



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS

Planeación Estratégica para la Reactivación Económica
durante la Pandemia por COVID – 19.

Fecha: 11 de noviembre de 2022

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER

EL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE

EMPRESAS

PRESENTA:

Edgar Santiago Alemán Gaspar

DIRECTOR DE TESIS:

Rosa María Mora Morales

ASESOR METODOLÓGICO:

María Deysi Tapia Alvarez



No. Of. TCRS- 080/2021

Asunto: Oficio de aceptación

**EDGAR SANTIAGO ALEMÁN GASPAR
PRESENTE.**

Por medio de la presente me permito informarle que con fecha: 07 de Enero del 2021, quedó REGISTRADO su tema de tesis titulado "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR DE SERVICIOS, RAMA ALIMENTOS DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19 EN EL MUNICIPIO DE IZUCAR DE MATAMOROS, PUEBLA, MEXICO, 2020" con número de folio: ADMCRS-2021-2/AD86, de la Licenciatura en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS del Complejo Regional Sur de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 8 y 14 y demás relativos y aplicables al Reglamento general de titulación. Así mismo hago mención que los **asesores registrados** para su proyecto de investigación son los siguientes:

MTRA. ROSA MARIA MORA MORALES
MTRA. DEYSI TAPIA ALVAREZ

Asesor Experto
Asesor Metodológico

Le comento que el tiempo para la elaboración de su tesis será de 3 meses mínimo a máximo un año para la conclusión, de acuerdo con lo que marca el artículo 32. Sin otro asunto particular por el momento me despido de usted.

Atentamente
"Pensar bien para vivir mejor"
Tehuacán, Pue. a 18 de Marzo del 2021.

MTRA. ERNESTINA TORRES GOMEZ
Coordinador de Titulación y Egreso
Complejo Regional Sur, BUAP.

etg
C.c.p. Archivo

CUD/ 5HqQWv-hg4GiS-aT%zS3-.NQur7



BUAP

Oficio de recomendaciones

EDGAR SANTIAGO ALEMÁN GASPAR

201417483

ESTUDIANTE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMPLEJO REGIONAL SUR, BUAP.

PRESENTE.

Estimado alumno, a través de este medio me permito informarle que derivado de la revisión de la tesis titulada "Planeación Estratégica para la Reactivación Económica durante la Pandemia por COVID - 19"

Dictamen: Se aprueba la tesis para continuar con el proceso ya que cumple con lo estipulado en el art. 14 al "cubrir todos los requisitos metodológicos, citas bibliográficas y el reconocimiento de los derechos de autor y propiedad industrial" cumpliendo con la extensión mínima requerida.

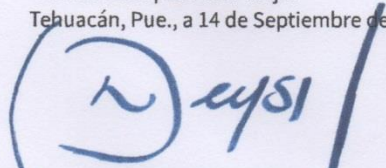
- Cumple la extensión de páginas requeridas.
- La tesis precisa los referentes teóricos, así como las fuentes de consulta utilizadas.
- En la Introducción se identifica el objetivo o propósito del trabajo de investigación, contextualiza, dimensiona el impacto y su alcance.
- Se describe la Metodología, técnicas e instrumentos utilizados
- Se presentan resultados y su aporte crítico, así como todos los argumentos.
- Si Presenta las conclusiones que evalúan el alcance del objetivo planteado con los resultados obtenidos
- Hay pertinencia, aporte y dominio del tema para la investigación científica y educativa
- Se tiene Lenguaje claro y coherencia del texto
- Se tiene Consistencia en el análisis y argumentación de los datos
- El Uso de bibliografía es adecuada y actualizada

Sin otro particular por el momento me despido de usted.

Atentamente

"Pensar bien para vivir mejor"

Tehuacán, Pue., a 14 de Septiembre de 2022.



MTRA. MARIA DEYSI TAPIA ALVAREZ
Coordinador de Titulación.
Complejo Regional Sur, BUAP.

CUD/jFpVli7kdE1e2C809M05#Wt5pp

Coordinación de Titulación y Egreso
Complejo Regional Sur
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Km 7.5 libramiento Tecnológico-San Marcos Necoxtla
Tehuacán, Pue.
01 (222) 22 29 55 00

VOTO PROBATORIO CARTA AVAL DE IMPRESIÓN DE TESIS

MAE. MARIA DEYSI TAPIA ALVAREZ
COORDINADOR DE TITULACIÓN
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
COMPLEJO REGIONAL SUR

Por medio de la presente y con relación a la asignación como asesores del alumno: **EDGAR SANTIAGO ALEMÁN GASPAS** con número de matrícula **201417483**, quien suscribe manifiesto mi VOTO PROBATORIO para avalar la presente tesis, que al respecto se titula “**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DURANTE LA PANDEMIA POR COVID – 19.**”, ya que se considera reúne los lineamientos necesarios para tal efecto.

Sin otro particular le reitero mis consideraciones.

ATENTAMENTE. “Pensar bien para vivir mejor”

Tehuacán, Pue. 5 de noviembre de 2022.

NOMBRE DEL DIRECTOR DE TESIS

ROSA MARÍA MORA MORALES

ID: NSS005355

Dedicatoria

Para cambiar el estado de una situación, primero debes de alterar tu enfoque, perspectiva o transformar los obstáculos en retos; de esta manera se logra convertir los desafíos, a una situación de aventura.

Es por ello que dedico esta tesis con mucho cariño a mi coordinadora académica y a los docentes que confiaron en mis capacidades, siendo ellos mismos un modelo a seguir por la pasión, perseverancia y disciplina que nos transmitían en cada una de las clases.

A mi madre y mi familia por haber seguido conmigo hasta el día de hoy, y quiero que sepan que ustedes son lo más importante para mí y que nunca los voy a defraudar, esto es solo una prueba de mi esfuerzo y el de ustedes.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su voluntad, por iluminarme y por acompañarme en cada uno de los pasos que doy, librándome de todo mal.

A mi madre por todo el amor, sacrificio y apoyo incondicional que me brindó en los momentos más difíciles de mi vida. Te amo.

1 Índice

1	Introducción.....	10
1.1	Antecedentes.....	10
1.2	Definición del Problema.....	12
1.3	Delimitación del Problema.....	17
1.4	Justificación.....	17
1.4.1	Conveniencia.....	17
1.4.2	Relevancia Social.....	18
1.4.3	Implicación Práctica.....	18
1.4.4	Valor Teórico.....	18
1.4.5	Utilidad Metodológica.....	18
1.5	Objetivo General.....	19
1.5.1	Objetivo Específico 1.....	19
1.5.2	Objetivo Específico 2.....	19
1.5.3	Objetivo Específico 3.....	19
1.5.4	Objetivo Específico 4.....	19
1.6	Hipótesis.....	19
2	Marco Contextual.....	20
2.1	Izúcar de Matamoros, Puebla.....	20
2.2	Ubicación.....	21
2.3	Población.....	22

2.3.1	Educación.....	24
2.3.2	Empleo y Ocupación	26
2.4	Economía	28
3	Marco Teórico.....	30
3.1	Análisis Económico	30
3.1.1	Sector Empresarial.....	30
3.1.2	Sectores Económicos en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.	30
3.1.3	Sector Primario.....	32
3.1.4	Sector Primario en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.	32
3.1.5	Sector Secundario.....	32
3.1.6	Sector Secundario en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.	32
3.1.7	Sector Terciario.....	34
3.1.8	Sector Terciario en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.	35
3.1.9	Servicio de Alimentos	37
3.1.10	Sector servicios rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla. 37	
3.1.11	Análisis Histórico de la Industria Alimenticia en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.....	39
3.2	MIPyME.....	41
3.2.1	Concepto.....	41
3.2.2	Clasificación de las MIPyME.....	42

3.2.3	Relación de la pandemia de Covid 19 con el sector empresarial	44
3.2.4	MIPyME en tiempos de pandemia COVID - 19	48
3.2.5	Transformación empresarial	51
3.3	Planeación	56
3.3.1	Principios de la planeación	56
3.3.2	Tipos de planes	59
3.3.3	Tipos de planeación	60
3.4	Planeación estratégica	61
3.4.1	Importancia	61
3.4.2	Proceso de la planeación estratégica	62
3.4.3	Estudio del entorno	65
3.4.4	Modelo de Negocio CANVAS	68
3.5	Reactivación Económica	71
3.5.1	Reactivación económica en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla ..	73
4	Desarrollo de la Investigación	76
4.1	Metodología	76
4.2	Diseño de la investigación.	76
4.3	Población y Muestra	77
4.4	Recolección de los datos	77
4.5	Análisis de la información	78
4.6	Resultados	83

4.6.1	Bloque 1: Planeación Estratégica	87
4.6.2	Bloque 2: Reactivación Económica.....	94
4.6.3	Bloque 3: pandemia por COVID – 19.....	98
4.6.4	Bloque 4: Entorno.....	101
5	Conclusión.....	107
6	Referencias	110
7	Anexos.....	114

1 Introducción.

1.1 Antecedentes

Realicé mis prácticas profesionales en el Honorable Ayuntamiento de Izúcar de Matamoros, Puebla, en la Dirección de Desarrollo Económico en agosto de 2020 teniendo la pandemia por COVID-19 presente.

