe ser analizado mediante las encuestas de post-venta.

### Producción

En los procesos de producción determinamos la exclusividad del producto, a través de estos atendemos la durabilidad de los materiales usados en el proceso de creación. Se pueden distinguir como elementos de gran importancia al momento de señalar el producto final.

### La seguridad

Sabemos que la seguridad es un valor que especifica a todo producto que implique algún riesgo característico. Las reglas de seguridad que son implantadas dentro del proceso de creación, y el grado de confianza que el producto aporte al cliente, tendrán mucha influencia en la impresión que se le dará a la mercancía.

Esta está relacionada, además, con la permanencia del producto, otro elemento que es fundamental para definir la calidad.

### El rendimiento

La veracidad se define como el grado en el que se puede ayudar a solucionar los problemas de los consumidores, de manera eficaz y sencilla. Si la empresa ofrece una buena eficacia en sus productos, esto se toma como un indicador del valor.

Es esencial durante el proceso de creación del producto, establecer criterios que ayuden a decir el valor que tiene el producto. La calidad debe ser medida de manera constante mediante herramientas cuantificables con las que se puedan llevar un buen control sobre lo que se está ofreciendo al cliente.

Se tiene que tener muy en claro la forma en la que los clientes están percibiendo el producto. Estableciendo los criterios de calidad de un producto, lograremos tener buen rendimiento.

## RECURSOS

Los negocios para funcionar de manera efectiva, requieren de un conjunto de elementos para que se desarrollen en su ramo y logren satisfacer las necesidades de la sociedad. A estos elementos se les ubica como recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.

Para que un país, estado, municipio o delegación se desarrolle y los habitantes satisfagan sus necesidades con productos o servicios de calidad, obtengan fuentes de empleo entre otras requieren de empresas de diferentes giros y tamaños. A la empresa también se le ubica como negocio, sociedad, compañía, organización. Grupo social, ente económico y firma. La empresa se puede clasificar por su giro y tamaño entre otras diferentes clasificaciones. Por giro/actividad se subclasifican en industriales extractivas, manufactureras, agropecuarias y de construcción, comerciales mayoristas y comisionistas, y de servicios como son financieros, salud, educación, turismo, transporte, alimentos entre otras. Por tamaño se clasifican en microempresas, pequeñas, medianas y grandes tomando en cuenta indicadores como el giro.

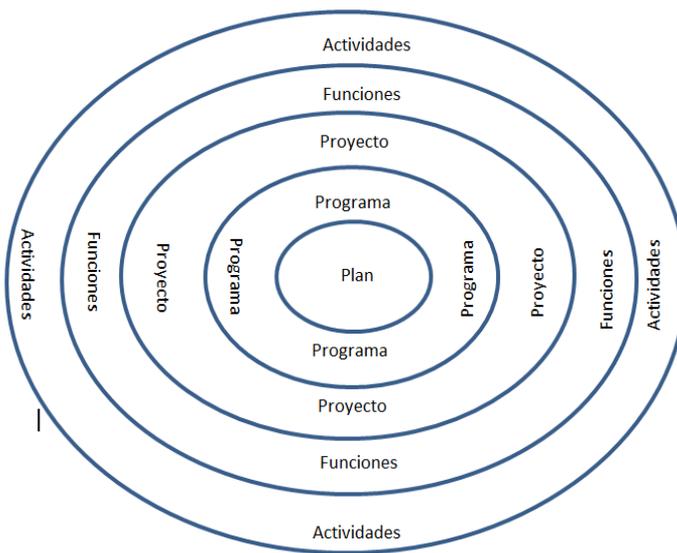
## PLAN

Al plan lo podemos ubicar en diferentes contextos ya sea nacional o internacional y a su vez a situaciones específicas como son los económicos, sociales, de salud, de educación, estatales, regionales, agrícolas, industriales, energéticos, militares, de marina, etc., para efectos de este texto se tratará en plan estratégico de negocios. Al generar la idea de negocios, se inicia por conformar un plan de negocios estratégico, que es la base para determinar programas, proyectos, funciones y actividades o tareas.

Al determinar el plan estratégico del negocio se deben contemplar la visión, la misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

Para que el plan logre el efecto que se busca integrar programas, proyectos, es decir los que sean necesarios pueden ser 1, 2,3,... y aplicar funciones y actividades según sea el caso.

Ilustración. Fases del negocio



## PUNTO DE EQUILIBRIO

Se deben identificar con precisión los diferentes costos que intervienen en los diferentes procesos y saberlos clasificar según su naturaleza fija o variable.

Se entiende por costo de naturaleza fija aquellos que no varían o no dependen del nivel de producción y ventas y que son recuperables dentro de la gestión empresarial. El siguiente ejemplo podrá servir para una mejor comprensión del concepto costo fijo: Una empresa incurre en costos de arrendamiento de bodegas, en depreciación de maquinaria y en nómina de quienes realizan labores administrativas. Si la empresa produce a un porcentaje menor al de su capacidad instalada tendrá que asumir una carga operativa fija por concepto de arrendamiento, depreciación y ~~nómina~~nómina administrativa tal y como si trabajara al 100% de su capacidad instalada. Si se llevan estos costos totales fijos a costos fijos unitarios, la empresa deberá asumir un mayor costo fijo por unidad producida en caso de no utilizar todo su potencial productivo

En el rubro de costos fijos asociados a las ventas y a la gestión ~~administrativa~~administrativa se encuentran entre otros: la nómina administrativa, la depreciación de la planta física del área administrativa (se incluyen muebles y enseres) y todos aquellos que dependen exclusivamente del área comercial.

Los costos variables al igual que los costos fijos, también están incorporados en el producto final. Sin embargo, estos costos variables, como por ejemplo la mano de obra, la materia prima y algunos costos indirectos de fabricación, sí dependen del volumen de producción. Por su parte los costos variables como las comisiones de ventas dependen exclusivamente de la comercialización y venta. Si hay ventas se pagarán comisiones, de lo contrario no existirá esta partida en la estructura de costos. (vaquiro C., 2019).

## ESTADO DEL ARTE

Al pasar los años en la historia se va mostrando como ha ido evolucionando la planeación estratégica como desde los tiempos de los egipcios 1300 a C que ya utilizaban los términos administrativos de planeación, organización, dirección y control, según Max Weber los egipcios lograron la superioridad en monumentos resultado de la profunda creencia y aplicaciones de disciplinas así como de principios por parte de sus líderes que sumando los esfuerzos de todo un pueblo planificaron cuidadosamente una armoniosa geometría de inmensos complejos arquitectónicos.

Hace más de 2500 años entre los relatos de la antigua china donde ninguno captado con tanta belleza la esencia de *“El arte de la guerra”* siendo este el primer texto donde se relata la estrategia en los conflictos, el libro más antiguo enseña la manera estratégica de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación y buscar la solución “ La mejor victoria es vencer sin combatir”, nos dice Sun Tzu dando como referencia que esa es la distinción entre el hombre prudente y el ignorante. Esta estrategia ideal por la que se puede ganar sin luchar y lograr los mejores resultados haciendo el menor esfuerzo.

La guerra es el arte de engañar, planifica lo que es difícil mientras es todavía fácil, realiza lo grande mientras es todavía pequeño. Las cosas más difíciles del mundo deben hacerse cuando todavía son fáciles.

A inicios de la década de los cincuenta, las Compañías y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a la alta gerencia de las organizaciones, sino que surge el interés de exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas; lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica.

Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica se dirigía con un enfoque de los mandos superiores a los inferiores respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización. Sin embargo, el problema surge cuando los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización. En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias y de esta manera todos se muestran responsables e involucrados. Se integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso.

En 1962 Alfred D. Chandler, realiza su colaboración en la historia de las organizaciones, especialmente posterior a la II Guerra Mundial y puntualiza a la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo
- La aceptación de tomar nuevos rumbos que apoyen para alcanzar las metas y objetivos
- La asignación de recursos para alcanzar las metas y objetivos

En 1954 Peter Drucker opinaba que: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien, en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

Henderson (1993). En ese mismo año 1993, Andrew Wiles, después de muchos años de esfuerzo, encontró la solución usando conceptos matemáticos altamente refinados y abstractos y es justo cuando se empiezan a hacer comprobaciones acerca del tema.

Para continuar con la historia Harnptom (1989) divide el tema en tres grandes bloques:

1. Misión-objetivos.
2. Estrategia y política.
3. Toma de decisiones.

Russell L. Ackoff (1997) es más contundente en cuanto a que la planeación es una clase especial en la toma de decisiones que se distingue por tres peculiaridades:

1. Es una toma de decisiones anticipada, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción.

2. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no solo de una acción o decisión independiente.

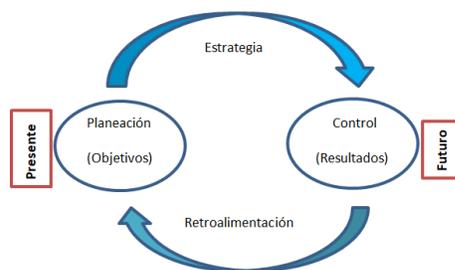
Como se ha mencionado en toda la historia la planeación siempre se apoya para la toma de decisiones, llevar de manera anticipada acciones y el uso adecuado de los recursos hace posible saber a dónde se puede llegar a un futuro.

#### LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Siendo la planeación la más importante herramienta de la administración como lo han mencionado grandes maestros de la administración ya que de esta consiste en fijar un rumbo específico y no dejar a su suerte diversas situaciones sometidas a la casualidad, se determinan los objetivos, el como que se quiere llegar y como se debe hacer para lograr alcanzar las metas fijadas, es importante porque la organización no se queda en la incertidumbre, se fomenta la eficacia y no permitir la improvisación logrando así tomar el control y llevar a cabo la mejor toma de decisiones.

Existe una relación entre planeación y control como lo menciona el autor (Millán, 2020) en un esquema.

Ilustración 2. Proceso de planeación



Fuente: Planeación Estratégica Fundamentos y Casos<sup>1</sup>

En el cual puntualiza que se parte de un presente para llegar a un futuro, pero para alcanzar ese futuro existe un proceso donde se realizan objetivos, la estrategia a implementar, los controles posibles de la optimización del tiempo y los recursos donde se involucran a todas las áreas de la organización.

#### DINAMICA DEL EMPRENDEDOR

Para las MiPyME es un tanto difícil lograr una estabilidad o crecimiento de sus organizaciones. Las organizaciones que sobreviven no progresan el objetivo inmediato es el autoempleo o un trabajo que le permita solventar sus necesidades por lo tanto no crecen y se quedan sin progresar.

Por lo tanto, el emprendedor necesita mejorar sus oportunidades y hacer frente a las dificultades en la consolidación del crecimiento. Un aspecto relevante del emprendedor con los

---

<sup>1</sup> Planeación Estratégica Fundamentos y Casos (M.D., 2011)

actores sociales, es cultivar valores en las relaciones con empleados, clientes y proveedores, como son: la responsabilidad, el bienestar común, la lealtad, cooperación, involucramiento, corresponsabilidad, cohesión, confianza, disciplina, trato justo, equitativo, humano, reparto de beneficios, honestidad, reconocimiento, compromiso y seguridad, entre otros. (Soto, & López, 2014) En la mención de estos autores en una idea de la manera en que se deben de manejar las MiPyME con la inteligencia y todas las características, habilidades y cualidades de una persona que emprende y no espera por nadie solo se deja llevar por su corazonada y sus conocimientos.

## MARCO PRÁCTICO

En Tultitlán existen alrededor de 5,307 establecimientos de MiPyME de acuerdo a los datos estadísticos del INEGI.

El presidente de la Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeños y Medianos Empresarios (ALAMPYME) Alejandro Salcedo Pacheco, advirtió que si el Gobierno no otorga estímulos fiscales, 100 mil negocios podrían cerrar puertas y cortinas de manera permanente.

Aunque dijo que la mayoría de ellos están abriendo, al bajar las ventas registran pérdidas por 30 mil millones de pesos. Con la estimación de que una vez que se termine la crisis sanitaria se llegará a pérdidas de 250 mil millones de pesos.

A pesar de las medidas sanitarias por el Covid-19, expuso, miles de pequeños y medianos empresarios deben abrir a diario porque “no podemos darnos el lujo de parar de manera total”, y añadió que es el caso de todos los empresarios que viven al día.

“Nos encontramos en la incertidumbre, lo que ha provocado que miles de comercios, prestadores de servicios e industrias estén trabajando en un 20% y hasta un 40% de su capacidad instalada y se vean en la necesidad de parar sus actividades y su producción de manera total”, explicó. (Salcedo, 2020)

Existen 4.5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas que viven la situación anterior, y que requieren necesariamente de estímulos fiscales para poder sobrevivir.

Datan las cifras del Banco Mundial, que México se encuentra en el puesto 15 del ranking de las mayores economías del mundo. En el continente americano se ubica como la cuarta economía, por debajo de Estados Unidos, Brasil y Canadá, y por encima de países como Argentina, Colombia y Chile.

Hoy en día, la economía mexicana está experimentando cambios debido a variaciones estructurales realizados por Estados Unidos (su mayor socio comercial), el panorama luce esperanzador; más de 4 millones de PYMES en México están generando el 72% del empleo y el 52% del PIB nacional, de acuerdo a resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) realizada en el

2015, y a los Censos Económicos 2014 del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía).

Estos datos citados marcan una referencia de la situación en la que se pronosticaba México en el año 2014 y 2015 pero a partir del año 2019 y 2020 se da un giro inesperado donde se empieza a visualizar una pandemia a la cual la incertidumbre marcaría el cambio en las PYMES—. Desde el pasado 23 de marzo 2020 el Presidente de la Asociación latinoamericana de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Alampyme). (Cervantes, 2010).

### INTEGRA UNA GRÁFICA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

Ilustración 3.



Fuente: IGCEM, Producto Interno Bruto por municipio, 2011-2018.

## EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA

La dirección estratégica debe comenzar con el planteamiento de los fines y metas que persigue la empresa, ya que cualquier proceso de dirección consiste en el pilotaje de una organización para alcanzar esos puntos de destino. Se trata de definir la misión, la visión y los objetivos de la organización. La primera cuestión a dilucidar es cómo se considera la misión de la empresa. La misión es la meta general de la organización, que normalmente recoge sus valores y los intereses de los principales stakeholders. Implica definir lo esencial, lo fundamental de la empresa. Supone una forma de identidad para la empresa. Una definición adecuada y clara de la misión permitirá decidir en qué negocios o conjunto de negocios. El propósito estratégico o la visión de la empresa es la concepción que tiene de sí misma en el largo plazo. Si la misión incide en el quiénes somos, la visión intenta dilucidar quiénes queremos ser o dónde se quiere llegar. Supone definir una situación de futuro deseado para la empresa. Esta idea de futuro marcará las grandes líneas estratégicas y servirá para conseguir que los esfuerzos del conjunto de la organización sean convergentes hacia ese punto.

Los objetivos son la base del control ya que son la referencia de lo que queremos alcanzar y de donde queremos llegar.