Me asignaron al programa “Atención Empresarial”; el cual consiste en: brindar el servicio de información dentro de la oficina de la Regiduría de Industria y Comercio sobre los distintos programas de apoyo económico de parte del gobierno federal y del gobierno estatal, dirigido a empresas que estén interesadas en apalancamiento financiero.

La segunda línea de acción en que se basa la Dirección de Desarrollo Económico que integra el Plan de Desarrollo Municipal de Izúcar de Matamoros, Puebla 2018 – 2021 es: promover Iniciativas de Promoción Empresarial (IPE) empoderamiento y emprendimiento, vinculación a fondos gubernamentales e iniciativas para atraer inversión o

localización de nuevas actividades económicas. (H. Ayuntamiento de Izúcar de Matamoros 2018 2021)

En relación al contexto, el objetivo del programa de las prácticas profesionales consiste en: brindar el servicio de información hacia emprendedores y dueños de empresas que se encuentran en el municipio con respecto a programas de financiamiento federal como estatal.

De tal modo los objetivos del programa de prácticas profesionales, del departamento de desarrollo económico y del plan de desarrollo municipal se alinean para presentarse como alternativa de reactivación económica para las empresas, con sustento en los lineamientos para la reapertura responsable de las actividades económicas a causa del confinamiento sanitario (Periódico Oficial del Estado de Puebla, 2020) Ver anexo I.

En el transcurso de esta actividad me percate de dos situaciones:

- 1.- No se le daba el uso adecuado a la información, debido a que solo se disponía como base de datos.
- 2.- No existe un catálogo de mercado local que puede servir de apoyo para clasificar los sectores económicos, y así buscar los programas de financiamiento compatibles con las empresas.

De acuerdo a mi formación académica considero que es prioritario hacer un análisis del entorno para formalizar la búsqueda siendo más analítica y certera (Porter, 1989).

Por otro lado, el confinamiento (a causa de la pandemia) imposibilitaba la visita de personas interesadas para dichos programas, urgentemente se debía de digitalizar el departamento para continuar con el objetivo del programa a través del uso de las TIC mediante las redes sociales. Este es un claro ejemplo de adaptación al entorno, sin embargo la presente investigación identificará las causas y factores que impiden el desarrollo de las

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME) del sector alimenticio a causa de la pandemia.

1.2 Definición del Problema.

La pandemia por COVID – 19 ha generado un cambio drástico en todo el mundo modificando por completo las actividades sociales, laborales y globales.

Uno de los cambios más notorios fue el uso del cubre bocas, el distanciamiento social, lavado de manos y uso de gel antibacterial frecuente, así como el cumplimiento de los protocolos sanitarios para ingresar a los establecimientos considerados como actividades esenciales.

En el ámbito laboral, la capacidad adaptativa de los trabajadores se convirtió en una competencia, puesto que tuvieron que acoplarse para trabajar de manera remota; otras empresas evitaron los despidos pero disminuyeron los salarios para continuar manteniendo sus operaciones y empleados (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Estos acontecimientos dieron paso a la apertura de una crisis económica, empresas de todo el mundo iniciaron a combatir ferozmente para adaptarse al mercado y posicionarse en un lugar seguro durante cierto tiempo mientras perdura tal calamidad.

Actualmente no existen trabajos de investigación o manuales de operaciones que se enfoquen en las empresas mientras sucede una crisis económica, mucho menos cuando se habla de una pandemia por COVID - 19 perturbando los factores políticos, económicos y sociales, colocando a las empresas en un estado de supervivencia ante dicho suceso.

Esta investigación está orientada hacia el sector de servicios, rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla, tomando como punto de partida el decreto publicado el 27 de marzo del año 2020 en el Diario Oficial de la Federación ordenando la

suspensión inmediata de las actividades no esenciales para mitigar la dispersión y transmisión del virus SARS CoV2 (Diario Oficial de la Federación, 2020a), (anexo II)

Posteriormente a través de otro decreto por el Presidente de la República Mexicana Andrés Manuel López Obrador; establece que podrían ir restableciendo las actividades cumpliendo con los parámetros de seguridad y de trabajo (Diario Oficial de la Federación, 2020a).

De acuerdo con ambos decretos se logra situar la apertura de la presente investigación, debido a que la mayoría de las MIPyME que integran los sectores comerciales en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla; se vieron obligadas a detener sus actividades ocasionando pérdidas económicas a secuela de la ausencia de clientes; tal efecto fue de gran magnitud que era imposible llegar al punto de equilibrio financiero, produciendo el cierre definitivo de algunas empresas.

La figura 01 muestra el padrón de establecimientos del ayuntamiento de Izúcar de Matamoros, teniendo a 1,223 locales; incluidos los establecimientos comerciales, empresas formales y empresas informales de distintos giros. Se encuentran ubicados en el primer cuadro del centro de la alcaldía y del mismo modo sucede a los costados de la avenida internacional Oaxaca. Cabe mencionar que en estos lugares se concentran las actividades económicas que benefician con mayor magnitud a la economía local.

Figura 01.

Padrón de Empresas del Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Padrón de Empresas del Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Nº	Actividad o giro	Clasificación	Total establecimientos	Participación de porcentual en el mercado.
1	Servicio	Comerciales	627	51.27 %
2	Servicio	Alimentos y bebidas	206	16.84 %
3	Servicio	Salud	86	7.03 %
4	Industrial	Manufactureras	56	4.58 %
5	Servicio	Belleza	53	4.33 %
6	Servicio	Tecnológicos	43	3.52 %
7	Servicio	Financieros	29	2.37 %
8	Servicio	Comunicación	18	1.47 %
9	Servicio	Alquiler	13	1.06 %
10	Servicio	Hospedaje	13	1.06 %
11	Servicio	Jurídico	10	0.82 %
12	Servicio	Educación	8	0.65 %
13	Servicio	Paqueterías	7	0.57 %
14	Servicio	Gestoría	7	0.57 %
15	Servicio	Limpieza	7	0.57 %
16	Servicio	Funerarios	7	0.57 %
17	Servicio	Mantenimiento de motocicletas	6	0.49 %
18	Servicio	Arrendamiento de inmuebles	5	0.41 %

19	Servicio	Mantenimiento de automóviles	5	0.41	%
20	Servicio	Mantenimiento de bicicletas	5	0.41	%
21	Servicio	Turísticos	4	0.33	%
22	Servicio	Públicos	4	0.33	%
23	Servicio	Acondicionamiento físico	2	0.16	%
24	Servicio	Estacionamiento	1	0.08	%
25	Servicio	Transporte	1	0.08	%
Total			1223	100	%

Fuente: Elaboración propia con datos del padrón de empresas del departamento de Industria y Comercio del ayuntamiento de Izúcar de Matamoros 2020.

La investigación está centrada en el sector alimenticio porque es el giro que caracteriza al municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla; debido a la gran variedad gastronómica que ofrece a nivel regional.

Las MIPyME que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas se posicionan en segundo lugar con el 16.84% de la participación en el mercado local, con un total de 206 establecimientos (ver figura 01). Sin embargo, el mercado meta de esta investigación son las entidades con cédula; que con base al padrón del ayuntamiento están registrados actualmente 32 establecimientos.

La figura 02 integra los tipos de cédulas que poseen los establecimientos de alimentos y bebidas con el rango desde el año 2018 al año 2020.

Figura 02.

Concentrado de locales con cédulas que integra el sector alimenticio en Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Cédulas del sector alimenticio en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Descripción	total
Total de establecimientos de alimentos y bebidas	206
Empresas que cuentan con cedula SAT 2018	4
Empresas que cuentan con cedula SAT 2019	11
Empresas que cuentan con la cedula SAT2020	8
Empresas que cuentan con cedula de la cámara de comercio	9
Total de establecimientos que cuentan con algún tipo de cedula	32
Total porcentual de establecimientos con cédula en el sector alimenticio	15.53%

Fuente: Elaboración propia con datos del padrón de empresas del departamento de Industria y Comercio del ayuntamiento de Izúcar de Matamoros 2020.

Con base a la información se obtiene que el 84.47% de los establecimientos del sector alimenticio de Izúcar de Matamoros registrados en el padrón de empresas representa el comercio informal; consecuentemente el otro 15.53% corresponde a las fondas, pozolerías, restaurantes, taquerías o pizzerías. Estas microempresas son candidatas con mayor probabilidad de superación ante la crisis financiera, puesto que se presta para realizar mejoras en su actividad económica debido a su estructuración como MIPyME.

Este trabajo de investigación identificará las causas y barreras que presentan las MIPyME del sector de servicio, rama alimentos durante la crisis financiera ocasionada por la pandemia de Covid 19 en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo la planeación estratégica favorece la reactivación económica de las MIPyME en el Sector de Servicios, Rama Alimentos durante la Pandemia por COVID - 19 en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla, México 2020?