## REALIZAR EL ANALISIS ESTRATEGICO

El más habitual y conocido es el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y fortalezas). Consiste en el análisis, por un lado, de los recursos y la estructura con la que cuenta las organizaciones para detectar los puntos fuertes y débiles, y por otro lado, del entorno de ésta, para conocer las oportunidades y amenazas ofrecidas por éste. Este enfoque tradicional, muy utilizado en la práctica debido a su simplicidad, puede ser objeto de un tratamiento más en profundidad, tanto en el análisis interno como externo, sobre todo para incorporar la potencialidad que los recursos y habilidades tienen en la competitividad de las empresas. El análisis interno intenta identificar los puntos fuertes y los puntos débiles que en esos momentos presentan las MiPyME. Para ello se puede hacer un repaso a las distintas funciones y tareas que en ella se llevan a cabo: operaciones y prestación de servicios, finanzas, ventas, distribución, administración, mantenimiento, recursos humanos, formación, almacenamiento, compras... Con ello debemos detectar las capacidades distintivas de la MiPyME. Sin embargo, lo más adecuado es centrarse en los recursos y capacidades clave para las MiPyME, tanto en el momento actual como los potenciales, para posicionarse adecuadamente en el futuro respecto a sus competidores o para crear unas nuevas reglas de

juego mediante la innovación que sean la base de ventajas competitivas sostenibles y duraderas

### ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez estudiados los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización, y conocidas las oportunidades y amenazas que se derivan del entorno, a la luz de la misión, del propósito estratégico y de sus objetivos, las MiPyME debe hacer elecciones y tomar decisiones sobre el camino más adecuado para alcanzar las metas más importantes y a largo plazo. Tiene que elegir la estrategia a seguir. Aunque teóricamente el número de estrategias posibles es infinito, podemos establecer tipologías de estrategias que permitan trazar alternativas válidas para los decisores. Así, una compañía aérea puede ofrecer vuelos baratos sin prestar ningún tipo de servicio a bordo (ni comidas, ni refrescos, ni periódicos...), o caros si ofrece mayores servicios (más espacio para cada pasajero, comidas y otras atenciones en viaje). Ambas empresas podrían tener éxito siguiendo acciones distintas. Se pueden realizar elecciones estratégicas a distintos niveles: corporativo, de negocio, funcional o de red. El objetivo último de la decisión es obtener una ventaja competitiva sostenible basada en los recursos y habilidades de la empresa y/o en la posición que la misma tenga respecto a los elementos de su entorno. En cualquier caso, es importante tener presente como criterio de decisión siempre la factibilidad de la opción estratégica elegida, es decir, que pueda ser llevada a la práctica (normalmente esto implica contar con los recursos tecnológicos, humanos y financieros para implantarla o la capacidad de conseguirlos). Esta decisión puede estar guiada por criterios racionales o ser fruto de decisiones más informales basadas en los valores y la cultura de la organización, en proceso.

### PROCESO DE PLANEACIÓN

No es un diseño complicado del futuro. Por lo común esta planeación la utilizan las empresas micro y pequeñas, con participación del dueño y los trabajadores. En empresas un poco más grandes las decisiones de planeación las toman el dueño y algunos colaboradores. [son](#) seis pasos que se inscriben en esta planeación (Gonzalez, 2016).

**PASO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL** Se trata de reunir la información importante de la organización presente e histórica para pensar en un pronóstico, considerando las tendencias futuras. Hace hincapié en las condiciones internas como su personal, sus recursos, sus tecnologías. ¿El personal es joven o viejo?, ¿está capacitado y actualizado?, ¿sus activos

tangibles e intangibles son competitivos?, ¿la tecnología está actualizada, es manual o automatizada?, ¿es superior o inferior a la de la competencia? También se analiza si las ventas han mejorado o si los inventados tienen existencias óptimas; pero sobre todo, si el retorno de la inversión satisface las expectativas del o de los dueños. Se examina también la situación del entorno externo: los clientes, los proveedores, los prestamistas, las relaciones con el gobierno. El análisis de la situación ofrece información para decidir qué decisiones se tomarán para el futuro.

**PASO 2: OBJETIVOS Y PLANES ALTERNATIVOS** Recuérdese que los objetivos son los resultados que los administradores se esfuerzan por alcanzar y que los planes son el medio a través del cual los administradores esperan llegar a los objetivos deseados. Este paso debe enfatizar la creatividad del planificador para conciliar lo posible con lo deseable. Los objetivos para que sean eficientes deben tener ciertas cualidades, que son fáciles de recordar por el acrónimo SMART (Specific, Measurable, Acquirable, Relevant, Temporary), que quiere decir: específicos, medibles, alcanzables, relevantes (pertinentes) y temporalmente determinados. Por su parte, los planes más comunes son de tres tipos:

- De un solo uso. Diseño para alcanzar un conjunto de objetivos que, probablemente, no se repitan en el futuro. Por ejemplo, el plan para celebrar el centenario de la Revolución Mexicana.

- Planes permanentes. Se enfocan en actividades continuas, diseñadas para alcanzar o preservar un conjunto de objetivos. Por ejemplo, planes para iniciativas de contratación de grupos minoristas y de mujeres.

- Planes de contingencia. Se conocen como los planes "por si acaso". Son conjunto de acciones que deben tomarse cuando los planes iniciales de la empresa no funcionaron adecuadamente o cuando los eventos del ambiente externo requieren de un cambio inmediato. Por ejemplo, planes para atender huracanes, huelgas, incendios, fraudes...

**PASO 3: EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y EL PLAN** en cuanto se haya definido una gama de opciones, se deben evaluar los méritos de los objetivos y los planes, es decir, las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada objetivo alternativo. Los objetivos se priorizan y se eliminan algunos. Se consideran cuidadosamente las implicaciones de cada plan alternativo para alcanzar los objetivos de alta prioridad. La atención se pone en el costo de cada opción y el retorno de la inversión. Ejemplo, si se trata de una posición relativa mayor de

mercado de un producto "estrella", se podría lograr, con aplicación de capacidad, maquila o importación.

**PASO 4: SELECCIÓN DEL OBJETIVO Y EL PLAN.** Una vez evaluados los objetivos y el plan o planes, se seleccionan los que son viables y factibles. El proceso de evaluación identifica las prioridades y beneficios de los objetivos y los planes. Por ejemplo, se prefiere importar en vez de ampliar la capacidad o magullar, toda vez que importar conlleva menores costos y mayor rentabilidad. En algunas ocasiones las empresas recurren a la formulación de escenarios, los cuales se evalúan y se selecciona el mejor.

**PASO 5: LA IMPLANTACIÓN** Una vez formulados, evaluados y seleccionados los objetivos y planes, lo que sigue es implantarlos, ejecutar-los. No hay que olvidar que aun los mejores planes son inútiles si no se implantan correctamente. Para hacerlo se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- Los trabajadores y empleados deben entender y comprender por completo los objetivos y los planes.

- La empresa debe contar con los recursos suficientes para la implantación.

- Todos los empleados deben estar motivados para la implantación (se recomienda que quienes intervinieron en la planeación, participen en la implantación).

- Los objetivos y los planes deben estar vinculados a otros sistemas de la organización, en especial a los sistemas de presupuesto y recompensas. Ejemplos de apoyo para la implantación:

- Disponer de un cronograma de implantación con actividades, fechas, responsables y recursos.
- Capital de trabajo, cuando menos para seis meses o más.

**PASO 6: MONITOREO Y CONTROL** Es la última etapa del proceso de planeación, aunque bien podría ser la primera. Cuando no se vigilan los procesos no se miden los resultados parciales o totales ni mucho menos se difunde lo que está sucediendo con la planeación en particular y con la organización en general. Sin control nunca se sabrá si se alcanzaron los objetivos o si el plan tuvo éxito. El control debe ser continuo e ir midiendo los resultados parciales y desde luego los totales. Controlar implica también poner en práctica

sistemas que permitan emprender acciones reforzadoras cuando el desempeño fue mejor que el esperado o correctivas cuando el desempeño real fue peor que el previsto.

## CAPITULO III METODOLOGÍA

Para realizar el diseño del modelo de planeación estratégica como primer punto se consideró la metodología con enfoque descriptivo cuantitativo estándar, para una organización privada, la cual permite pensar sobre su propia estructura y recursos a través de la revisión de la misión, definición de su visión acorto o mediano plazo y realización de un análisis FODA, el entorno de las MiPyME en Tultitlán, apoyando a este análisis de las MiPyME se realizó un estudio de mercado y aplicando un cuestionario aplicando la escala tipo Likert de escala nominal de apoyo para conocer el entorno interno y externo al que se enfrentan.

Tabla 1414 Escala de medición tipo Liker

1	Totalmente desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Para el diagnostico se incluyen preguntas para la identificación de valores corporativos, objetivos, oportunidades y amenazas, necesidades del cliente, con el fin de que las MiPyME tengan una orientación, puedan alcanzar sus objetivos, y puedan mantenerse en el mercado con proyección a futuro.

En esta investigación las unidades de análisis fueron encuestas a pequeñas empresas del municipio de Tultitlan al norte de este, las empresas fueron de corte comercial y estas se vieron afectadas durante la pandemia.

Se limita a 25 pequeños negocios con giro comercial, para ello se realizó un muestreo estratificado con un nivel de significancia del 99% de confianza y con un margen de error del

5%, mediante el software STATS<sup>2</sup> cuya finalidad es encontrar las áreas de oportunidad en cuanto a las mejoras en las estrategias para incrementar la productividad.

Para el desarrollo de la propuesta del modelo de planeación estratégica se hace uso de la herramienta análisis FODA en donde el estudio de las áreas de desempeño organizacional localiza los factores que la comprometen y lograr que planeen estratégicamente sus objetivos a través del tiempo. Esta herramienta con el objetivo de revisar el carácter visual de la misma se empleó para el modelo que se presenta.

Para las propuestas de mejora en la planeación estratégica y con el estudio de las expectativas de los elementos externos e internos de la organización se permite conocer a detalle los requerimientos o necesidades que se espera satisfacer con los bienes que la empresa genera. Se utiliza la herramienta de un pronóstico de ventas, recolectando la información, sobre las ventas mensuales y de los productos que se vendieron en el transcurso del año, con una regresión lineal para realizar la proyección, y con esta herramienta de análisis y previsión en la investigación de mercados servirá para medir cuales son los factores más importantes y obtener información de manera práctica.

Para la empresa Unikari también se realizó un pequeño análisis financiero considerando de manera sencilla los costos de producción, los gastos, el flujo de efectivo para proponer de manera sugerida, un plan estratégico que les apoye en el incremento de la productividad.

---

<sup>2</sup> Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado (Sampieri 2010)

## CAPITULO IV DESARROLLO, APLICACIÓN Y DISEÑO

Para ~~poder diseñar y construir~~ el modelo de planeación estratégica y ~~poder~~ mejorar la productividad ~~de la empresa~~ ~~se aplicó~~ ~~de manera~~ ~~sugerida~~ a la empresaa “Diseños Unikari” ~~empresa~~ ~~negocio~~ ~~cuya~~ ~~actividad~~ ~~es~~ ~~la~~ ~~dedicada~~ ~~a~~ ~~realizar~~ ~~elaboración~~ ~~de~~ uniformes la cual se vio afectada ~~a la baja en~~ ~~en~~ sus ventas derivado de la pandemia ~~(de COVID 19)~~, ~~tal~~ ~~en~~ ~~esta~~ ~~situación~~ ~~provoco~~ ~~buscar~~ ~~alternativa~~ ~~y~~ ~~para~~ ~~para~~ ~~seguir~~ ~~posicionándose~~ ~~en~~ ~~el~~ ~~mercado~~ ~~introduciendo~~ ~~sus~~ ~~productos~~ ~~la~~ ~~elaboración~~ ~~de~~ ~~cubre bocas~~ ~~seguir~~ ~~manteniéndose~~ ~~en~~ ~~el~~ ~~mercado~~ ~~cambio~~ ~~el~~ ~~giro~~ ~~a~~ ~~elaboración~~ ~~y~~ ~~venta~~ ~~de~~ cubrebocas al ver que los uniformes dejaron de venderse, encontraron la alternativa de seguir laborando realizando diseños de cubrebocas incursionando en el nuevo mercado, ~~pues~~ ~~durante~~ ~~ya~~ ~~que~~ ~~el~~ ~~en~~ ~~el~~ ~~año~~ ~~2020~~ ~~los~~ ~~cubre bocas~~ ~~desechables~~ ~~no~~ ~~abastecía~~ ~~las~~ ~~necesidades~~ ~~de~~ ~~mercado~~ ~~y~~ ~~Diseños~~ ~~Unikan,~~ ~~inovo~~ ~~ubrían~~ ~~las~~ ~~necesidades~~ ~~un~~ ~~cubre bocas~~ ~~de~~ ~~tres~~ ~~capas~~ ~~para~~  ~~cubrir~~ ~~las~~ ~~necesitas~~ ~~de~~ ~~sanidad~~ ~~de~~ ~~protección~~ ~~requeridas~~ ~~en~~ ~~esos~~ ~~meses~~ ~~donde~~ ~~los~~ ~~contagios~~ ~~repuntaban,~~ ~~también~~ ~~se~~ ~~toma~~ ~~en~~ ~~consideración~~ ~~que~~ ~~los~~ ~~cubre bocas~~ ~~con~~ ~~mayor~~ ~~protección~~ ~~que~~ ~~son~~ ~~los~~ ~~KN95~~ ~~se~~ ~~conseguían~~ ~~en~~ ~~un~~ ~~precio~~ ~~hasta~~ ~~de~~ ~~700~~ ~~pesos~~ . La empresa Unikari ~~diseña~~ ~~los~~ ~~cubre bocas~~ ~~con~~ ~~tres~~ ~~capas~~ ~~de~~ ~~protección~~ ~~y~~ ~~con~~ ~~un~~ ~~costo~~ ~~menor~~ ~~de~~ ~~35~~ ~~pesos~~ ~~el~~ ~~cual~~ ~~es~~ ~~lavable~~ ~~y~~ ~~reutilizable,~~ ~~realizando~~ ~~el~~ ~~siguiente~~ ~~análisis.~~

### Proceso de la Planeación Estratégica

#### Paso 1 Definición de los atributos de la estrategia

- Valores Fundamentales
- Misión
- Visión

#### Paso 2 Descripción

- Objetivos de Negocio
- Mapa Estratégico
- Kpis
- Iniciativas

### Paso 3 Formulación

- Prioridades Estratégicas

La empresa Unikari se prestò para llevar a cabo de manera sugerida el análisis de su negocio proporcionando información de ventas, costos, y el entorno tanto interno como externo para poder desarrollar el modelo de planeación estratégica para mejorar la productividad durante el tiempo de la pandemia.

La empresa, De este resultado para el diagnóstico se encuentra que la empresa no cuenta con valores como una misión, visión, así como no existen valores establecidos, no existe planeación s financieros, lo que conlleva a todo este con el riesgos de no tener un rumbo ni dirección para la toma de decisiones y los planes a futuros de su Mi pyemequeña empresa.

Tal situación conlleva al análisis de sus costos de producción, de la mini empresa vende cubre bocas con un precio de venta de \$ 35.00 Cada uno, 3 máquinas de coser, 2 costureras y la propietaria, el rollo de tela de 100 mts. Tiene un precio de 5mil pesos por rollo, el rollo de resorte de 200mts. Tiene un costo de 79 pesos, paquete 15 carretes de hilo en varios colores 160 pesos.

### Cedula de Ventas

#### Cedula de unidades vendidas

Cedula de ventas  
precio unitario

	35											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas de Cubrebocas	\$ -	\$ -	\$17,500.00	\$24,500.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$35,000.00	\$29,750.00	\$36,750.00	\$52,500.00	\$59,500.00	\$52,500.00
Ventas de Uniformes	\$ 1,000.00	\$ 500.00										
Composturas	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$17,500.00	\$24,500.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$35,000.00	\$29,750.00	\$36,750.00	\$52,500.00	\$59,500.00	\$52,500.00

Cedula de ventas  
precio unitario

	35											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas de Cubrebocas	\$ -	\$ -	\$17,500.00	\$24,500.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$35,000.00	\$29,750.00	\$36,750.00	\$52,500.00	\$59,500.00	\$52,500.00
Ventas de Uniformes	\$ 1,000.00	\$ 500.00										
Composturas	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$17,500.00	\$24,500.00	\$31,500.00	\$31,500.00	\$35,000.00	\$29,750.00	\$36,750.00	\$52,500.00	\$59,500.00	\$52,500.00

### Cedula de compras

**Egresos:****Materiales:**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Rollo de tela	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resortes	\$ 79.00	\$ 79.00	\$ 158.00	\$ 79.00	\$ 79.00	\$ 79.00	\$ 237.00	\$ 158.00	\$ 158.00	\$ 237.00	\$ 237.00	\$ 237.00
hilos	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 800.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ -	\$ -	\$ -
Botones	\$ 210.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cierres	\$ 100.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 799.00	\$ 239.00	\$ 958.00	\$ 1,039.00	\$ 1,039.00	\$ 1,039.00	\$ 1,197.00	\$ 1,118.00	\$ 1,118.00	\$ 237.00	\$ 237.00	\$ 237.00

La cedula de compra incluye a los proveedores que la MiPyME donde esta le servirá para planificar la cantidad de compra que se va a requerir, así como para alimentar al presupuesto de efectivo, es parte de los estados financieros, es todo el gasto de la materia prima.

**Flujo de Efectivo Generado****Ingresos:**

Venta de cubrebocas  
Ventas de Uniformes  
Composturas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total
			17,500.00	24,500.00	31,500.00	31,500.00	35,000.00	29,750.00	36,750.00	52,500.00	59,500.00	52,500.00	371,000.00
	40,100.00	36,090.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36,090.00
	1,000.00	500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.00
	\$ 41,100.00	\$ 36,590.00	\$ 17,500.00	\$ 24,500.00	\$ 31,500.00	\$ 31,500.00	\$ 35,000.00	\$ 29,750.00	\$ 36,750.00	\$ 52,500.00	\$ 59,500.00	\$ 52,500.00	\$ 407,590.00

**Materiales:**

Rollo de tela  
Resortes  
hilos  
Botones  
Cierres

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total
	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00
	\$ 79.00	\$ 79.00	\$ 158.00	\$ 79.00	\$ 79.00	\$ 79.00	\$ 237.00	\$ 158.00	\$ 158.00	\$ 237.00	\$ 237.00	\$ 237.00	\$ 1,817.00
	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 800.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,880.00
	\$ 210.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 210.00
	\$ 100.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.00
	\$ 5,549.00	\$ 239.00	\$ 958.00	\$ 1,039.00	\$ 1,039.00	\$ 1,039.00	\$ 1,197.00	\$ 1,118.00	\$ 1,118.00	\$ 237.00	\$ 237.00	\$ 237.00	\$ 14,007.00

**Mano de Obra**

2 empleados

	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 88,718.40
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------

**GIF**

Luz  
Celular  
Renta del Local  
Agua  
Mantenimiento de maquinas  
Depreciacion  
Nomina

	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 4,200.00
	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00
				\$ 2,000.00									\$ 2,000.00
	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 44,316.00
<b>Suma de GIF</b>	<b>\$ 10,693.00</b>	<b>\$ 10,693.00</b>	<b>\$ 10,693.00</b>	<b>\$ 12,693.00</b>	<b>\$ 10,693.00</b>	<b>\$ 130,316.00</b>							

<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 23,635.20</b>	<b>\$ 18,325.20</b>	<b>\$ 19,044.20</b>	<b>\$ 21,125.20</b>	<b>\$ 19,125.20</b>	<b>\$ 19,125.20</b>	<b>\$ 19,283.20</b>	<b>\$ 19,204.20</b>	<b>\$ 19,204.20</b>	<b>\$ 18,323.20</b>	<b>\$ 18,323.20</b>	<b>\$ 18,323.20</b>	<b>\$ 233,041.40</b>
Ut/ Perdida	\$ 17,464.80	\$ 18,264.80	-\$ 1,544.20	\$ 3,374.80	\$ 12,374.80	\$ 12,374.80	\$ 15,716.80	\$ 10,545.80	\$ 17,545.80	\$ 34,176.80	\$ 41,176.80	\$ 34,176.80	\$ 215,648.60

El flujo de efectivo es uno de los estados más básicos, muestra todas las salidas y las entradas de dinero, y nos dice cuál es el origen y el destino de este efectivo.

### Punto de Equilibrio

**Unitario**



Punto de Equilibrio=	costos fijo	21.54	21.54	4.0412758 Unidades
	( Precio de Vta.- Precio de Costo)	35-29.67	5.33	

**Anual**

Punto de Equilibrio=	costos fijo	228,291.40	228,291.40	4.00 Unidades
	( Precio de Vta.- Precio de Costo)	(371,000-313,972)	57,028.00	

---

### Estado de Costo de Producción

### Estado de costo de Producción de los Cubre Boca

+ Inv Inc de MPD	799.00
+ Compras	9,257.00
= Materia prima directa Disponible	10,056.00
- Inv final de Mat prim d	0.00
Materia prima utilizada o requerida	10,056.00
+ Mano de Obra	81,620.00
+ gastos indirectos de fabricacion	228,324.00
= Costo de manufactura	320,000.00
+ inv inic de prod en proceso	0.00
= Total de Costos en proceso	320,000.00
- Inv Final de prod en proceso	6,028.00
= Costo de produccion	313,972.00
+ Inv inc de Art Terminados	0.00
2 Costo de Mercancia Disponible para	313,972.00
- Inv Final de art terminados	0.00
<b>Costo de venta</b>	<b>313,972.00</b>

### Estado de Resultados

#### Estado de Resultados Diseños Unikari

(Del 1 de enero al 31 de diciembre 2022)

<u>Ventas</u>	<u>407,590.00</u>
<u>Costo de Ventas</u>	<u>313,972.00</u>
<u>Ut Bruta</u>	<u>93,618.00</u>
<u>Gastos de Operación</u>	<u>0</u>
<u>ut de operación</u>	<u>93,618.00</u>

### Tasa de Productividad

Tasa de productividad= No de unidades producidas X 100

No de trabajadores

$$\begin{array}{r}
 \text{Tasa de Productividad} \quad \underline{121.84} \quad \text{x} \\
 \underline{\underline{=}} \quad \underline{10,600.00} \quad \text{hr.} \\
 \\
 \underline{8,700.00}
 \end{array}$$

Determinación del costo unitario del cubrebocas

	Unidades	Costo	costo x cubre boca	precio de venta	
Materia Prima	.750 cem	\$ 50.00	\$ 0.38		35 unitario
Mano de Obra	1/2 hr.	15.40 x hra	7.7	Costo de venta	<u>29.62</u> unitario
Gastos Indirectos de Fabricacion				utilidad del cubre bocas	5.38 unitario
Costos fijos			<u>21.54</u>		
			<b>\$ 29.62</b>	<b>costo unitario del cubre bocas</b>	

---

## PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN.

Para los modelos de planeación se realizan selecciones con base en los diferentes tipos de procesos y herramientas de decisión.

figura 4. Mi-pPropuesta de Modelo de planeación (elaboración propia del autor)



Para este, modelo se considera principalmente que la empresa deberá visualizar los objetivos establecerá su filosofía y valores así no importará quien la dirija porque siempre se apegaran a ese sello personal, de esta manera no perderá el rumbo sirviendo como punta de lanza para alcanzar sus metas. La misión siempre debe ser revisada de manera cíclica ya que esta debe ser dinámica y deberá de considerarse cambiar después de hacer el diagnostico de con modelo.

En segundo término, establecer con un análisis de autodiagnóstico donde la MiPyME detectará todas aquellas fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, al utilizar esta herramienta la empresa podrá determinar las estrategias y la toma de decisiones que más le convenga.

Llegando al tercer cuadro del modelo en la *planeación financiera* se determinará hacia donde se inclinarán las prioridades de inversión, ya sea en maquinaria, materia prima para generar

stock, se sugiere que apliquen constantemente un análisis de costo beneficio al sistema.

En las *mejoras de la producción* se debe identificar cual es el problema existente, se debe centrar en los procesos y adoptar filosofías como el just int time, no se fabrica nada hasta que no sea necesario, entregar el material adecuado, en la cantidad justa, con calidad perfecta, en el sitio correcto y un poco antes de ser necesario, el trabajo en equipo y evitar despilfarro de material.

*Planeación para las Contingencias* realizar un plan estratégico de anticiparse a las jugadas inesperadas, se requiere de habilidad para abordar amenazas o emergencias y abrir el paso a la oportunidad, realizar un monitoreo de análisis DOFA dividido en dos categorías de fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas esto evitara puntos débiles y vulnerables y así tener seguros recursos importantes.

*Auditorias del desempeño* es una práctica de fomentar el trabajo en equipo, obliga a utilizar un punto de vista externo, que asegure la corrección de la fijación de los objetivos, no realizar una adecuada auditoria del desempeño puede causar una falsa sensación de seguridad. El objetivo de la auditoria del desempeño consiste en proporcionar los datos para llevar un control y saber dónde se encuentra la organización en la actualidad. Este tipo de auditoria requiere la compilación y estudio de una variedad de indicadores de desempeño representa un examen general de la organización es decir del personal, la calidad, el servicio, las utilidades, la producción, tecnología, etc.

*Objetivos estratégicos* para esta parte del modelo en la organización tendrá bien definidas las metas a corto y largo plazo, estos serán más fáciles de alcanzar siempre y cuando todas las personas estén de acuerdo en dichos objetivos, estos deberán ser alcanzables, prácticos, reales, posibles de lograr.

*Monitorear el Entorno* siempre deberá existir una conciencia del impacto en los cambios económicos, una empresa que de forma oportuna va revisando las tendencias económicas se encontrara con una ventaja considerable, deberá poner atención en el impacto de las influencias macroeconómicas y microeconómicas especialmente en los casos de negocios, por ejemplo si va a requerir de inversión de capital, y requiere de un préstamo, estas decisiones deberán de ser tomadas desde la auditoria del desempeño y analizar las brechas en la planeación, compilar los datos necesarios y las fechas de vencimiento.

Como estudio practico y de manera sugerida se a una empresa en Tultitlán dedicada hacer reparaciones y elaboración de uniformes, pero por las circunstancias del año 2020 a partir de abril del mismo año se empieza a trabajar con la elaboración de cubre bocas.

La pequeña organización cuenta con una plantilla de 7 empleadas, con dos máquinas de coser marca overlock de 3 a 5 hilos y 5 máquinas de coser rectas, la maquinaria y el material en su establecimiento se comienza hacer el estudio de cómo se podría incrementar la productividad.

Trabajan de lunes a sábado en un horario de 10:00 am a 5:00 pm en caso de no tener pedidos urgentes o exceso de carga laboral.

A continuación, se presentan las gráficas obtenidas con la información proporcionada por la dueña de la empresa.

Tabla 1. Análisis de Información Cedula de la compra de materiales.

Unidades	Unidades	Precio	Precio unitari	
Rollo de 100 mts	5	\$ 250.00	\$ 50.00	Cada cubre bocas utiliza 750 cm. Por que es triple capa, por lo tanto un rollo es igual a 150*100= 15,000.00 por cada rollo salen 20,000 cubre bocas.
Rollo de 200 mts	1	\$ 79.00	\$ 0.79	Por cada cubre bocas se utiliza 1/2 mtro. de resorte, por lo tanto por cada rollo salen 400 cubre bocas
varios hilos 15	15	\$ 160.00	\$ 10.67	por cada 100 cubre bocas se estima la utilización de 2 carres de hilo
varios botones bolsa 200	1	\$ 70.00	\$ 0.35	0
24 pzas	1	\$ 100.00	\$ 4.17	0
	0			
\$	475.00			
\$	79.00			
\$	160.00			
\$	210.00			
\$	100.00			

	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total
<b>Ingresos:</b>													
Venta de cubre bocas			17,500.00	24,500.00	31,500.00	31,500.00	35,000.00	29,750.00	36,750.00	52,500.00	59,500.00	52,500.00	371,000.00
Ventas de Uniformes	40,100.00	36,090.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36,090.00
Com posturas	1,000.00	900.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	900.00
	41,100.00	36,990.00	17,500.00	24,500.00	31,500.00	31,500.00	35,000.00	29,750.00	36,750.00	52,500.00	59,500.00	52,500.00	407,590.00

<b>Egresos:</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Materiales:</b>												
Rollo de tela	\$ 250.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resortes	\$ 79.00	79	158	79	79	79	237	158	158	237	237	237
hilos	\$ 160.00	160	800	960	960	960	960	960	960	0	0	0
Botones	\$ 210.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cierres	\$ 100.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mano de Obra</b>												
2 empleados	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20	\$ 7,393.20
<b>GIF</b>												
Luz	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Celular	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
Renta del Local	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Agua	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Mantenimiento de maquinas				\$ 2,000.00								
Depreciación												
Nomina	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00	\$ 3,693.00
<b>Total Egresos</b>	\$ 18,885.20	\$ 18,325.20	\$ 19,044.20	\$ 21,125.20	\$ 19,125.20	\$ 19,125.20	\$ 19,283.20	\$ 19,204.20	\$ 19,204.20	\$ 18,323.20	\$ 18,323.20	\$ 18,323.20
Ut/Perdida	\$ 22,214.80	\$ 18,264.80	-\$ 1,544.20	\$ 3,374.80	\$ 12,374.80	\$ 12,374.80	\$ 15,716.80	\$ 10,545.80	\$ 17,545.80	\$ 34,176.80	\$ 41,176.80	\$ 34,176.80

## Costo unitario del cubrebocas

Determinación del costo unitario del cubrebocas		Unidades	Costo	costo x cubreboca	precio de venta	35 unitario
Materia Prima		.750 cem	\$ 50.00	\$ 0.38	Costo de venta	29.62 unitario
Mano de Obra		1/2 hr.	15.40 x hora	7.7	utilidad del cubre bocas	5.38 unitario
Gastos Indirectos de Fabricacion						
	Costos fijos			21.54		
				\$ 29.62	costo unitario del cubre bocas	

* Costo variable es =0						
Costos fijos se consideran los del periodo por ser gastos de operación y prorratan en función de la producción						
Total de Gastos anuales	\$	228,291.40				
Producción anula		10,600.00				
porcentaje mensual		21.54				

## Estado de Costos de producción

+ Inv Inc de MPD	799.00
+ Compras	9,257.00
= Materia prima directa Disponible	10,056.00
- Inv final de Mat prim d	0.00
Materia prima utilizada o requerida	10,056.00
+ Mano de Obra	81,620.00
+ gastos indirectos de fabricacion	228,324.00
= Costo de manufactura	320,000.00
+ inv inic de prod en proceso	0.00
= Total de Costos en proceso	320,000.00
- Inv Final de prod en proceso	6,028.00
= Costo de produccion	313,972.00
+ Inv inc de Art Terminados	0.00
2 Costo de Mercancia Disponible para	313,972.00
- Inv Final de art terminados	0.00
Costo de venta	313,972.00

### Estado de Resultados

Ventas	407,590.00
Costo de Ventas	313,972.00
Ut Bruta	<u>93,618.00</u>
Gastos de	
Operación	0
ut de operación	<u>93,618.00</u>

### Punto de Equilibrio

unitario						
Punto de Equilibrio=	costos fijo	21.54	21.54	4.0412758		
	( Precio de Vta.- Precio de Costo)	35-29.67	5.33			
Anual						
Punto de Equilibrio=	costos fijo	228,291.40	228,291.40	4.00	unidades	
	( Precio de Vta.- Precio de Costo)	371,000-313,972	57,028.00			