1.3 Delimitación del Problema

Esta investigación se realiza en las MIPyME del sector de servicios, rama alimentos, durante la pandemia por COVID - 19 en del municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla, México 2020.

1.4 Justificación.

El estudio se efectúa con la intención de aplicar los conocimientos adquiridos en mi formación académica ante un problema de la vida real, considerando: factores sociales, laborales y globales. Aunado a esta situación también tiene la finalidad de: establecer la planeación estratégica como herramienta para la correcta toma de decisiones de las MIPyME del sector alimenticio durante la pandemia por COVID-19 en el municipio de Izúcar de Matamoros Puebla. Responsable con la comunidad y por el estado de Puebla.

1.4.1 Conveniencia.

Esta investigación permitirá conocer sí la planeación estratégica sirve como herramienta en las MIPyME del sector alimenticio para enfrentar la pandemia por COVID -

19, favoreciendo la reactivación económica en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

1.4.2 Relevancia Social.

El presente trabajo de investigación es único porque brinda las herramientas necesarias para la sociedad, estudiantes, gerentes, emprendedores y/o administradores de empresas que se encuentran en una situación donde se busque la preservación de la empresa.

1.4.3 Implicación Práctica.

Con los resultados de la investigación se identificarán los factores internos y externos de las MIPyME que han servido de apoyo para enfrentar la crisis económica en tiempos de pandemia de COVID - 19, a través de la aplicación de un instrumento de indagación que permitirá conocer la existencia y el aprovechamiento de la planeación estratégica en las empresas del sector alimenticio del municipio de Izúcar de Matamoros, y con base a ello analizar las principales causas que dieron apertura hacia la quiebra inmediata en las empresas, desarrollando un plan estratégico para fortalecerlas.

1.4.4 Valor Teórico

Contribuye al estudio de la crisis económica del año 2020 para la gestión de la planeación estratégica y el impulso que genera en la reactivación económica de Izúcar de Matamoros, Puebla; durante la epidemia por el virus SARS – CoV2, Siendo de utilidad para futuros investigadores de distintas disciplinas que se encuentren interesados en el tema.

1.4.5 Utilidad Metodológica.

Este trabajo de investigación reconocerá la importancia de la planeación estratégica como pilar fundamental en las empresas, señalando que: efectivamente es una herramienta

que beneficia a la reactivación económica para el sector servicios, rama alimentos durante la pandemia por Covid 19, en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla, México 2020.

1.5 Objetivo General.

Analizar la planeación estratégica como herramienta para favorecer la reactivación económica de las MIPyME en el Sector de Servicios, Rama Alimentos durante la Pandemia por COVID - 19 en del Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla, México 2020.

1.5.1 *Objetivo Específico 1.*

Conocer los elementos principales de la herramienta planeación estratégica.

1.5.2 *Objetivo Específico 2.*

Analizar teóricamente las principales causas que generaron la quiebra inmediata en las MIPyME del sector servicios, rama alimentos en tiempos de pandemia.

1.5.3 *Objetivo Específico 3*

Descubrir los factores internos o externos de las MIPyME qué han servido de ayuda para enfrentar la crisis económica 2020.

1.5.4 *Objetivo Específico 4*

Conocer a través de la aplicación de un instrumento si existe planeación estratégica en las MIPyME del sector Alimenticio en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

1.6 Hipótesis.

La planeación estratégica favorece la reactivación económica de las MIPyME del sector alimenticio en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

2 Marco Contextual

2.1 Izúcar de Matamoros, Puebla.

La región VI del estado de Puebla corresponde a Izúcar de Matamoros, teniendo la capital hacia el noreste del municipio. Se identifica por ser la cabecera de 45 municipios y por tener un clima árido húmedo (Secretaría de Educación Pública, 2016 - 2017).

Figura 03

Mapa de la Región V del Estado de Puebla. Valle de Atlixco y Matamoros.



Fuente: (Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, 2018)

La toponimia de Izúcar de Matamoros está representada por un “ixtli” (navaja de sacrificios) elaborado con obsidiana, teniendo al costado derecho cuatro dientes sobre una encía roja, su significado es: vidas que trituran vidas.

Debajo del ixtli hay tres huellas (otli–camino), aunado el sentido de los símbolos representa: lugar donde se labra la obsidiana. (Ver figura 04).

El símbolo de xelhua tiene parecido con una cara humana oscurecida a la mitad y significa: lugar de caras pintadas. (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2018).

Figura 04

Escudo del Honorable Ayuntamiento de Izúcar de Matamoros, Puebla 2018 – 2021.



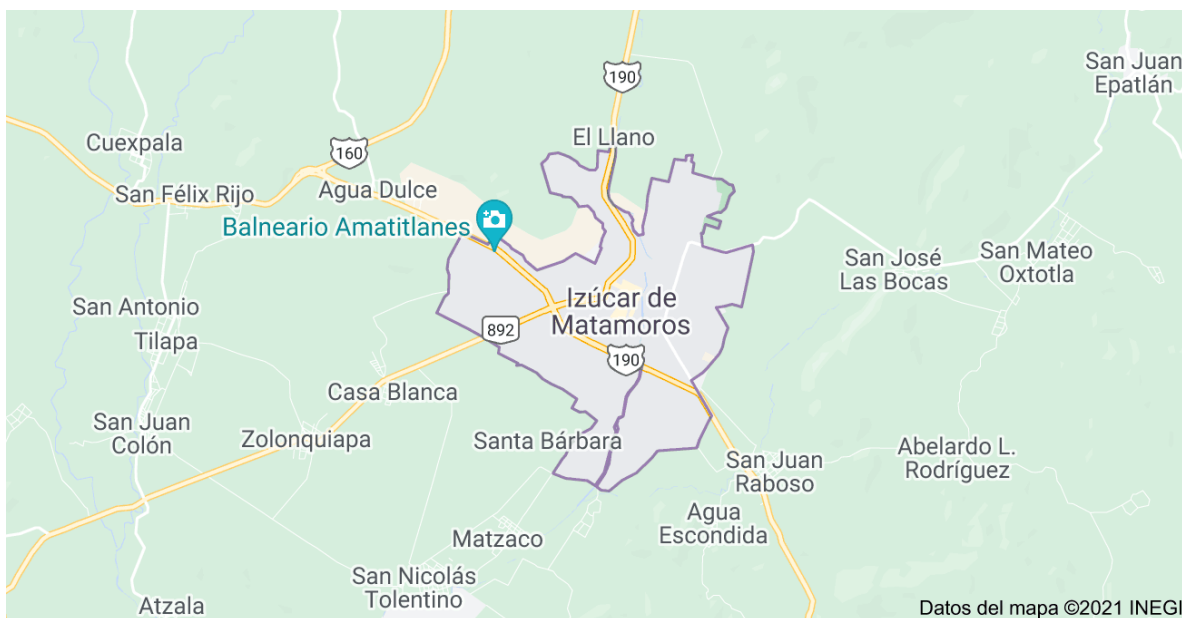
Fuente: (Honorable Ayuntamiento de Izúcar de Matamoros, Puebla., 2018-2021)

2.2 Ubicación.

La región de Izúcar de Matamoros se encuentra hacia la parte suroeste de la capital del estado, sus colindancias son: al norte limita con Tepeojuma, al sur limita con Chiautla de Tapia, al oriente limita con Xochiltepec, San Martín Totoltepec, Epatlán, Ahuatlán y Tehuitzingo y al poniente limita con Tlapanala, Tilapa, Atzala y Chietla (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2018). La investigación está dirigida hacia el municipio de Izúcar de Matamoros, siendo esta misma la cabecera municipal.

Figura 05

Mapa del Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

2.3 Población.

Con base al Censo de Población y Vivienda 2020, Izúcar de Matamoros cuenta con 82, 809 habitantes; 52.23% mujeres y 47.76% hombres, en conjunto; representa el 0.7531 de la población estatal. Ver tabla 06 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020).

Figura 06

Relación de habitantes de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Relación de Habitantes de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020

Territorio	Número habitantes	de Total Porcentual	Participación Porcentual Estatal (1,692,181 habitantes)
------------	-------------------	---------------------	---

Municipio de Izúcar de Matamoros	49,578	100%	2.92%
Población Femenina	26,095	52.63%	1.54%
Población Masculina	23,483	47.36%	1.38%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020).

La tabla 07 muestra los principales 10 rangos de edades de Izúcar de Matamoros, Puebla. Puede observarse que en conjunto representan el 44.58% del total de la población del municipio.