Tabla 4. Estimado de Ventas por pieza y mes

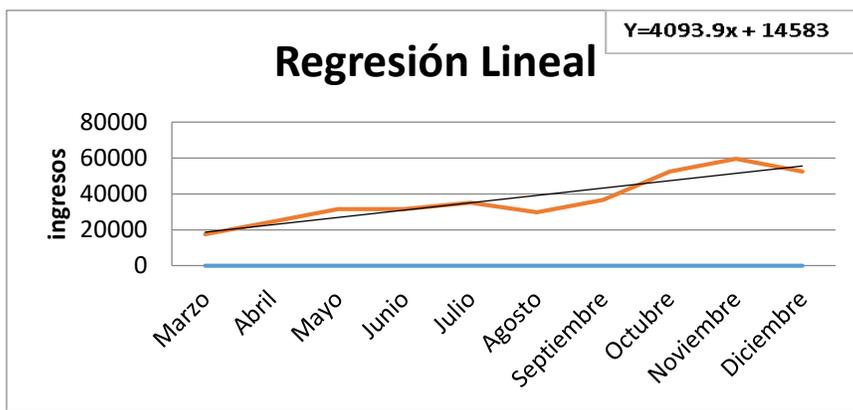
	ESTIMADO DE VENTA POR PIEZA									
	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
SEMANA 1	20	49	56	34	20	23	20	34	30	43
SEMANA 2	12	53	65	45	12	33	23	21	32	39
SEMANA 3	15	34	47	40	23	28	33	18	12	25
SEMANA 4	24	68	59	35	22	21	22	19	10	45
	71	204	227	154	77	105	98	92	84	152

Tabla 5: Resultado de regresión lineal sobre las ventas proyectadas a un 2020

Representación de ventas 2020.

ventas del 2020	
Marzo	17500
Abril	24500
Mayo	31500
Junio	31500
Julio	35000
Agosto	29750
Septiembre	36750
Octubre	52500
Noviembre	59500
Diciembre	52500

Gráfico 144 Regresión lineal con respecto al año 2020



<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.888537021
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.789498037
R <sup>2</sup> ajustado	0.759426328
Error típico	1.343243291
Observaciones	9

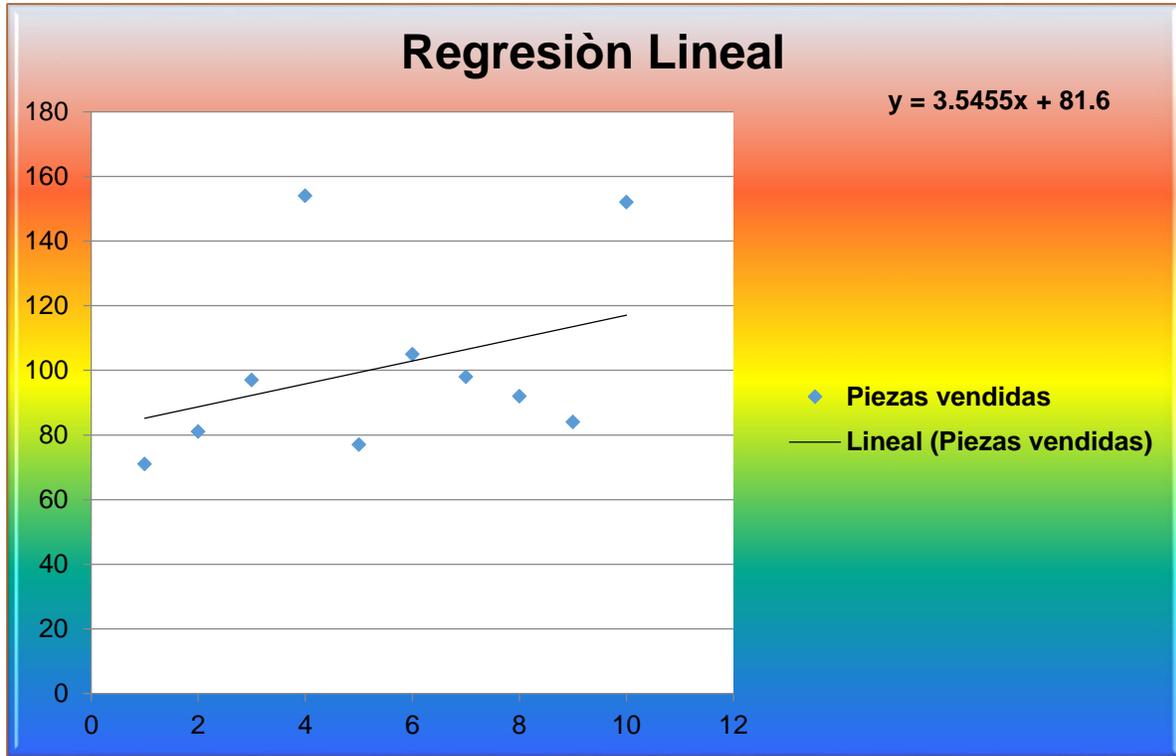
De acuerdo a la tabla anterior se muestra una correlación entre las ventas mensuales y el ingreso obtenido. Así mismo el coeficiente de determinación de R<sup>2</sup>=.76, reflejo la bondad del ajuste del modelo a la variable explicada.

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

	<i>Grados de libertad</i>		<i>Promedio de los cuadrados</i>		<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
		<i>Suma de cuadrados</i>				
<b>Regresión</b>	1	47.3699	47.3699	26.2538	0.001363	
<b>Residuos</b>	7	12.6301	1.8043			
<b>Total</b>	8	60				

	<i>Coefficientes</i>		<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>	
<b>Intercepción</b>	-1.76052	17500	0.00020	0.00004	5.12385	0.00136	0.00011	0.00029	0.00011	0.00029
	-1.76052		1.57938	-1.11469	0.30179	-5.49516	1.97413	-5.49516	1.97413	

No de mes	Meses	Piezas vendidas
1	Marzo	71
2	Abril	81
3	Mayo	97
4	Junio	154
5	Julio	77
6	Agosto	105
7	Septiembre	98
8	Octubre	92
9	Noviembre	84
10	Diciembre	152



ANÁLISIS DE VARIANZA								
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F			
Regresión	1	1.6	1.6	0.151899	0.7227492			
Residuos	3	31.6	10.53333333					
Total	4	33.2						

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	11.2	3.40391931	3.290324764	0.046067	0.36720957	22.0327904	0.36720957	22.0327904
Variable X 1	0.4	1.026320288	0.389741881	0.722749	-2.86620921	3.66620921	-2.86620921	3.66620921

Para el año del 2020 debido a que los cubrebocas tenían un alto costo y era siendo desechables, siendo una opción los cubrebocas de tela, se obtuvo un incremento en las ierөн buenas ventas ya que la propuesta de los cubrebocas de tela y de re uso y lavables se presentó como una buena opción en el mercado ofreciendo calidad y precio accesible a la comunidad que buscaba protección durante la pandemia.

Tabla 3 Representa las ventas obtenidas del año 2021

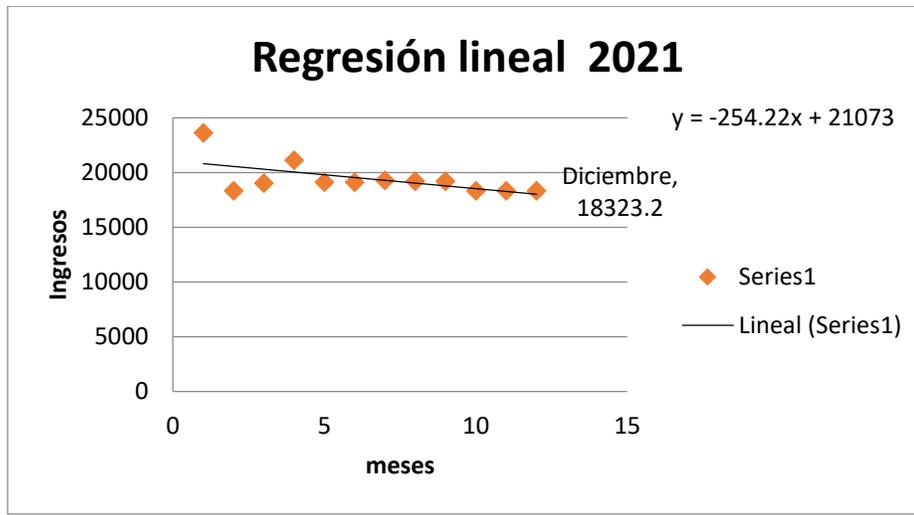
No de mes	Meses	Piezas vendidas
1	Enero	89
2	Febrero	76
3	Marzo	68
4	Abril	62
5	Mayo	59
6	Junio	40
7	Julio	39
8	agosto	37
9	septiembre	30
10	octubre	25
11	noviembre	38
12	diciembre	27

Ventas año 2021

<u>Enero</u>	<u>23635.2</u>
<u>Febrero</u>	<u>18325.2</u>
<u>Marzo</u>	<u>19044.2</u>
<u>Abril</u>	<u>21125.2</u>
<u>Mayo</u>	<u>19125.2</u>

<u>Junio</u>	<u>19125.2</u>
<u>Julio</u>	<u>19283.2</u>
<u>Agosto</u>	<u>19204.2</u>
<u>Septiembre</u>	<u>19204.2</u>
<u>Octubre</u>	<u>18323.2</u>
<u>Noviembre</u>	<u>18323.2</u>
<u>Diciembre</u>	<u>18323.2</u>

Gráfico 222 Regresión lineal del año 2021

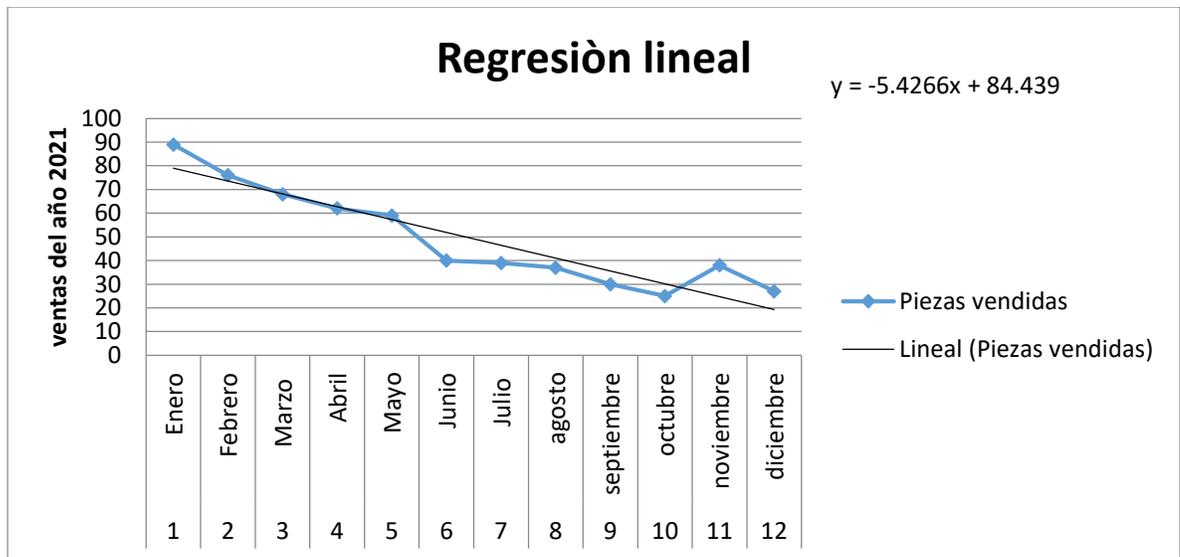


Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.4128
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.1704
R <sup>2</sup> ajustado	0.0783
Error típico	3.1842
Observaciones	11

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	cuadrado de los cuadrados	F	valor crítico de F	
Regresión	1	18.7487	18.7487	1.8492	0.2070
Residuos	9	91.2513	10.1390		
Total	10	110			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%	
Intercepción	39.2623	23.7445	1.6535	0.1326	-14.4515	92.9762	-14.4515	92.9762	
	23635.2	-0.0017	0.0012	-1.3598	0.2070	-0.0045	0.0011	-0.0045	0.0011

De acuerdo a la tabla anterior se muestra una correlación entre las ventas mensuales y el ingreso obtenido. Así mismo el coeficiente de determinación de  $R^2=0.078$ , refleja la bondad del ajuste del modelo a la variable explicada.



En esta gráfica Donde las que las ventas que se obtuvieron en fueron el dedicadas al año 2021, en el cual la variable Y es negativo, de este resultado no es favorecedor para la empresa de diseños Unikari, ya que representa pérdidas, con el paso de la pandemia cuando se empieza y el comienzo a regularizar de la rutina del día a día de todas las personas que se comienzan a retomar las rutina diaria actividades para la mayoría de las personas todos, se nota que las ventas de los cubrebocas lavables de tela ya no es fue la esperada, en la gráfica se muestra la caída de los ingresos, mientras tanto ya que los cubrebocas desechables comienzan a bajar de precio, hasta menos a de 20 pesos, y los cubrebocas de tela ya no son tan seguros, siendo que la tela no protegerá contra el coronavirus al 100%, aunque se empezó a optar por usar dos mascarillas dejando a bajo la mascarilla quirúrgica más cerca de la cara y la de menor calidad encima para mejor capa de protección. por cubrebocas de la competencia cumpliendo los estándares de calidad de los consumidores haciendo a un lado los cubrebocas de tela.

## CAPITULO V

### RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Con base a la información identificada en los resultados se obtiene lo siguiente.

En relación a la teoría y las encuestas aplicadas se acepta la hipótesis nula ya que las MiPyME no cuentan con algún modelo de planeación estratégica que les ayude a fortalecer y potencializar sus negocios ens tiempos de Pandemia. La crisis de la incertidumbre no les permite visualizarse en el futuro de su existencia y resistencia ante estos tiempos, para las MiPyME es muy difícil mantenerse cuando no existe un plan estratégico de programas financieros y estratégicos. La rentabilidad del negocio debe establecer bases financieras para ponerse en acción y no perder su patrimonio.

Debido al tiempo transcurrido de la pandemia y a la demanda de la compra de cubre bocas más económicas las ventas han ido con tendencia hacia a la abaja no generando las ganancias esperadas siendo aún muy caro el costo de la fabricación de una pieza cubre bocas de tela a un cubre bocas hecho en china que prácticamente el costo de los desechables es muy bajo y comprando en mayoreo baja el costo de los desechables. Haciendo que los cubre bocas elaborados por las textileras no generen la ganancia esperada.

La grafica representa la perdida de ventas que se ha generado mes con mes marcando un decremento negativo e imposibilitando mantener los costos y representando un gran riesgo no redituable en la operación.

Se realiza un análisis FODA para el apoyo a la MIPYME con base a los resultados obtenidos, esto les será de utilidad para la tener un enfoque y el alcance de los objetivos para las futuras decisiones que se tomen con el fin de mejorar la productividad.