Figura 07

10 Rangos de Edades con Mayor Población en Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Rangos de Edades con Mayor Población en Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Nº	Sexo	Rango de Edades	Total Habitantes	Porcentaje por Rango	Porcentaje Final
1	Mujer	5 a 9 años	3995	4.80%	4.80%
2	Hombre	5 a 9 años	3985	4.80%	9.60%
3	Hombre	0 a 4 años	3899	4.70%	14.30%
4	Mujer	0 a 4 años	3851	4.60%	18.90%
5	Hombre	10 a 14 años	3778	4.50%	23.40%
6	Hombre	15 a 19 años	3645	4.40%	27.80%
7	Mujer	10 a 14 años	3638	4.30%	32.10%
8	Mujer	15 a 19 años	3551	4.20%	36.30%

9	Mujer	20 a 24 años	3501	4.20%	40.50%
10	Mujer	25 a 29 años	3381	4.08%	44.58%
11		30 años o más	45,585	55.42%	100.00%
Total de habitantes			82809	100%	

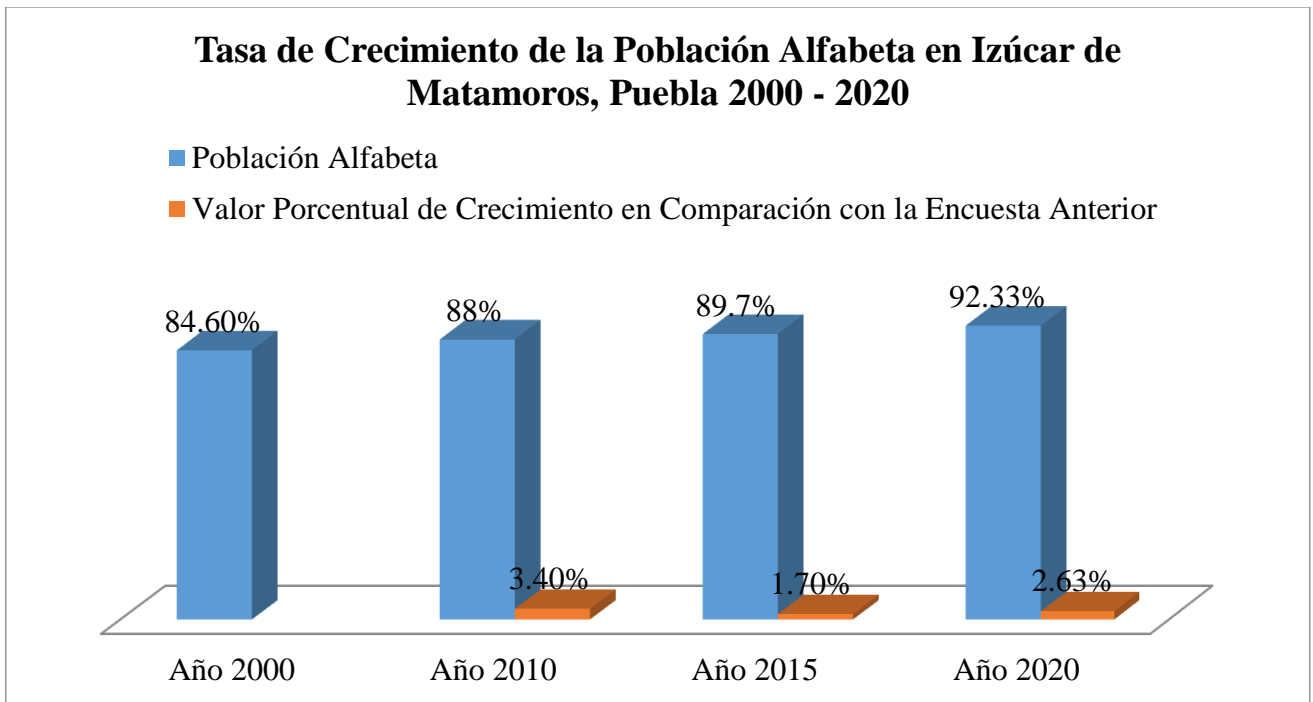
Fuente: (Data México, 2020).

2.3.1 Educación.

Izúcar de Matamoros tiene una tasa de 92.33% población alfabeto; incrementó 2.63% en comparación con el año 2015; el cual obtuvo 89.7% y 1.7% más que en el año 2010; presentando 88% de participación junto con un crecimiento de 3.4% durante la primera década del año 2000, (Data Mexico, 2020).

Figura 08

Tasa de Crecimiento de la Población Alfabeta en Izúcar de Matamoros, Puebla 2000 - 2020



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020)

El municipio de Izúcar de Matamoros para el año 2020, cuenta con 128 instituciones educativas.

El nivel preescolar ocupa el primer lugar con 28 planteles representando el 21% de participación a nivel local, le siguen las escuelas primarias con 25 planteles integrando el 19.5% en el mercado y en tercer lugar teniendo un distanciamiento de más del 10%, son las 12 instituciones de media superior con un 9.4 % de participación.

Figura 09

Instituciones Educativas en Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Instituciones educativas en Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Nº	Tipo de escuela	Total instituciones	Participación de porcentual en el municipio
1	Preescolar	28	21.9%
2	Primaria	25	19.5%
3	Secundaria	11	8.6%
4	Bachiller	12	9.4%
5	Universidades	6	4.7%
6	Escuelas de diversos niveles de educación	10	7.8%
7	Escuelas de educación para necesidades especiales	6	4.7%
8	Escuelas de arte	9	7.0%
9	Escuelas de computación	4	3.1%

10	Escuelas de deporte	6	4.7%
11	Escuelas de idiomas	4	3.1%
12	Escuelas dedicadas a la enseñanza de oficios	7	5.5%
Total de instituciones educativas		128	100%

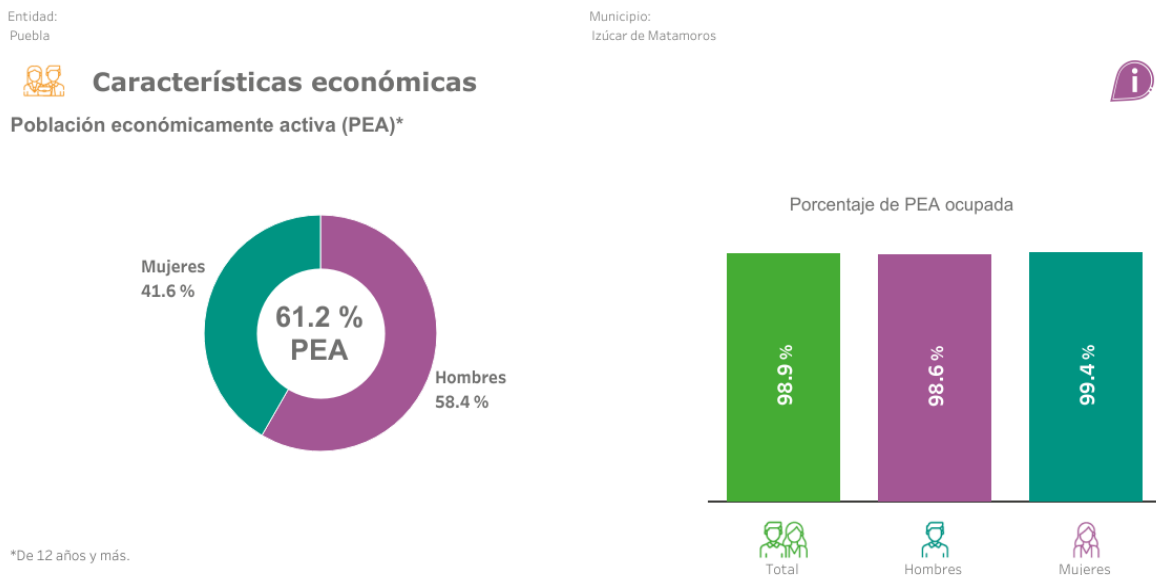
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020a).

2.3.2 Empleo y Ocupación

Los resultados emitidos por el INEGI a través del Censo de Población y Vivienda 2020, muestra el porcentaje de la población económicamente activa de más de doce años que se encuentra incorporada en el mercado laboral de Izúcar de Matamoros, las estadísticas revelan el 41.6% son mujeres y el 58.4% corresponde para los hombres.

Figura 10

Población Económicamente Activa en Izúcar de Matamoros del año 2003 al año 2018.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020a).

La población económicamente activa en el municipio en Izúcar de Matamoros durante el periodo 2003 al 2018 labora en el sector de servicios privados no financieros con 57.78% de crecimiento, en segundo lugar es el sector comercio con un aumento del 5.42% y en tercera posición se coloca el sector de electricidad, agua y gas, incrementando 1.89% durante un periodo de 15 años.

Figura 11

Evolución de la Población Económicamente Activa en Izúcar de Matamoros, Puebla 2003 – 2020.

Evolución de la Población Económicamente Activa en Izúcar de Matamoros, Puebla 2003 – 2020.

Nº	Sector	Variable PEA 2003 – 2008	Variable Crecimiento 2008 - 2018	de Porcentaje de Crecimiento de las Variables (15 años)
1	Servicios Privados no Financieros	1,919,681	3,322,182	57.78
2	Comercio	1,137,392	20,998,169	5.42
3	Electricidad, Agua y Gas	14,353	761,312	1.89
4	Minería	19,685	6,350,695	0.31
5	Pesca y Acuicultura	-16,398	7,301,904	-0.22
6	Industrias Manufactureras	462,483	-3,998,823	-11.57
7	Transportes	83,122	-484,508	-17.16
8	Privado y Paraestatal	3,877,298	-19,926,149	-19.46

9	Servicios Financieros y de Seguros	204,727	-264,257	-77.47
10	Construcción	52,253	-28,339	-184.39

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2020).