**Tabla 444 FODA de la empresa “Diseños Unikari”**

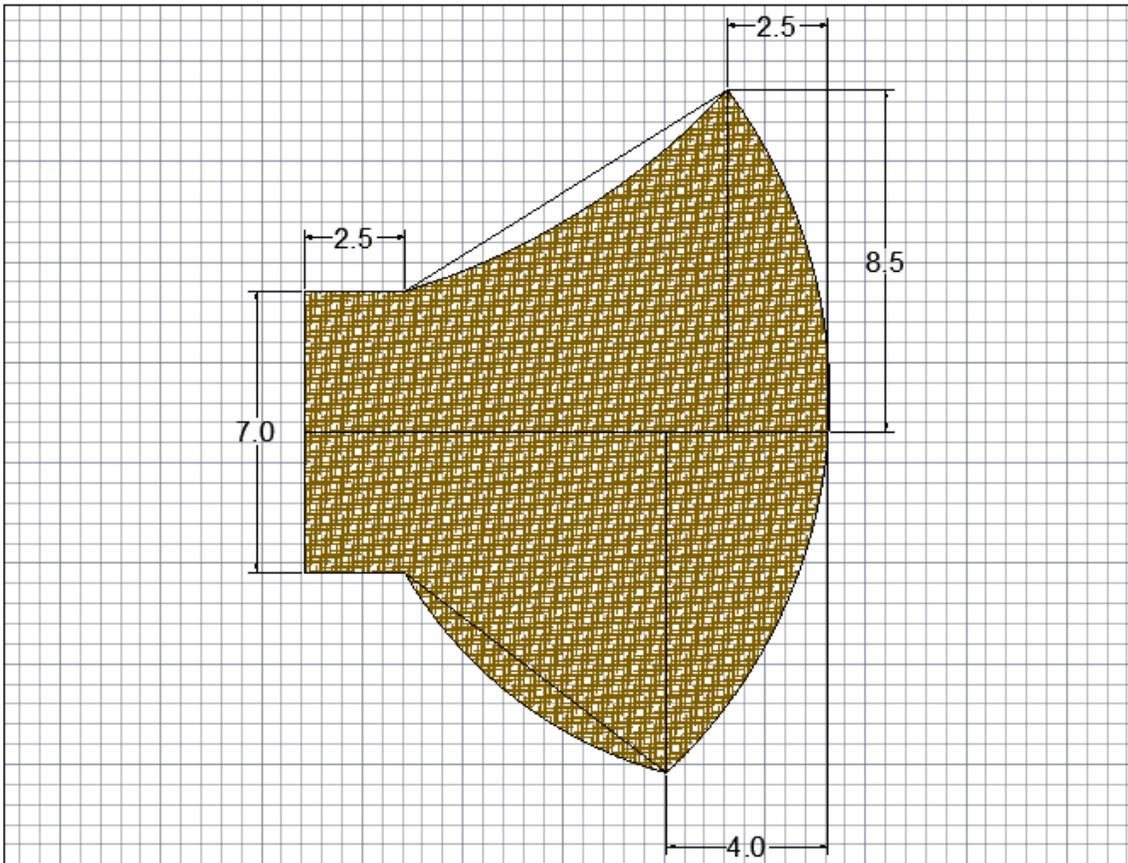
<p>Fortalezas</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Maquinaria adecuada</p> <p>Participación en el mercado</p> <p>Cuenta <del>con la liquidez necesaria</del> <u>con buena inversión</u></p> <p><u>Tienen la capacidad de innovar</u></p>	<p>Oportunidades</p> <p>Material innovador</p> <p><u>La gente está siendo más consiente con el medio ambiente</u></p> <p>Mejorar los diseños</p> <p>Aumentar la productividad</p> <p>Incursionar en otro tipo de productos</p> <p>Distribuir en otros puntos estratégicos de ventas</p>
<p>Debilidades</p> <p>No cuentan con una misión ni visión</p> <p>No tienen planteamiento de objetivos a corto y largo plazo</p> <p>Faltan puntos de venta</p> <p><del>Sin</del> <u>No cuentan con una</u> planeación estratégica <u>en sus procesos</u></p> <p>Falta motivación al personal</p>	<p>Amenazas</p> <p>Incremento del <u>costo</u> la materia prima por escasez<u>s</u></p> <p><u>No lograr un impacto positivo en la sociedad</u></p> <p>Aumento de la competencia</p> <p>Mano de obra barata</p> <p>Termino de la pandemia</p>

Considerando la innovación se propone un modelo de mascarilla con materiales ecológicos que serán amigables con el medio ambiente, con tela de bambú material que es fresco y suave al tacto, es un material a térmico, esta fibra aísla el calor y el frío, la fibra no toma temperatura, filtra el 78% de rayos UV y microniza la transpiración, es de secado rápido se considera una tela inteligente, de pasta celulosa y caña de bambú

Reúne en una sola fibra con todas las particularidades de una tela inteligente y de bajo costo.

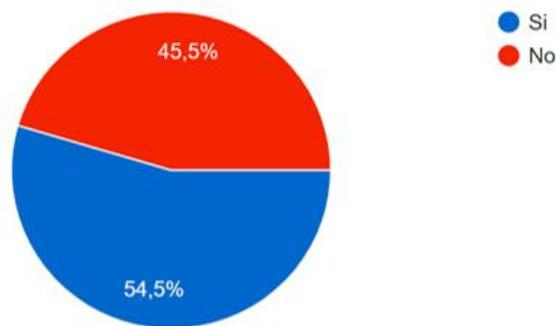
-

**Ilustración 144** Prototipo de innovación para la empresa "Diseños UNIKARI"



El resultado de las encuestas realizadas durante el estudio de mercado quedo de la siguiente manera:

¿Actualmente en su negocio maneja algún tipo de planeación táctica u operativa para mejorar su desempeño?

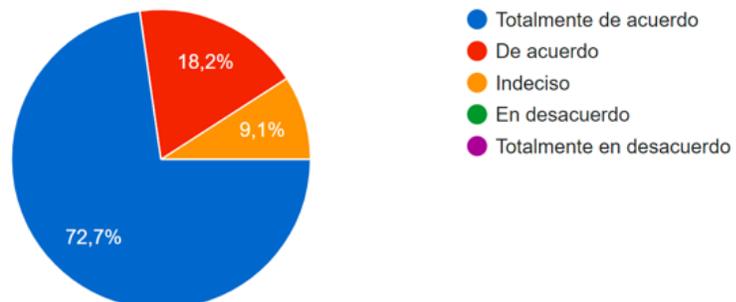


---

[MBMA5]

El 54.5 de los negocios opina que si ha manejado algún tipo de planeación táctica u operativa para ver mejoras en el desempeño de sus actividades para incrementar sus ventas mientras que el 45.5 de la población no ha manejado esta herramienta operativa.

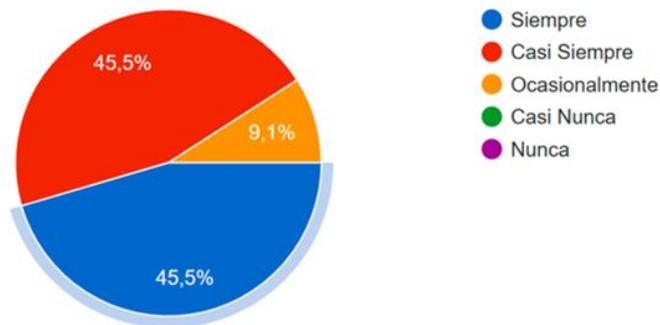
¿Cree importante el desarrollo de un plan estratégico para su empresa ?



La mayoría de la población con un 72.7% está totalmente de acuerdo en saber que el desarrollo de un plan estratégico para su empresa es favorable para el incremento de su productividad.

Mientras que un 18.2% se muestra solo de acuerdo, no tan convencido con que esta herramienta pueda apoyarles en su desarrollo y un 9.1% de los encuestados se muestra indeciso en la eficiencia del plan estratégico.

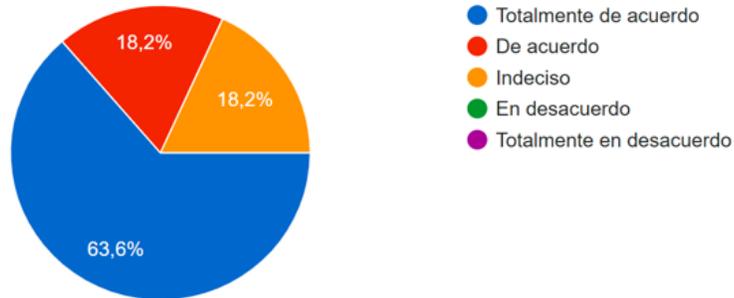
¿ Conoce quien es su competencia en el entorno?



---

En este grafico se obtuvo la opinión compartida con un 45.5% de que si conocen a su competencia, que les rodea y con solo un 9.1% no les interesa los competidores que hay en su entorno.

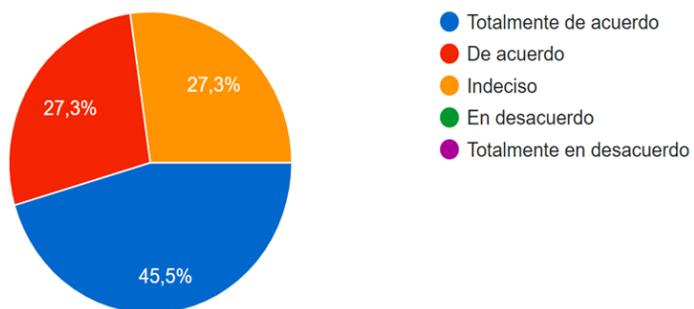
¿ Tuvo que reestructurar sus objetivos debido al impacto de la pandemia ?



---

Para este grafico se encuentra a la población con un 63.6% donde la mayoría tuvo que buscar nuevas alternativas de acuerdo a la dinámica que se vivió en la pandemia, con un pensamiento en igualdad se obtuvo el 18.2% en acuerdo sobre este impacto de cambio de planes, así como la indecisión de cambiar sus objetivos en su negocios.

¿Cree que su negocio pueda hacer frente a la pandemia y lograr sus objetivos?

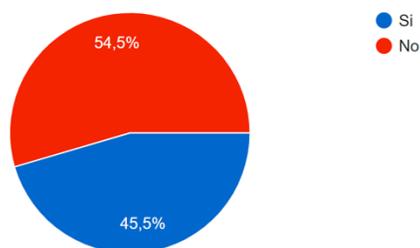


---

Con un resultado del 45.5% en la población y mayoritaria la respuesta a favor se encuentra el optimismo de que se lograrán los objetivos planteado en el negocio, un 27.3% solo

se encuentra de acuerdo y el 27.3% se conserva indeciso de logran cumplir con sus objetivos.

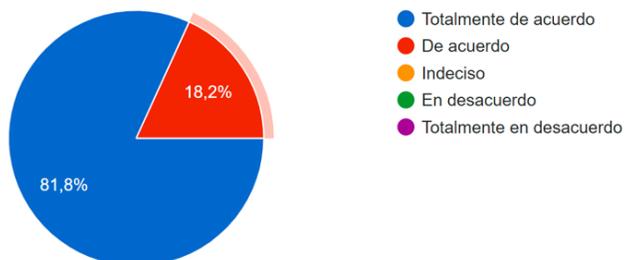
¿Ha elaborado algún diagnostico FODA?



---

Más de la mitad de la población no ha elaborado un diagnostico FODA con un 54.5% sin dicho diagnóstico, mientras que un 45.5% si lo ha realizado para su negocio

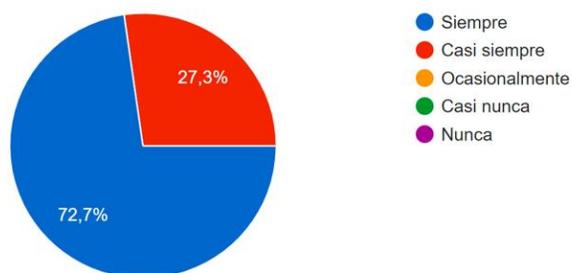
¿Esta dispuesto a generar cambios como resultado de la nueva normalidad ?



---

Para este ítem se muestra que el 81.8% está dispuesto a generar cambios por los resultados de la nueva normalidad que se vivirá en adelante para sus negocios y el 18.2% solo se muestra de acuerdo con los cambios que se presentaran.

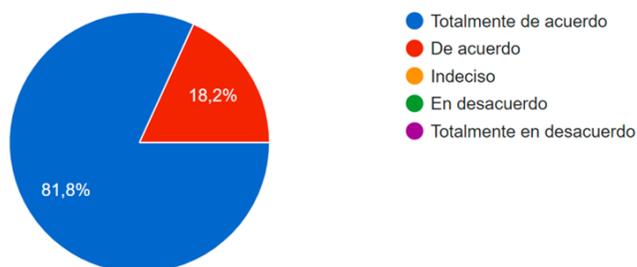
¿Responde la calidad de sus productos a los deseos de los consumidores?



---

Con una mayoría a favor en un 72% saben que la calidad de lo que ofrecen al mercado satisface la demanda de los consumidores con un 27% casi siempre logran cubrir esta necesidad de los clientes.

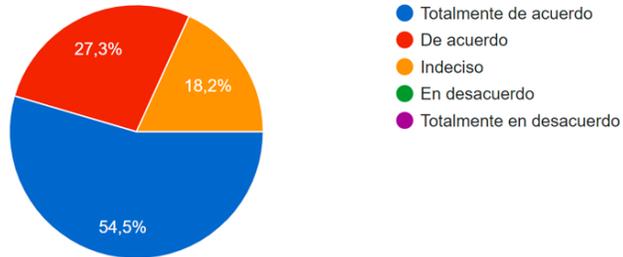
¿Esta dispuesto a poner en práctica las recomendaciones para un mejor desempeño en su negocio?



---

El 81.8% contesto estar totalmente de acuerdo en poner en practica una serie de recomendaciones para la mejora de su negocio, mientras que un 18.2% de la poblacion solo se mostro menos entusiasta de poner en practica dichas recomendaciones.

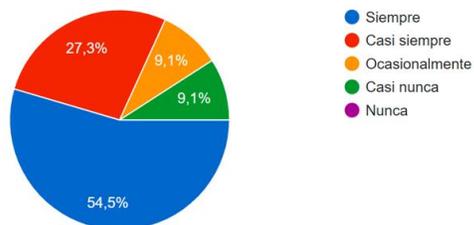
¿Son todos sus productos rentables?



---

Un 54.5% de los encuestados opinan que son altamente rentables con la mercancía que se vende, un 27.3% solo opino estar de acuerdo y un 18.2% se encontró indeciso en la rentabilidad de los mismos.

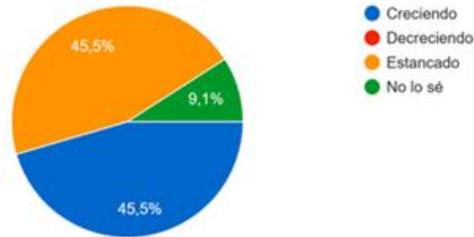
¿Analiza la información financiera y la rentabilidad de su negocio ?



---

El 54.5% de la población siempre analiza la información financiera y rentable de su negocio, mientras que el 27.3% procura llevar esta información y mantenerla mas vigilada, un 9.1% ocasionalmente lo logra y un 9.1% no realiza esta actividad.

¿El número de clientes esta creciendo, esta estancado o esta decreciendo?

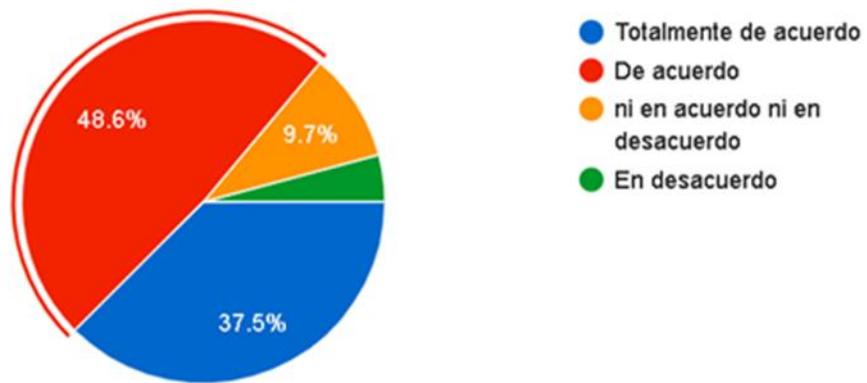


---

Con un 45.5% de la población opinan que los clientes se han ido incrementando, mientras que el mismo numero opina que se encuentran estancados, sin movilidad en clientes y un 9.1 no lo saben.

#### Cuestionario de Calidad

El producto que adquirió cumple su funcionalidad?

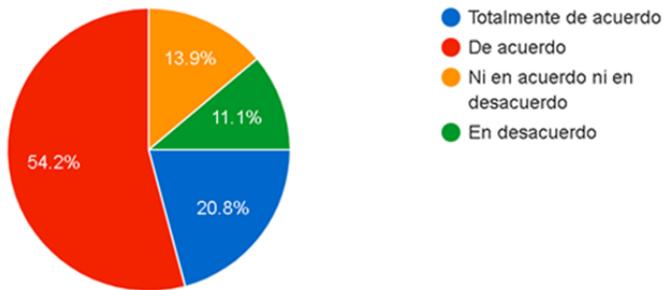


---

La mayoría de los participantes con el 48.6% opinó que el producto que adquirieron, cumple la funcionalidad esperada. Con un porcentaje mas bajo estan totalmente de acuerdo

con dicha pregunta y ( un 9.7) se encuentra en un punto medio y con la menor opinion quienes estan en total desacuerdo con respecto a la finalida del producto

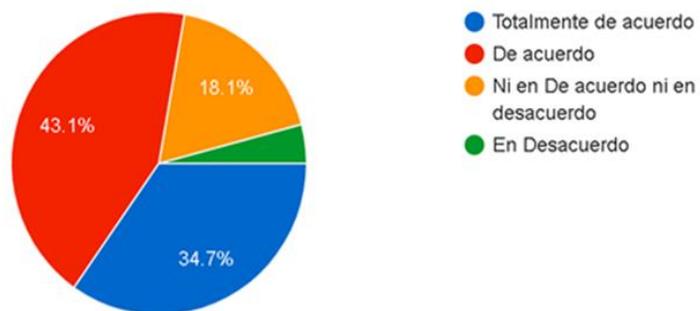
El precio por el cual pago el producto, ¿ se le hace justo?



---

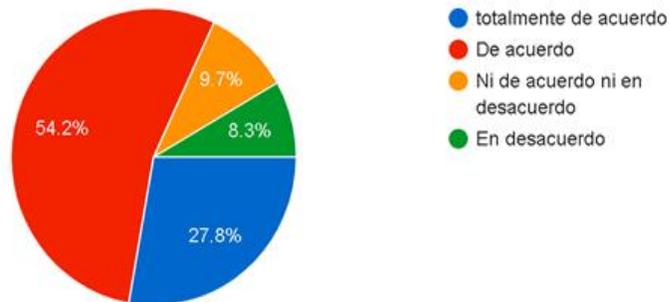
El 54.2% de los clientes opinaron que el precio por el cual pagaron por su producto se les hace razonable, el 20.8% estan totalmente de acuerdo por el precio que adquirieron el cubrebocas, mientras el 13.9% se encuentra en una respuesta neutral, con el 11.1% dicen estar en desacuerdo al precio del producto.

¿Los materiales utilizados en el producto para ud son de calidad?



Con un 43.1% de los compradores expresaron estar de acuerdo en la calidad adquirida con el producto, el 34.7% estuvo totalmente de acuerdo con este ítem, con un 18.1% estuvieron ni en cuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, con tan solo el 4.1% estuvo en desacuerdo con lo mencionado.

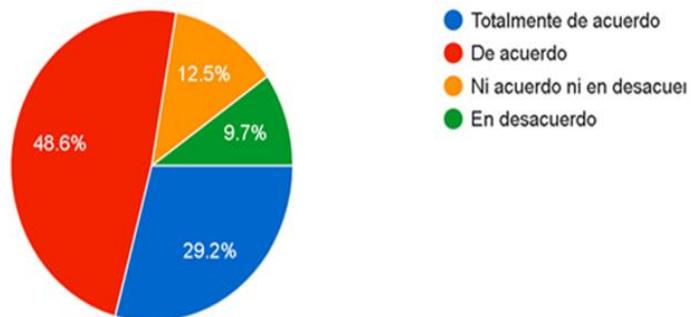
¿Le gustan los diseños de los productos ofrecidos?



---

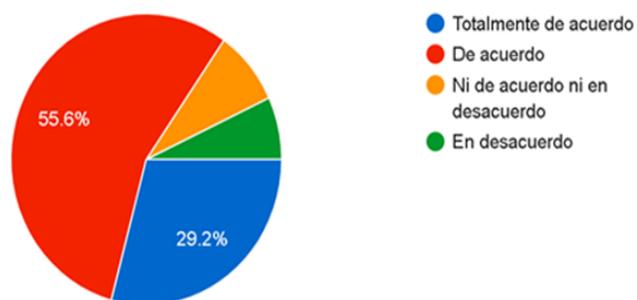
El 54.2% de los encuestados opinaron que les agrada el diseño de los cubrebocas, el 27.8% estuvo en total de acuerdo con los gustos ofrecidos, un 9.7% no tuvo opinion ni a favor ni en contra y un 8.3% no les agrado los modelos.

¿El precio lo relaciona con la calidad del producto?



El 48.6% opino estar de acuerdo con la relacion del precio y la calidad del los cubrebocas, el 29.2% estar en total acuerdo con esta pregunta, el 12.5% no esta ni en acuerdo ni en desacuerdo y con un 9.7% en desacuerdo con lo mencionado.

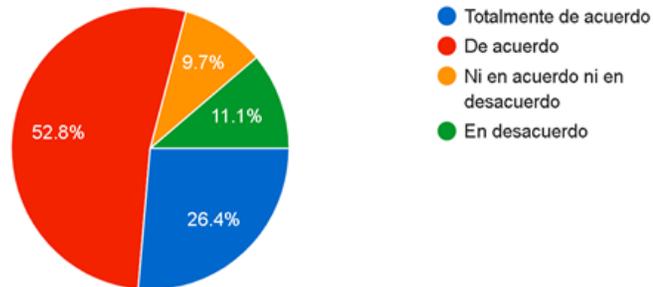
¿Se siente seguro al usar el producto que adquirió?



---

Con un 55.6% expreso estar de acuerdo en sentirse seguro al utilizar los cubrebocas de tela, un 29.2% estar totalmente de acuerdo con el tema en mención y con un 15.2% quedando con el mismo porcentaje con los que no estan ni a favor ni en contra y los que estan en desacuerdo.

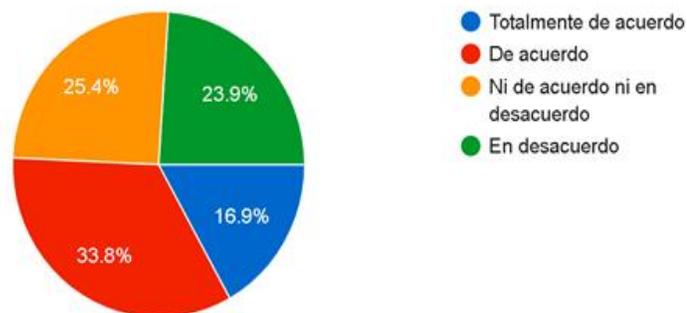
¿Cree en la durabilidad del producto que adquirió?



---

El 52.8% cree en la durabilidad de los cubrebocas, con el 26.4% de los entrevistados expreso estar totalmente de acuerdo, un 9.7% ni en de acuerdo ni en desacuerdo, y un 11.1% estar en desacuerdo con esta pregunta.

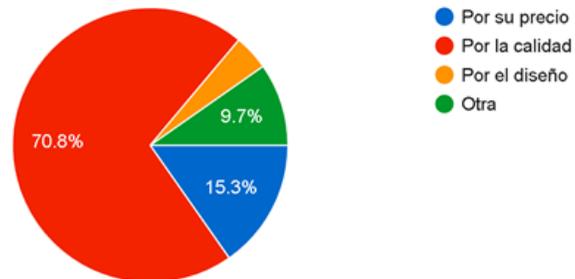
Le haria alguna modificación al producto?



---

Un 33.8% opino estar de acuerdo con la modificación de los cubrebocas, con un 25.4% estuvieron indecisos en dicha pregunta un 23.9% lo tomo en desacuerdo y con un 16.9% estuvo en totalmente de acuerdo en que se modificaràn los cubrebocas.

¿ porque prefiere los productos de esta empresa en relación a la competencia?



---

El 70.8% estando de acuerdo eligió a la tienda unikari por la calidad ofertada en el entorno, un 15.3% con el item de en totalmente de acuerdo lo eligio por su precio, un 9.7% no los considero como sus favoritos y el 4.2% restante eligio el diseño sin causar reelevancia.

## BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. (2008). *Un concepto de planeación de empresas*. Limusa.

Acosta Altamirano, J. A. (01 de mayo de 2016). *Slideshare*. Obtenido de [https://es.slideshare.net/chikitalizano/costos-variables-61558556?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/chikitalizano/costos-variables-61558556?from_action=save)

Alvarado Verdín, V. M. (2016). Ingeniería de costos. En A. V. Manuel, *México D.F.: 2016. p.* (págs. 4-6). México D.F: Grupo Editorial Patria,.

Anonimo. (24 de Junio de 2020). *siterware*. Obtenido de <https://www.siteware.co/es/metodologias-2/que-es-la-metodologia-dmaic/>

Armando Mejia-Giraldo, M. B.-C. (2012). El factor humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial, Version Online*.

Arredondo González, M. M. (2016). Contabilidad y Analisis de Costos. Mexico : Grupo Editorial *Patria*.

Bauer, C., & Quezada, X. (2010). *Costos Fijos Costos variables*. Obtenido de [https://www.academia.edu/19614929/Costos\\_fijos\\_y\\_variables\\_revisado\\_1](https://www.academia.edu/19614929/Costos_fijos_y_variables_revisado_1)

Besterfield, D. H. (2009). Control de calidad (8a. ed.). España: Pearson Educación.

Cardenas y Napoles, R. A. (2016). Costos 1. Mexico D.F.: Instituto Mexicano de Contadores *Públicos*.

Cervantes, J. C. (10 de Noviembre de 2010). *Historias de las PYMES*. Obtenido de Wordpress.com: [https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de-las-pymes/?blogsub=confirming#blog\\_subscription-2](https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de-las-pymes/?blogsub=confirming#blog_subscription-2)

Chavez, J. A. (03 de Marzo de 2020). El impacto economico del COVID-19. *EL Universal*.

Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Diana.

CHOPRA, D. (1994). Las 7 leyes espirituales del éxito. San Rafael Ca: Amber allen publishing.

CINIF. (2019). Obtenido de [https://www.cinif.org.mx/2017\\_excl\\_reportes.php?year=2019](https://www.cinif.org.mx/2017_excl_reportes.php?year=2019)

Cleary, T. (1998). *El Arte de la Guerra*. Boston USA: Edaf .

Cobos Guzmán, L. (Abril de 2017). <http://fca.uce.edu.ec/>. Obtenido de <http://fca.uce.edu.ec/GUIAS/UNIDAD%20DIDACTICTA%20ECONOMIA%20DE%20LAS%20EMPRESAS.pdf>

Economía, S. d. (2 de SEPTIEMBRE de 2019). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>

Enrique, L. R. (2020). Noticias sobre el Covid 19 y 2019 -n Cov en medios de comunicación en España: el papel de los medios digitales en tiempos de confinamiento. *Práctica Fiscal, Laboral y Legal Empresarial* , 12-19.

Federico, A. (27 de Mayo de 2020). *Zona Económica*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/costo-marginal>

Fernández , H. (12 de 05 de 2012). *Economía TIC*. Obtenido de <https://economyatic.com/que-es-la-productividad/>

Forbes, I. (13 de junio de 2019). <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>. Obtenido de Forbes México:

<https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>

Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Fuentes, F. S. (2010). *Formación de Líderes, Perfil directivo y ejecutivo*. Mexico: Paideia empresarial.

FUENTES, F. S. (2010). *HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS. MEXICO: EDUCACIÓN EMPRESARIAL.*

Garces P., H. (2000). *Investigación Científica*. Ecuador.

García Sanchez, E., & Valencia Velazco, M. L. (2008). *Planeación estratégica*. Mexico: Trillas.

Gil, S. (mayo de 2015). <https://economipedia.com/>. Obtenido de Economipedia.com

González Millan, J. J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Colombia: Ediciones Díaz Santos.

González, C. G. (1993). *Calidad total*. España: McGraw-Hill Interamericana.

Gonzalez, C. L. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México: Grupo Editorial Patria.

Gutiérrez Torres, V. M. (2020). *Cultura escolar y el refranero colombiano como testigo de la corrupción social. Voces de la educación, 53-59.*

Guzman Lozano, J. (agosto de 2018). *scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/>: <https://es.scribd.com/doc/87256819/Costo-Marginal>

H., S. M. (1996). *Tráfico internacional: Administración y aplicaciones*. En S. M. H., *Tráfico internacional: Administración y aplicaciones*. México: Limusa.

Harold Koontz, H. W. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill.

Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Hernández, Z. T. (2015). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Hernandez, Z. T., & Martínez, H. T. (2015). *Planeación y control*. Grupo editorial Patria.

Hill, N. (2011). *Como medir la satisfacción del cliente*. Mexico: Ediciones Panorama.

Huerta García, L., Smeke Zwaiman, J., & Morales Bañuelos , P. B. (2018). *Costos Gerenciales*. Mexico D.F: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Infobae. (12 de 02 de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/02/12/mexicana-investigo-bacterias-beneficas-para-el-medio-ambiente-y-fue-premiada-por-la-unesco/>

Isoird.C, F. (2004). *Comportamientos estratégicos* . Ediciones Díaz Santos.

Jaimes Amorocho, B. C. (2009). *Planeación estrategica de largo plazo*. Universidad del Norte.

Jimenez, J. G. (2007). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.

Jóse Carlos Jarillo, J. I. (1995). *Estrategia Internacional :Más Alla de la Exportación*. En J. I. José Carlos Jarillo, *Estrategia Internacional :Más Alla de la Exportación*. Madrid : McGraw-Hill.

Lamas, N. I. (2002). *Estrategias*. El Cid Editor.

Leonard.D. Goodstein, p., M.Nolan, T., & Pfeiffer., J. (1998). *Planeación estrategica aplicada*. Bogaota: Mc Graw Hill.

Logan Martinez, V. M. (2014). *Estrategias y políticas de empresa*. UNED Universidad de educación a distancia.

Luis Óscar Madrigal Muñiz, A. N. (2006). *Administración de la calidad*. España: Pearson Educación.

M.D., R. L. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Maceda, Á. P. (2009). *Gestión de la Calidad*. Marcombo.

MacKenzie, D. (2020). *COVID-19: La pandemia que no debería haber sucedido jamás, y cómo detener la siguiente*. Barcelona: RBA Libros.

Maniviesa, P. (MARZO de 2018). *PYMERANG*. Obtenido de PYMERANG.COM:  
<https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/definicion-de-negocio/modelo-de-negocios/competitividad/362-que-es-la-productividad>

Maraboto, M. (12 de Juno de 2020). *El efecto COVID en las PyMES*. Obtenido de EXPANSIÓN:  
<https://expansion.mx/opinion/2020/06/12/el-efecto-covid-19-en-las-pymes>

Mejía, R. C. (2004). *Planeacion estrategica de recursos humanos*. 2012: B - EUMED.

Melina, M. (25 de Octubre de 2020). *Escritoras, Enfermeras, Voluntarias. Mujeres en la Primera Guerra Mundial*. Obtenido de <https://www.lemiaunoir.com>:  
<https://www.lemiaunoir.com/escritoras-enfermeras-voluntarias-mujeres-en-la-primera-guerra-mundial/>

México, C. d. (2018). *Programa Regional XVIII Tultitlán 2017-2023*. Tultitlán, México: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

México, M. d. (2021). *Municipios de México*. Obtenido de <https://www.los-municipios.mx/municipio-tultitlan.html>

Meza, S. S. (2010). *Higiene y seguridad industrial*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Millán, J. G. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Mintzberg, H. (2009). *La Formación Estratégica en Mintzberg*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.

Miranda. (2007). *Chamorro y Rubio*.

Nuño, P. (12 de Julio de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/costes-variables.html>

(s.f.). Programa Regional XVIII Tultitlán 2017-2023. En C. d. México. MEXICO: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

Rincon Soto, C. A., & Villareal Vasquez, F. (2014). Costos I. En *Costos I* (págs. 1-12). Bogotá: Ediciones de la U.

Rodriguez, F. (2002). *Academia Edu*. Obtenido de <https://www.academia.edu/13125443/Productividad>:  
<https://www.academia.edu/13125443/Productividad>

Sinisterra Valencia, G. (2011). *Contabilidadde Costos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Sinterra, G. (2011). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Soriano, C. L. (2014). *Control de Costes*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Soto, C. A. (2014). *Costos I*. Bogotá: Ediciones de la U.