Las últimas filas de la tabla son los sectores laborales con mayor disminución de personal durante 15 años. El sector servicios financieros y de seguros obtuvo un total de -77.47%, en cuanto al sector construcción fue de -184.39%. Esta situación representa que la población económicamente activa se encuentra en el sector que predomina; así como lo fue el sector de construcción y con el paso del tiempo comenzó a disminuir las actividades laborales en empresas de este tipo. Sobre las bases de las ideas expuestas se refleja la evolución del trabajo en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla desde el 2003 al 2020.

2.4 Economía

La economía se define como el análisis de las actividades diarias de las personas para la obtención de bienes materiales y su comodidad (Marshall, 1890).

El Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC) es una herramienta del Instituto Nacional de Estadística y Geografía que concentra los resultados de los censos económicos registrados cada lustro. Uno de los indicadores del SAIC es: el valor agregado censal bruto, el cual representa; el conjunto de los recursos de producción (económicos, humanos, materiales y tecnológicos) para realizar eficientemente la actividad económica de las MIPyME (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2018).

La figura 12 muestra la producción total por unidades económicas en Izúcar de Matamoros desde el año 2003 al año 2018. En la última columna se sitúa el porcentaje de crecimiento en comparación con el valor agregado censal bruto obtenido del censo anterior.

Figura 12

Producción Total por Unidades Económicas en Izúcar de Matamoros, Puebla 2003 – 2018.

Producción Total por Unidades Económicas en Izúcar de Matamoros, Puebla 2003 - 2018

Año Censal	Unidades Económicas	Valor Agregado Censal Bruto (pesos)	Valor Porcentual de Crecimiento Comparación de la Encuesta Anterior
2003	3124	\$ 165,300.26	
2008	3751	\$ 261,767.26	63.14 %
2013	4424	\$ 211,486.21	-23.77 %
2018	4826	\$ 384,169.50	55.05 %

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Sistema Automatizado de Información Censal.

A través de la figura 12 se puede estudiar la economía del municipio de Izúcar de Matamoros. Es por ello que se utilizó el valor agregado censal bruto del año 2003 que fue de \$165,300.26 como referencia para medir y analizar la variable de crecimiento; para el año 2008 aumentó a 63.14% con \$261,767.26, posteriormente para el año 2013 disminuyó a -23.77% con \$211,486.21 pero aumentaron 673 unidades económicas, afortunadamente para el año 2018 generó \$384,169.50 con un valor de crecimiento del 55.05% y con 402 establecimientos.

3 Marco Teórico

3.1 Análisis Económico

El estudio económico de la ciudad de Izúcar de Matamoros se realizó con base al padrón de establecimientos del ayuntamiento municipal y con los resultados de los censos económicos realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. De esta manera se obtienen actuales y reales al ser respaldados por esta institución.

3.1.1 Sector Empresarial.

Los sectores económicos integran las actividades productivas de un lugar determinado, clasificados según el giro al que pertenecen (primarios, secundarios o terciarios) (Enciclopedia Económica, 2017).

3.1.2 Sectores Económicos en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

Figura 15

Sectores económicos de Izúcar de Matamoros, Puebla 2019.

Sectores Económicos en Izúcar de Matamoros, Puebla 2019.		
Actividad económica	Unidades económicas	Producción bruta total por personal ocupado
Sector Primario	5	\$612,347.22
Sector Secundario	501	\$542,529.03
Sector Terciario	4320	2,810,828.76
Total	4826	\$3,965,705.01

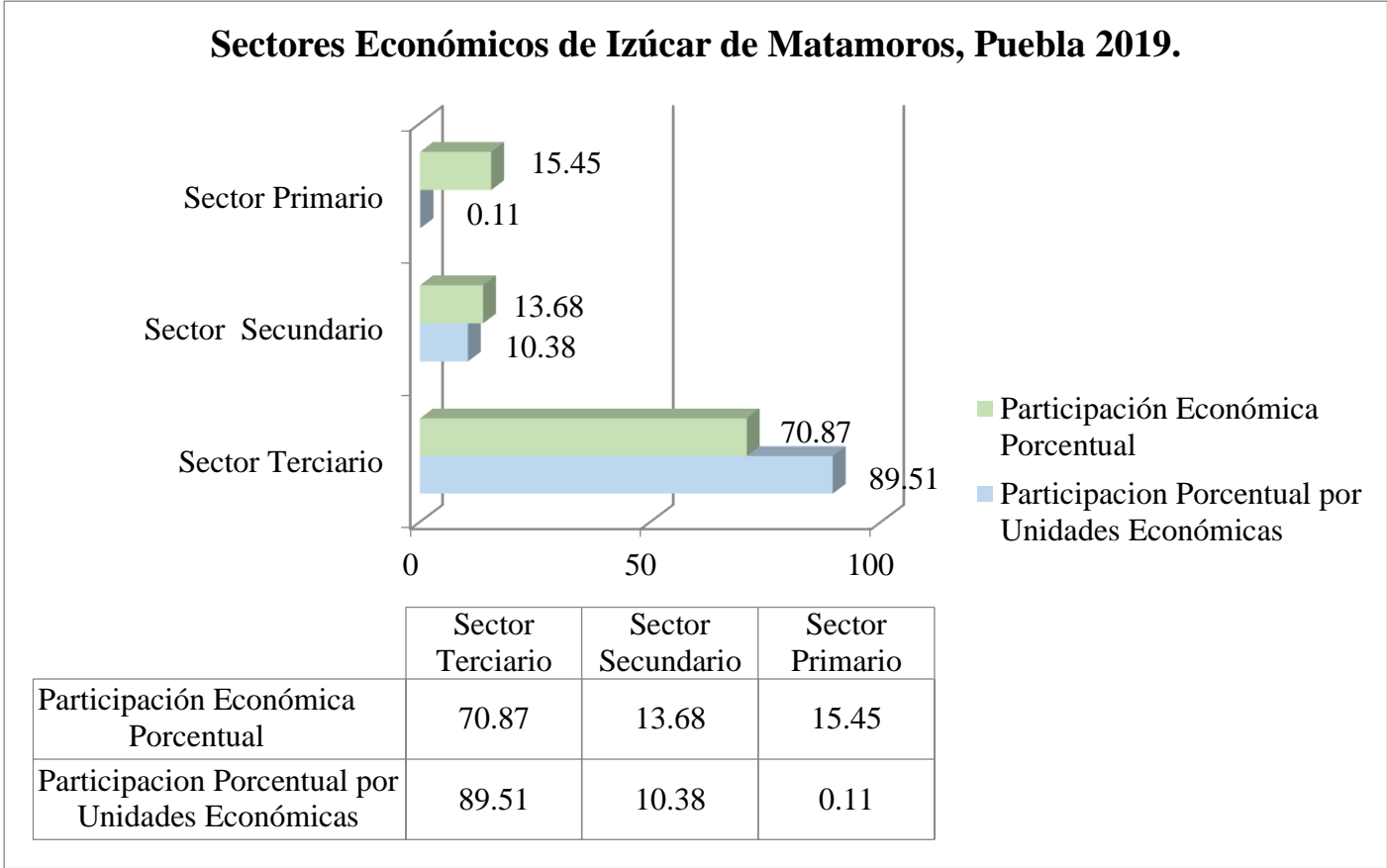
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018).

La figura 15 contiene los datos extraídos de los censos económicos del INEGI, la tabla muestra el total de unidades y la producción total de cada uno de los sectores que

integra la ciudad de Izúcar de Matamoros, sin embargo, se procedió a ponderar los valores para analizar de mejor manera el mercado.

Figura 16

Variable porcentual de unidades y participación económica de los sectores económicos en Izúcar de Matamoros, Puebla 2019.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

Analizando la figura 16 se observa que: el sector primario representa el 0.11% de unidades económicas de todo el municipio; sin embargo aporta el 15.45% de la economía de la ciudad, el sector secundario tiene una producción total de 13.68%; teniendo el 10.38% de unidades (501 establecimientos), mientras que el sector terciario contempla más

actividades económicas, es por ello que constituye el 89.51% de participación en unidades y el 70.87% de producción total.

3.1.3 Sector Primario.

El sector primario integra las actividades de agricultura, cacería, forestales, ganadería y pesqueras (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014a)

3.1.4 Sector Primario en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

La región de Izúcar de matamoros destaca por la siembra de caña para la producción de azúcar por el ingenio de Atencingo; perteneciente al municipio de Chietla; otras de las actividades primarias de la región son cultivos de maíz, sorgo, cacahuete y arroz.

En la ganadería participa la producción de carne bovina, porcina y aves (Robles, 2016)

3.1.5 Sector Secundario.

Una de las características principales del sector secundario es la transformación de materia prima extraída del sector primario orientados hacia los procesos automatizados (Diario Oficial de la Federación, 2009).