Steiner, G. A. (2009). Planeación estratégica; lo que todo director debe saber. Grupo Editorial Patria.

Torres, J. m., Wysk , R. A., & Santos, J. (2015 2da. edición). *Mejorando la producción con lean thinking*. Madrid: Difusora Larousse .

Ucha, F. (2010). Sitio: *Definición ABC* . Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/productividad.php>

vaquiro C., J. D. (03 de 12 de 2019). <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>. Obtenido de <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acosta Altamirano, J. A. (01 de mayo de 2016). *Slideshare*. Obtenido de [https://es.slideshare.net/chikitalizano/costos-variables-61558556?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/chikitalizano/costos-variables-61558556?from_action=save)

Alvarado Verdín, V. M. (2016). Ingeniería de costos. En A. V. Manuel, *México D.F: 2016. p. (págs. 4-6)*. México D.F: Grupo Editorial Patria,.

Anonimo. (24 de Junio de 2020). *siterware*. Obtenido de <https://www.siteware.co/es/metodologias-2/que-es-la-metodologia-dmaic/>

Armando Mejia-Giraldo, M. B.-C. (2012). El factor humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial, Version Online*.

Arredondo González, M. M. (2016). Contabilidad y Analisis de Costos. Mexico : Grupo Editorial Patria.

Bauer, C., & Quezada, X. (2010). *Costos Fijos Costos variables*. Obtenido de [https://www.academia.edu/19614929/Costos\\_fijos\\_y\\_variables\\_revisado\\_1](https://www.academia.edu/19614929/Costos_fijos_y_variables_revisado_1)

Besterfield, D. H. (2009). Control de calidad (8a. ed.). España: Pearson Educación.

- Gardenas y Napoles, R. A. (2016). *Costos 1*. Mexico D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Cervantes, J. C. (10 de Noviembre de 2010). *Historias de las PYMES*. Obtenido de Wordpress.com: [https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de-las-pymes/?blogsub=confirming#blog\\_subscription-2](https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de-las-pymes/?blogsub=confirming#blog_subscription-2)
- Chavez, J. A. (03 de Marzo de 2020). El impacto economico del COVID-19. *EL Universal*.
- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Diana.
- CHOPRA, D. (1994). *Las 7 leyes espirituales del éxito*. San Rafael Ca: Amber allen publishing.
- CINIF. (2019). Obtenido de [https://www.cinif.org.mx/2017\\_excl\\_reportes.php?year=2019](https://www.cinif.org.mx/2017_excl_reportes.php?year=2019)
- Cleary, T. (1998). *El Arte de la Guerra*. Boston USA: Edaf.
- Cobos Guzmán, L. (Abril de 2017). <http://fca.uce.edu.ec/>. Obtenido de <http://fca.uce.edu.ec/GUIAS/UNIDAD%20DIDACTICTA%20ECONOMIA%20DE%20LAS%20EMPRESAS.pdf>
- Economía, S. d. (2 de SEPTIEMBRE de 2019). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROGE2018.pdf>
- Enrique, L. R. (2020). Noticias sobre el Covid 19 y 2019 –n Cov en medios de comunicación en España: el papel de los medios digitales en tiempos de confinamiento. *Práctica Fiscal, Laboral y Legal Empresarial*, 12-19.
- Federico, A. (27 de Mayo de 2020). *Zona Económica*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/costo-marginal>
- Fernández , H. (12 de 05 de 2012). *Economía TIC*. Obtenido de <https://economytic.com/que-es-la-productividad/>
- Forbes, I. (13 de junio de 2019). <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>

- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fuentes, F. S. (2010). *Formación de Líderes, Perfil directivo y ejecutivo*. México: Paidéia empresarial.
- FUENTES, F. S. (2010). *HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS. MEXICO: EDUCACIÓN EMPRESARIAL.*
- Garces P., H. (2000). *Investigación Científica*. Ecuador.
- García Sanchez, E., & Valencia Velazco, M. L. (2008). *Planeación estratégica*. México: Trillas.
- Gil, S. (mayo de 2015). <https://economipedia.com/>. Obtenido de Economipedia.com
- González Millan, J. J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Colombia: Ediciones Díaz Santos.
- González, C. G. (1993). *Calidad total*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Gonzalez, C. L. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gutiérrez Torres, V. M. (2020). *Cultura escolar y el refranero colombiano como testigo de la corrupción social*. *Voces de la educación*, 53-59.
- Guzman Lozano, J. (agosto de 2018). *scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/>: <https://es.scribd.com/doc/87256819/Costo-Marginal>
- H., S. M. (1996). *Tráfico internacional: Administración y aplicaciones*. En S. M. H., *Tráfico internacional: Administración y aplicaciones*. México: Limusa.
- Harold Koontz, H. W. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández, Z. T. (2015). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hernandez, Z. T., & Martínez, H. T. (2015). *Planeación y control*. Grupo editorial Patria.
- Hill, N. (2011). *Como medir la satisfacción del cliente*. México: Ediciones Panorama.

- Huerta García, L., Smeke Zwaiman, J., & Morales Bañuelos, P. B. (2018). *Costos Gerenciales*. Mexico D.F: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Infobae. (12 de 02 de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/02/12/mexicana-investigo-bacterias-beneficas-para-el-medio-ambiente-y-fue-premiada-por-la-unesco/>
- Isoird, C, F. (2004). *Comportamientos estratégicos*. Ediciones Díaz Santos.
- Jaimes Amorocho, B. C. (2009). *Planeación estratégica de largo plazo*. Universidad del Norte.
- Jimenez, J. G. (2007). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.
- Jóse Carlos Jarillo, J. I. (1995). *Estrategia Internacional :Más Alla de la Exportación*. En J. I. Jóse Carlos Jarillo, *Estrategia Internacional :Más Alla de la Exportación*. Madrid : McGraw-Hill.
- Lamas, N. I. (2002). *Estrategias*. El Cid Editor.
- Leonard, D. Goodstein, p., M. Nolan, T., & Pfeiffer., J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogaota: Mc Graw Hill.
- Luis Óscar Madrigal Muñoz, A. N. (2006). *Administración de la calidad*. España: Pearson Educación.
- M.D., R. L. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maceda, Á. P. (2009). *Gestión de la Calidad*. Marcombo.
- MacKenzie, D. (2020). *COVID-19: La pandemia que no debería haber sucedido jamás, y cómo detener la siguiente*. Barcelona: RBA Libros.
- Maniviesa, P. (MARZO de 2018). *PYMERANG*. Obtenido de *PYMERANG.COM*: <https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/definicion-de-negocio/modelo-de-negocios/competitividad/362-que-es-la-productividad>
- Maraboto, M. (12 de Juno de 2020). *El efecto COVID en las PyMES*. Obtenido de *EXPANSIÓN*: <https://expansion.mx/opinion/2020/06/12/el-efecto-covid-19-en-las-pymes>
- Mejía, R. C. (2004). *Planeacion estratégica de recursos humanos*. 2012: B - EUMED.

- Melina, M. (25 de Octubre de 2020). *Escritoras, Enfermeras, Voluntarias. Mujeres en la Primera Guerra Mundial.* Obtenido de <https://www.lemiaunoir.com:https://www.lemiaunoir.com/escritoras-enfermeras-voluntarias-mujeres-en-la-primera-guerra-mundial/>
- México, C. d. (2018). Programa Regional XVIII Tultitlán 2017-2023. Tultitlán, México: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.
- México, M. d. (2021). *Municipios de México.* Obtenido de <https://www.los-municipios.mx/municipio-tultitlan.html>
- Meza, S. S. (2010). *Higiene y seguridad industrial.* México: Instituto Politécnico Nacional.
- Millán, J. G. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica.* Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (2009). *La Formación Estratégica en Mintzberg.* Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Miranda. (2007). *Chamorro y Rubio.*
- Nuño, P. (12 de Julio de 2017). *Emprende Pyme.* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/costes-variables.html>
- (s.f.). Programa Regional XVIII Tultitlán 2017-2023. En C. d. México. MEXICO: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.
- Rincon Soto, C. A., & Villareal Vasquez, F. (2014). Costos I. En *Costos I* (págs. 1-12). Bogotá: Ediciones de la U.
- Rodriguez, F. (2002). *Academia Edu.* Obtenido de <https://www.academia.edu/13125443/Productividad:https://www.academia.edu/13125443/Productividad>
- Sinisterra Valencia, G. (2011). *Contabilidad de Costos.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sinterra, G. (2011). *Contabilidad de Costos.* Bogotá: Ecoe ediciones.
- Soriano, C. L. (2014). *Control de Costes.* Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Soto, C. A. (2014). *Costos I.* Bogotá: Ediciones de la U.

Steiner, G. A. (2009). *Planeación estratégica; lo que todo director debe saber*. Grupo Editorial Patria.

Torres, J. m., Wusk , R. A., & Santos, J. (2015 2da. edición). *Mejorando la producción con lean thinking*. Madrid: Difusora Larousse.

Ucha, F. (2010). *Sitio: Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/productividad.php>

vaquiro C., J. D. (03 de 12 de 2019). <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>. Obtenido de <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

## ANEXOS.

### Cuestionario

1. ¿Actualmente maneja algún tipo de planeación táctica u operativa para mejorar su desempeño?
2. ¿Crees importante el desarrollo de un plan estratégico para tu empresa?
3. ¿Realizó cambios en la organización en los últimos 2 años para mejorar su productividad?
4. ¿Cómo compite el negocio en la actualidad?
5. ¿Tuvo que reestructurar sus objetivos debido al impacto de la pandemia?
6. ¿Cree que su negocio pueda hacer frente a la pandemia y lograr sus objetivos?
7. ¿Usted sabría cómo hacer una planeación estratégica en tiempos de crisis?
8. ¿Ha analizado el comportamiento del mercado respecto a su competencia?
9. ¿Has generado algún diagnostico FODA?
10. ¿Está dispuesto a generar cambios como resultado de la nueva normalidad?
11. ¿Estás dispuesto a poner en práctica las recomendaciones para un mejor desempeño?

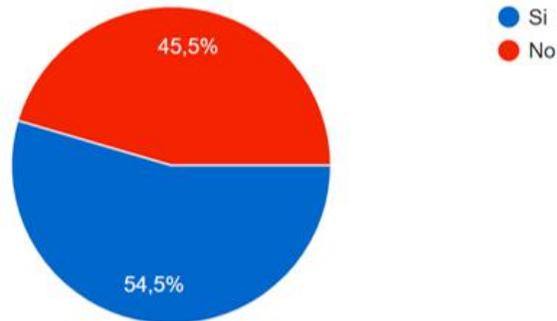
#### Formulario de productividad

1. ~~¿Cuántas personas están laborando en el negocio?~~
2. ~~¿Qué tipo de material es que se ocupa para la fabricación de sus productos?~~
3. ~~¿Cuánto material se ocupa para la fabricación de un cubre bocas?~~
4. ~~¿Cuál es el sueldo que se le paga a cada costurera?~~
5. ~~¿Cuántos cubre bocas fabrican diariamente?~~
6. ~~¿Cuántas casacas fabrican al día?~~
7. ~~¿Cuántas horas al día trabajan?~~
8. ~~¿Cuál es el costo de los cubre bocas?~~
9. ~~¿Cuál es el ingreso mensual de las ventas?~~
10. ~~¿Cuántos productos diferenciados elaboran al día?~~

#### Cuestionario de Calidad (clientes)

1. ¿El producto que adquirió cumple su funcionalidad?
2. ¿El precio por el cual pago se le hace justo?
3. ¿Los materiales utilizados en el producto son de calidad?
4. ¿Le gusta el diseño de los productos ofrecidos?
5. ¿El precio lo relaciona con la calidad del producto?
6. ¿Se siente seguro al usar el producto que adquirió?
7. ¿Cree en la durabilidad del producto que adquirió?
8. ¿Tiene la confianza en la adquisición del producto adquirido?
9. ¿El producto satisface su necesidad al 100%?
10. ¿Porque prefiere los productos de esta empresa en relación a la competencia?
11. ¿Existe un servicio pos venta ofrecido por la empresa?

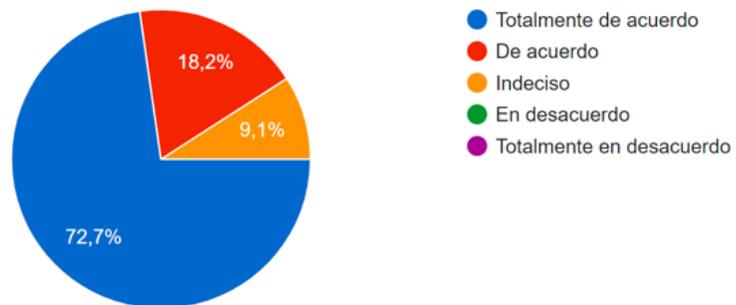
¿Actualmente en su negocio maneja algún tipo de planeación táctica u operativa para mejorar su desempeño?



[MBMA6]

~~El 54.5 de los negocios opina que si ha manejado algún tipo de planeación táctica u operativa para ver mejoras en el desempeño de sus actividades para incrementar sus ventas mientras que el 45.5 de la población no ha manejado esta herramienta operativa.~~

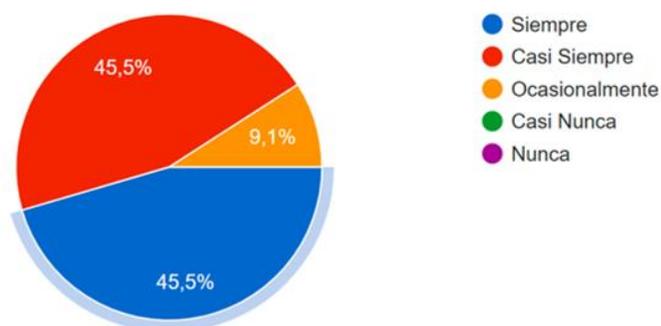
¿Cree importante el desarrollo de un plan estratégico para su empresa ?



~~La mayoría de la población con un 72.7% está totalmente de acuerdo en saber que el desarrollo de un plan estratégico para su empresa es favorable para el incremento de su productividad.~~

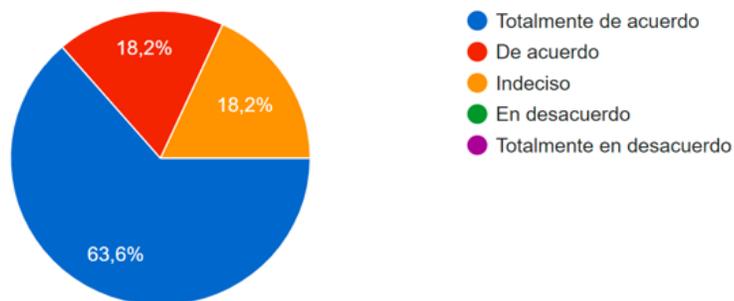
~~Mientras que un 18.2% se muestra solo de acuerdo, no tan convencido con que esta herramienta pueda apoyarles en su desarrollo y un 9.1% de los encuestados se muestra indeciso en la eficiencia del plan estratégico.~~

¿ Conoce quien es su competencia en el entorno?



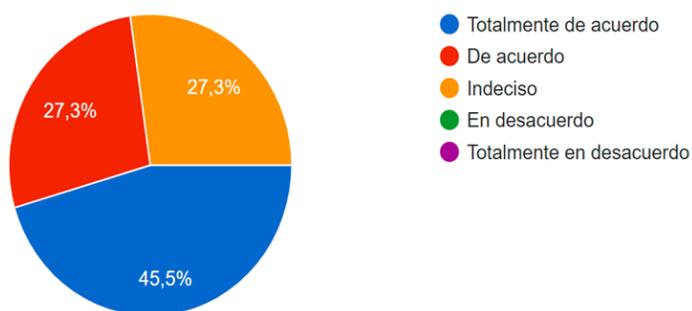
~~En este grafico se obtuvo la opinión compartida con un 45.5% de que si conocen a su competencia, que les rodea y con solo un 9.1% no les interesa los competidores que hay en su entorno.~~

¿ Tuvo que reestructurar sus objetivos debido al impacto de la pandemia ?