3.1.6 Sector Secundario en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

La clasificación del sector secundario en el municipio de Izúcar de Matamoros se visualiza en la figura 16, la cual está catalogada en cuatro tipos de actividades económicas según el INEGI, mostrando a simple vista una vasta cantidad de unidades económicas existentes dentro de la industria manufacturera.

Figura 13

Clasificación de las actividades económicas que integra el sector secundario.

Sector Secundario en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

Nº	Actividad económica	Total de Unidades Económicas
1	Minería	3
2	Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural por ductos al consumidor final	1
3	Construcción	3
4	Industrias manufactureras	497

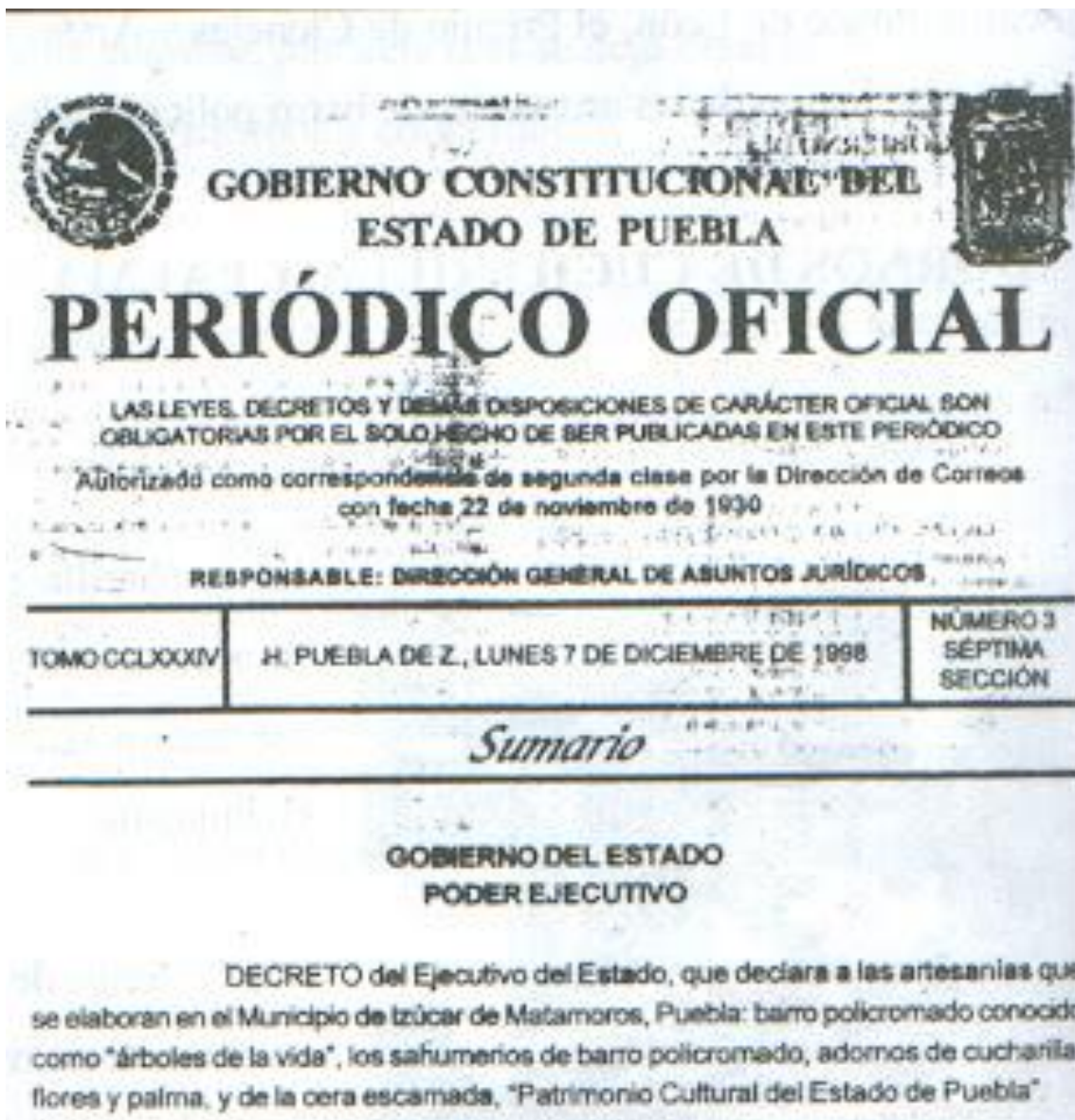
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018)

El municipio cuenta con producción de cerámica, mica, vidrio y artesanías tradicionales como: adornos de palma, cucharilla y flores, cera escamada, sahumerios de barro policromado y árboles de la vida.

Es importante mencionar que estas artesanías son comercializadas a nivel internacional, es por ello que fueron nombradas como patrimonio cultural del estado de Puebla por la belleza de sus trazos y colores.

Figura 17

Decreto que declara las a las artesanías de Izúcar de Matamoros como Patrimonio Cultural del Estado



Fuente: (Periódico Oficial del Estado de Puebla, 1998)

3.1.7 Sector Terciario.

Este sector integra todas las actividades de bienes intangibles pero indispensables para la economía, también se le conoce como sector servicios (Economía I, 2011).

Figura 14

Clasificación de las actividades económicas del sector terciario.

Clasificación del Sector terciario

<u>Nº Tipo de actividad económica</u>	
1	Actividades comerciales
2	Servicios de actividades de impartición de justicia
3	Servicios de actividades gubernamentales
4	Servicios de actividades legislativas
5	Servicios de almacenamiento
6	Servicios de alojamiento temporal
7	Servicios asistencia social
8	Servicios científicos y técnicos
9	Servicios corporativos
10	Servicios correos
11	Servicios de culturales
12	Servicios de deportivos y otros recreativos
13	Servicios de educación
14	Servicios de esparcimiento
15	Servicios de financieros
16	Servicios de información de medios masivos
17	Servicios inmmobiliarios
18	Servicios manejo de residuos y desechos
19	Servicios de organismos internacionales y extraterritoriales
20	Servicios de preparación de alimentos y bebidas
21	Servicios de profesionales
22	Servicios de transporte
23	Servicios de remediación
24	Servicios de seguros
25	Servicios de servicio de apoyo a los negocios
26	<u>Otros servicios no incluidos</u>

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014b).

3.1.8 Sector Terciario en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

El sector terciario o de servicio, se visualiza en la figura 01; interpretando la tabla, nos muestra que a excepción de las actividades manufactureras el centro de la ciudad representa el 95.42% del sector servicios.

Figura 01.

Padrón de Empresas del Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Padrón de Empresas del Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Nº	Actividad o giro	Clasificación	Total establecimientos	Participación de porcentual en el mercado.
1	Servicio	Comerciales	627	51.27 %
2	Servicio	Alimentos y bebidas	206	16.84 %
3	Servicio	Salud	86	7.03 %
4	Industrial	Manufactureras	56	4.58 %
5	Servicio	Belleza	53	4.33 %
6	Servicio	Tecnológicos	43	3.52 %
7	Servicio	Financieros	29	2.37 %
8	Servicio	Comunicación	18	1.47 %
9	Servicio	Alquiler	13	1.06 %
10	Servicio	Hospedaje	13	1.06 %
11	Servicio	Jurídico	10	0.82 %
12	Servicio	Educación	8	0.65 %
13	Servicio	Paqueterías	7	0.57 %
14	Servicio	Gestoría	7	0.57 %
15	Servicio	Limpieza	7	0.57 %

16	Servicio	Funerarios	7	0.57	%
17	Servicio	Mantenimiento de motocicletas	6	0.49	%
18	Servicio	Arrendamiento de inmuebles	5	0.41	%
19	Servicio	Mantenimiento de automóviles	5	0.41	%
20	Servicio	Mantenimiento de bicicletas	5	0.41	%
21	Servicio	Turísticos	4	0.33	%
22	Servicio	Públicos	4	0.33	%
23	Servicio	Acondicionamiento físico	2	0.16	%
24	Servicio	Estacionamiento	1	0.08	%
25	Servicio	Transporte	1	0.08	%
Total			1223	100	%

Figura 01 Fuente: Elaboración propia con datos del padrón de empresas del departamento de Industria y Comercio del ayuntamiento de Izúcar de Matamoros 2020.

3.1.9 Servicio de Alimentos

Consiste en ofrecer alimentos mediante el servicio de preparación de materia prima extraída del sector primario, para satisfacer necesidades nutricionales de las personas.

3.1.10 Sector servicios rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

El sector alimenticio en Izúcar de Matamoros cuenta con 206 establecimientos de alimentos y bebidas, con una estratificación de 23 ramas; las taquerías se posicionan en

primer lugar con 20 establecimientos del mismo giro y con 9.71% de participación en el mercado, en segundo lugar se encuentran nivelados las juguerías y cafeterías junto con las fondas y antojitos con 19 establecimientos y 9.22% de participación, en cuanto al tercer lugar se posicionan las roscicerías con 17 unidades abarcando 8.25% en el mercado.