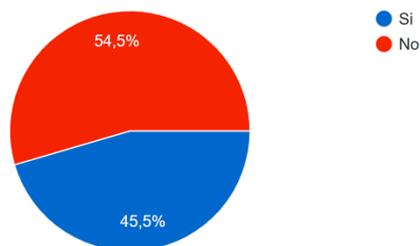
~~Para este grafico se encuentra a la población con un 63.6% donde la mayoría tuvo que buscar nuevas alternativas de acuerdo a la dinámica que se vivió en la pandemia, con un pensamiento en igualdad se obtuvo el 18.2% en acuerdo sobre este impacto de cambio de planes, así como la indecisión de cambiar sus objetivos en su negocios.~~

¿Cree que su negocio pueda hacer frente a la pandemia y lograr sus objetivos?



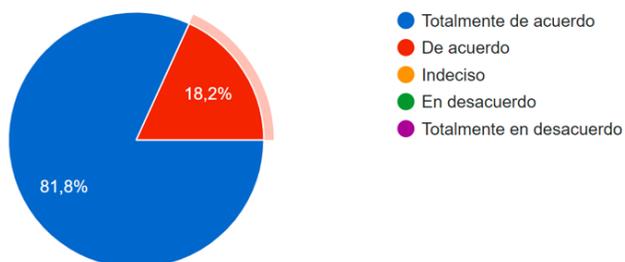
~~Con un resultado del 45.5% en la población y mayoritaria la respuesta a favor se encuentra el optimismo de que se lograrán los objetivos planteado en el negocio, un 27.3% solo se encuentra de acuerdo y el 27.3% se conserva indeciso de logran cumplir con sus objetivos.~~

¿Ha elaborado algún diagnostico FODA?



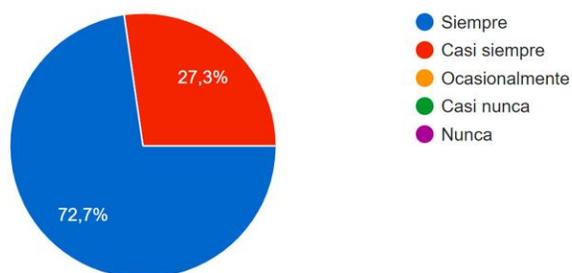
~~Más de la mitad de la población no ha elaborado un diagnostico FODA con un 54.5% sin dicho diagnóstico, mientras que un 45.5% si lo ha realizado para su negocio~~

¿Esta dispuesto a generar cambios como resultado de la nueva normalidad ?



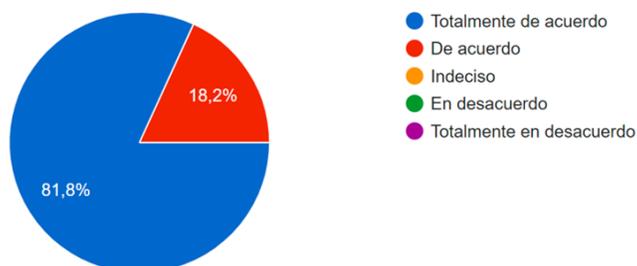
~~Para este ítem se muestra que el 81.8% está dispuesto a generar cambios por los resultados de la nueva normalidad que se vivirá en adelante para sus negocios y el 18.2% solo se muestra de acuerdo con los cambios que se presentaran.~~

¿Responde la calidad de sus productos a los deseos de los consumidores?



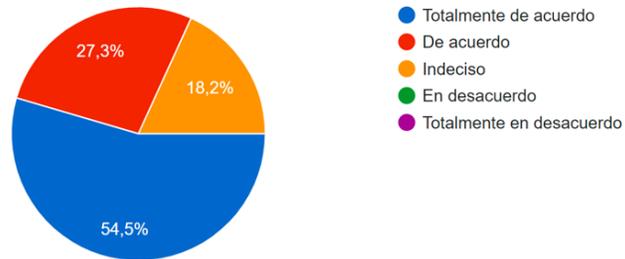
~~Con una mayoría a favor en un 72% saben que la calidad de lo que ofrecen al mercado satisface la demanda de los consumidores con un 27% casi siempre logran cubrir esta necesidad de los clientes.~~

¿Esta dispuesto a poner en práctica las recomendaciones para un mejor desempeño en su negocio?



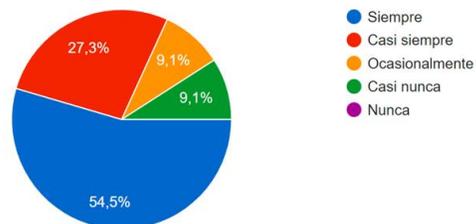
~~El 81.8% contesto estar totalmente de acuerdo en poner en practica una serie de recomendaciones para la mejora de su negocio, mientras que un 18.2% de la poblacion solo se mostro menos entusiasta de poner en practica dichas recomendaciones.~~

¿Son todos sus productos rentables?



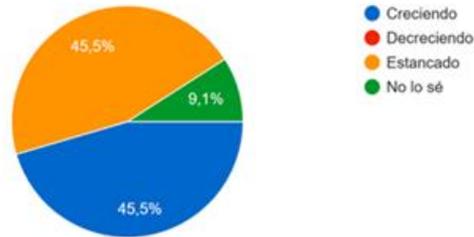
~~Un 54.5% de los encuestados opinan que son altamente rentables con la mercancía que se vende, un 27.3% solo opino estar de acuerdo y un 18.2% se encontró indeciso en la rentabilidad de los mismos.~~

¿Analiza la información financiera y la rentabilidad de su negocio ?



~~El 54.5% de la población siempre analiza la información financiera y rentable de su negocio, mientras que el 27.3% procura llevar esta información y mantenerla mas vigilada, un 9.1% ocasionalmente lo logra y un 9.1% no realiza esta actividad.~~

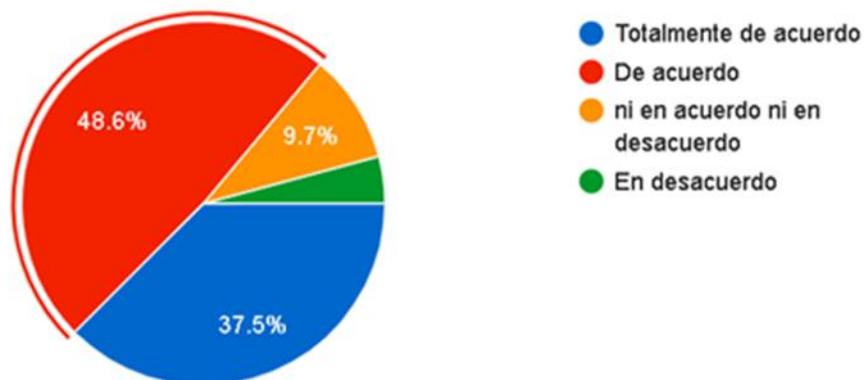
¿El número de clientes esta creciendo, esta estancado o esta decreciendo?



~~Con un 45.5% de la población opinan que los clientes se han ido incrementando, mientras que el mismo número opina que se encuentran estancados, sin movilidad en clientes y un 9.1 no lo saben.~~

#### ~~Cuestionario de Calidad~~

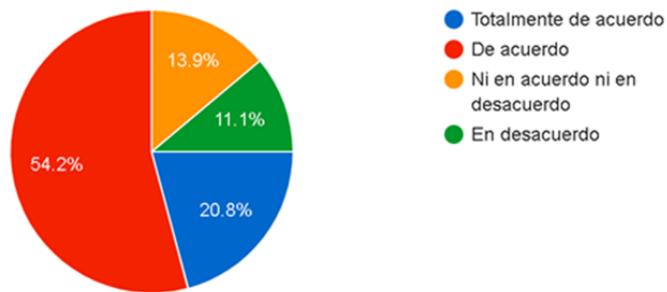
El producto que adquirió cumple su funcionalidad?



~~La mayoría de los participantes con el 48.6% opinó que el producto que adquirieron, cumple la funcionalidad esperada. Con un porcentaje mas bajo estan totalmente de acuerdo~~

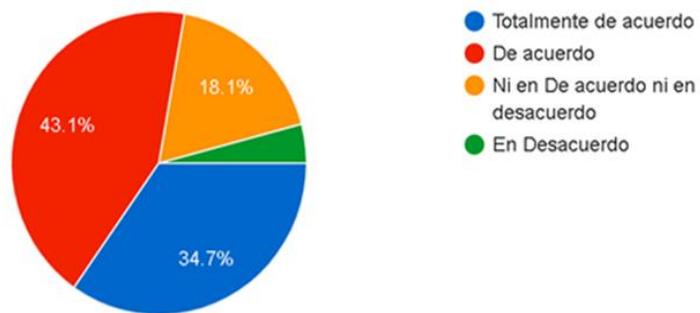
~~con dicha pregunta y ( un 9.7) se encuentra en un punto medio y con la menor opinion quienes estan en total desacuerdo con respecto a la finalida del producto~~

El precio por el cual pago el producto, ¿ se le hace justo?



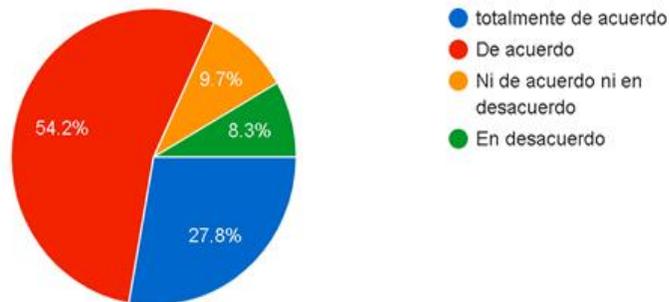
~~El 54.2% de los clientes opinaron que el precio por el cual pagaron por su producto se les hace razonable, el 20.8% estan totalmente de acuerdo por el precio que adquirieron el eubrebocas, mientras el 13.9% se encuentra en una respuesta neutral, con el 11.1% dicen estar en desacuerdo al precio del producto.~~

¿Los materiales utilizados en el producto para ud son de calidad?



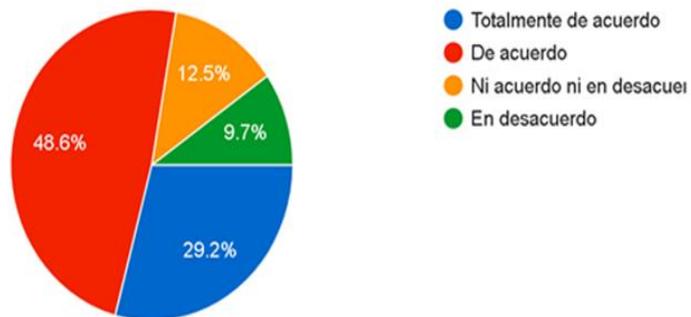
~~Con un 43.1% de los compradores expresaron estar de acuerdo en la calidad adquirida con el producto, el 34.7% estuvo totalmente de acuerdo con este ítem, con un 18.1% estuvieron ni en acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, con tan solo el 4.1% estuvo en desacuerdo con lo mencionado.~~

¿Le gustan los diseños de los productos ofrecidos?



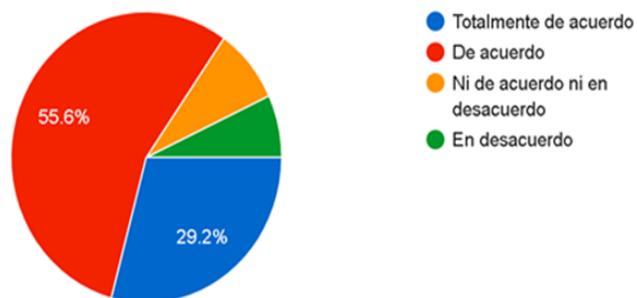
~~El 54.2% de los encuestados opinaron que les agrada el diseño de los cubrebocas, el 27.8% estuvo en total de acuerdo con los gustos ofrecidos, un 9.7% no tuvo opinion ni a favor ni en contra y un 8.3% no les agrado los modelos.~~

¿El precio lo relaciona con la calidad del producto?



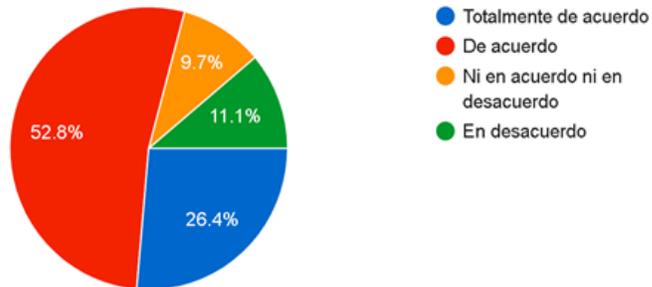
~~El 48.6% opino estar de acuerdo con la relación del precio y la calidad de los cubrebocas, el 29.2% estar en total acuerdo con esta pregunta, el 12.5% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y con un 9.7% en desacuerdo con lo mencionado.~~

¿Se siente seguro al usar el producto que adquirió?



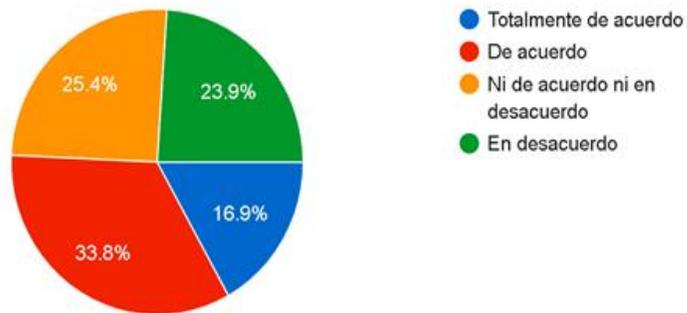
~~Con un 55.6% expreso estar de acuerdo en sentirse seguro al utilizar los cubrebocas de tela, un 29.2% estar totalmente de acuerdo con el tema en mención y con un 15.2% quedando con el mismo porcentaje con los que no están ni a favor ni en contra y los que están en desacuerdo.~~

¿Cree en la durabilidad del producto que adquirió?



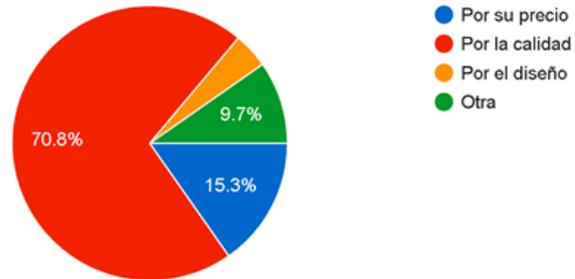
~~El 52.8% cree en la durabilidad de los cubrebocas, con el 26.4% de los entrevistados expreso estar totalmente de acuerdo, un 9.7% ni en de acuerdo ni en desacuerdo, y un 11.1% estar en desacuerdo con esta pregunta.~~

Le haria alguna modificación al producto?



~~Un 33.8% opino estar de acuerdo con la modificación de los cubrebocas, con un 25.4% estuvieron indecisos en dicha pregunta un 23.9% lo tomo en desacuerdo y con un 16.9% estuvo en totalmente de acuerdo en que se modificarán los cubrebocas.~~

¿ porque prefiere los productos de esta empresa en relación a la competencia?



~~El 70.8% estando de acuerdo eligió a la tienda unikari por la calidad ofertada en el entorno, un 15.3% con el item de en totalmente de acuerdo lo eligio por su precio, un 9.7% no los considero como sus favoritos y el 4.2% restante eligio el diseño sin causar relevancia.~~