Figura 18

Sector Alimenticio en Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Sector Alimenticio en Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

Nº	Establecimientos de alimentos y bebidas.	Total	Porcentaje de participación en el mercado	
1	Taquerías	20	9.71	%
2	Juguerías y cafeterías	19	9.22	%
3	Fondas y antojitos	19	9.22	%
4	Rosticerías	17	8.25	%
5	Restaurantes y marisquerías	16	7.77	%
6	Tortillerías	16	7.77	%
7	Peleterías y helados	13	6.31	%
8	Pastelerías	13	6.31	%
9	Restaurante-bar	11	5.34	%
10	Pizzerías	10	4.85	%
11	Botanas y papas fritas	10	4.85	%
12	Panaderías	8	3.88	%

13	Club de nutrición	8	3.88	%
14	Loncherías	5	2.43	%
15	Venta de postres	5	2.43	%
16	Pozolerías	4	1.94	%
17	Cemitas	4	1.94	%
18	Comida china	3	1.46	%
19	Venta de alimentos preparados	1	0.49	%
20	Venta de mariscos	1	0.49	%
21	Hamburguesas	1	0.49	%
22	Venta de barbacoa	1	0.49	%
23	Aguas frescas	1	0.49	%
Total		206	100.00	%

Elaboración propia con datos del padrón de empresas del departamento de Industria y Comercio del ayuntamiento de Izúcar de Matamoros 2020.

3.1.11 Análisis Histórico de la Industria Alimenticia en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

El Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC) permite conocer el total de empresas del sector servicios en la rama de alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, mediante los censos económicos que realiza el INEGI. A partir del año 2013 se encuentra mayor información en comparación de los censos anteriores, es por ello que hasta el momento solo se puede analizar los periodos del año 2013 al año 2018.

La figura 19 analiza el crecimiento de la Industria Alimenticia en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla. La barra de color naranja significa el crecimiento de las

variables a partir del año 2013 al año 2018, de igual forma aplica la barra de color azul que continua con el desarrollo de cada una de las variables del año 2013 al año 2020.

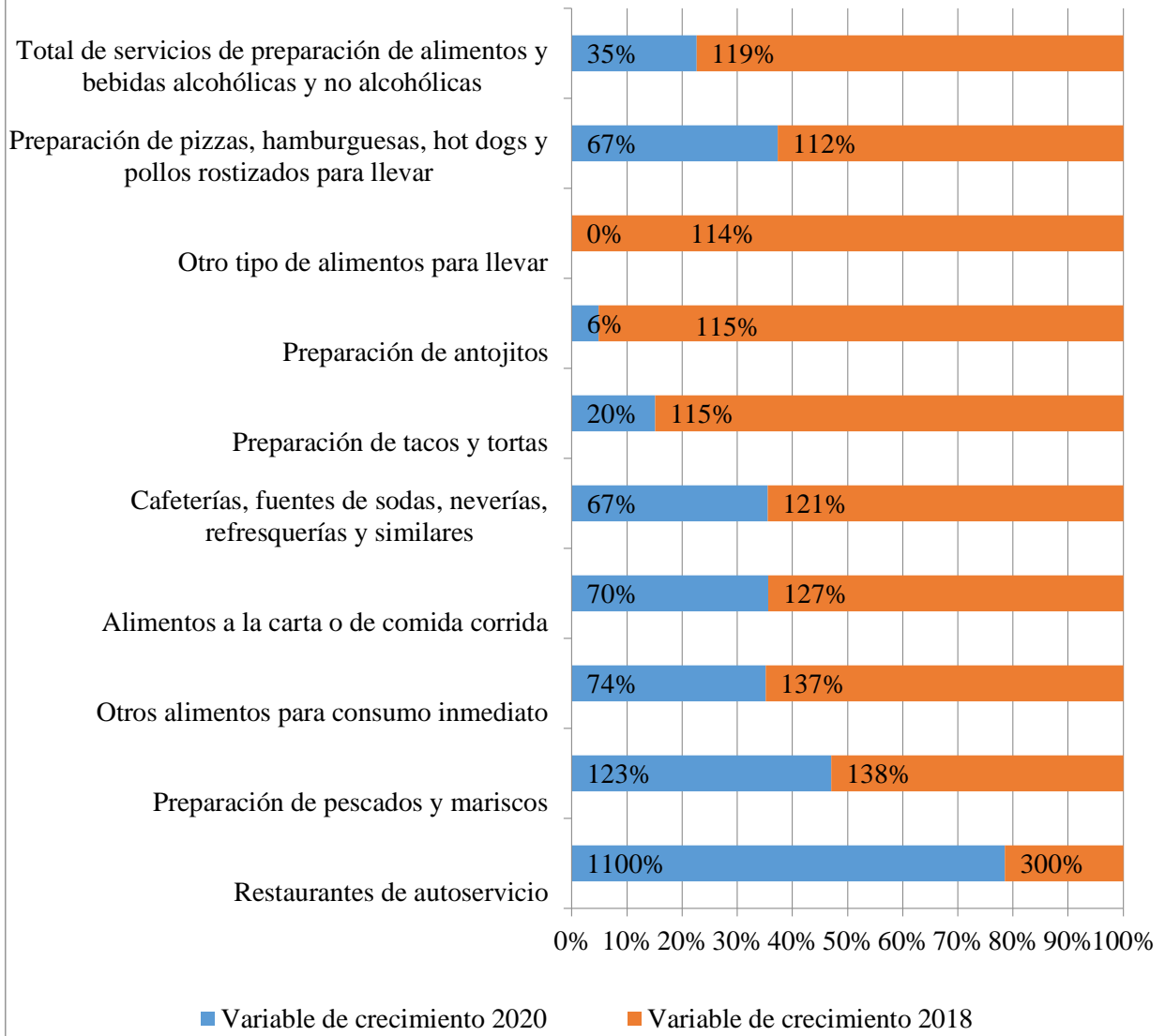
Para el año 2018 la industria creció 119%, sin embargo, para el año 2020 la pandemia se encargó de reducir la variable de crecimiento hasta el 35%, en otro escenario, es como tener un crecimiento del 5% en unidades económicas los últimos 7 años, generando un retroceso del 65%.

En cambio la tendencia de los restaurantes de autoservicio en comparación con el año 2013 se ha decuplicado su valor para el año 2020, siguiendo la misma dinámica, las unidades económicas de los restaurantes de autoservicio han progresado 15.71% anualmente en los últimos siete años.

Figura 19

Análisis de la Industria Alimenticia en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

Crecimiento de la Industria Alimenticia en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla



Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, en conjunto con el padrón de empresas del ayuntamiento de Izúcar de Matamoros, Puebla 2018 – 2021.

3.2 MIPyME.

3.2.1 Concepto.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son unidades económicas representadas por contribuyentes y clasificadas con base a los criterios establecidos en el diario oficial de la federación.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) distingue a las empresas según su tamaño y giro, tomando como punto de partida el total de: empleados, ventas netas anuales y la cobertura ponderada de ambas variantes anteriores (Diario Oficial de la Federación, 2017).

3.2.2 Clasificación de las MIPyME

Figura 20

Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	90
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

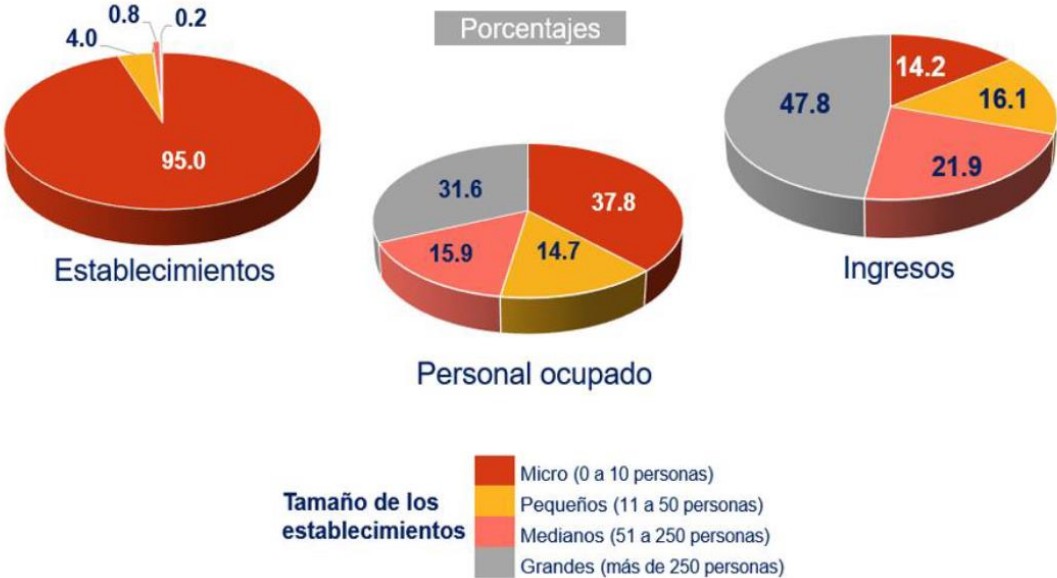
Fuente: (Diario Oficial de la Federación, 2009)

La figura 21 muestra más a detalle la participación de las unidades económicas del país; de las cuales el 95% de ellas son micro empresas y contemplan el 37.8% de personal ocupado aportando 14.2% de ingresos, el 4% de las pequeñas empresas ocupan el 14.7% de población económicamente activa y contribuye en la economía con el 16.1%, el 0.8% de unidades económicas son medianas empresas albergando el 15.9% de capacidad operativa y participa con el 21.9% del total de ingresos para el país.

Sin embargo es de suma importancia mencionar que las grandes empresas apenas con el 0.2% de unidades económicas acoge el 31.6% de personal ocupado; siendo más de lo doble de las micro empresas y casi lo mismo en comparación con las pequeñas y medianas empresas juntas (30.6%), de igual forma contribuye en la economía mexicana con 47.8% de ingresos.

Figura 21

Clasificación de las unidades económicas de México con base a tu tamaño, número de personal e ingresos.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020a)

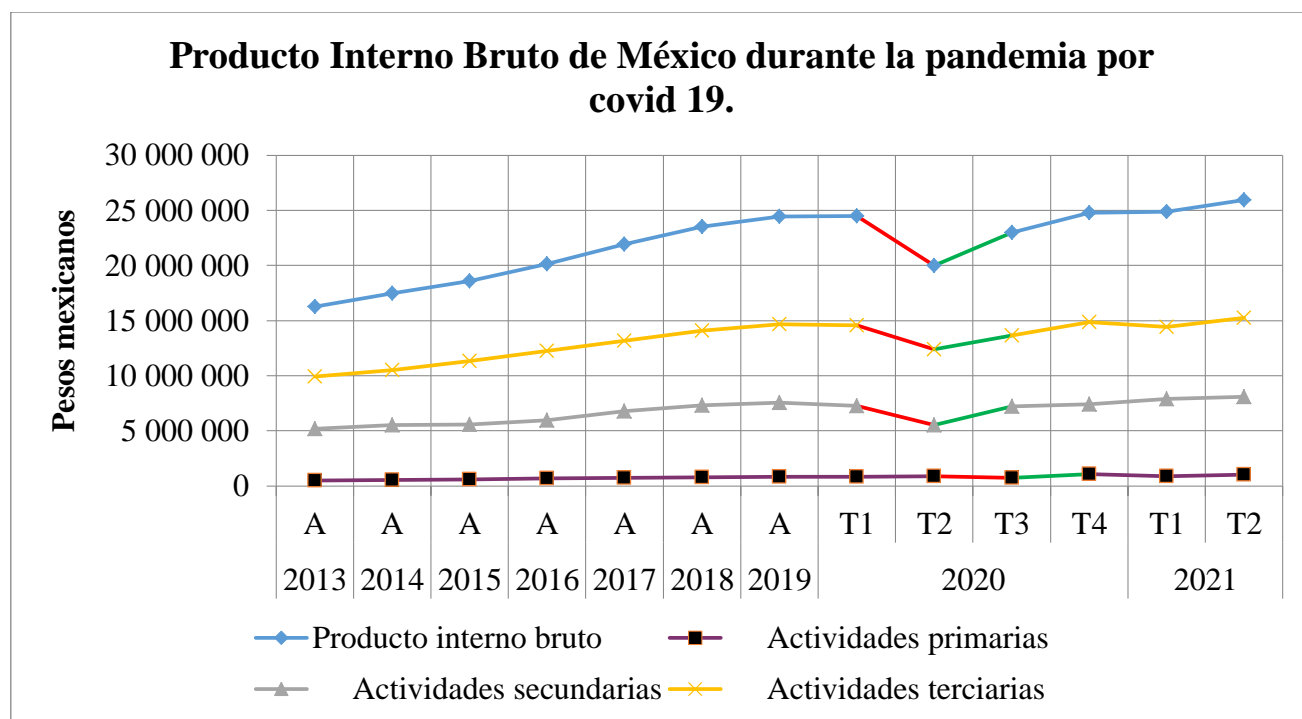
3.2.3 Relación de la pandemia de Covid 19 con el sector empresarial

La pandemia por Covid 19 tuvo mayor impacto en México a finales del mes de marzo, cuando se ordenó la suspensión de actividades no esenciales para disminuir la transición del virus (Diario Oficial de la Federación, 2020), sin lugar a duda, esta acción para salvaguardar a los mexicanos y residentes, repercutió de inmediato en la economía.

La figura 22 muestra la evolución del producto interno bruto en millones de pesos mexicanos y las principales actividades económicas del país desde el año 2013 (año base de INEGI) al segundo trimestre del año 2021. En conjunto con esta información y la analítica de datos nos permite identificar las variables de crecimiento de cada uno de los sectores durante la pandemia.

Figura 22

Producto Interno Bruto de México durante la pandemia por Covid 19 en el año 2020.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021b)

El punto de partida se encuentra en el primer trimestre del año 2020; donde se observó una contracción del PIB a mediados del mes de febrero, misma que avanza hasta su mínimo relativo a mediados del mes de mayo (línea en rojo), justo en este mes se aplican los lineamientos específicos para la reapertura responsable de las actividades económicas el 29 de mayo del año 2020 (Diario Oficial de la Federación, 2020a). Consecuentemente se logra un alza del PIB durante el resto del segundo trimestre (línea verde) y fue hasta el trimestre cuatro (octubre, noviembre y diciembre) cuando se logró nivelar la en comparación con el trimestre uno, manteniendo la economía estable hasta finalizar el año 2020.

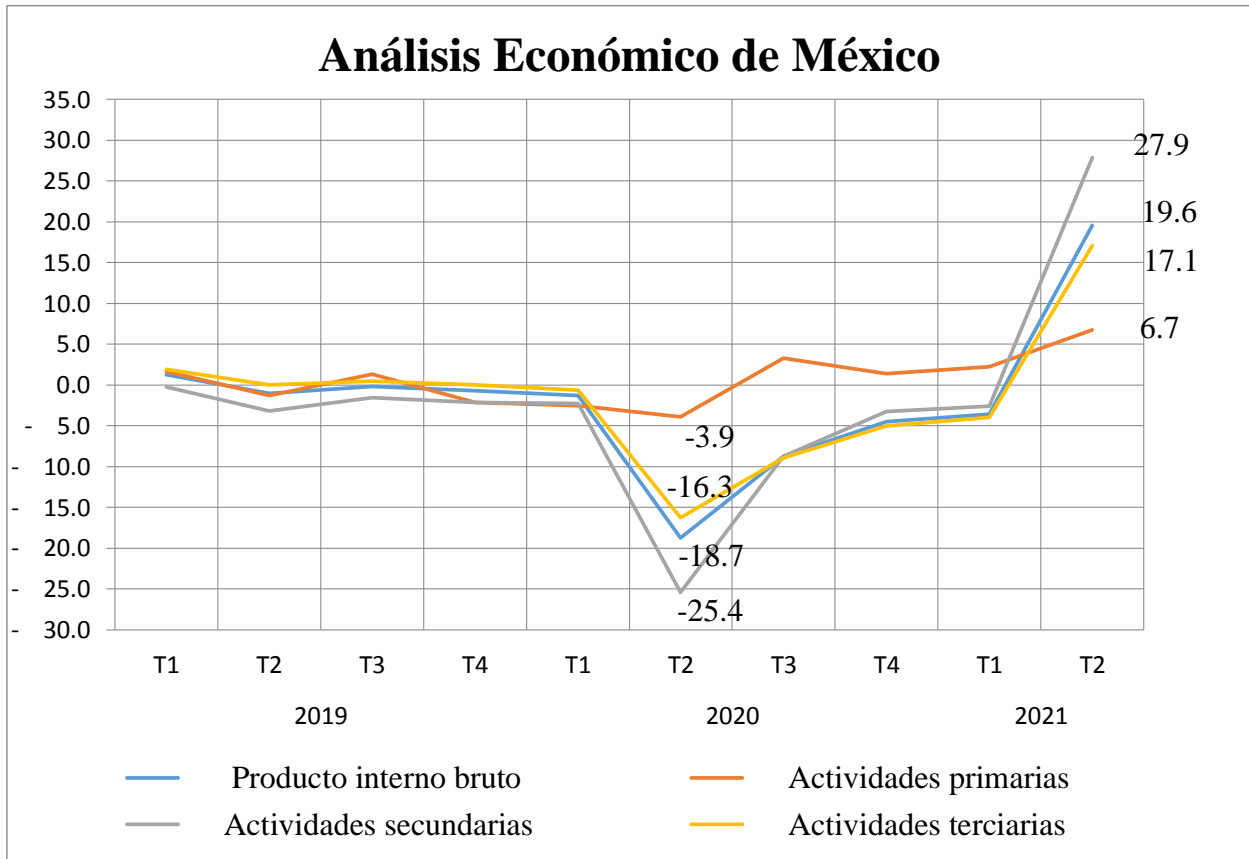
Sin embargo y a pesar de los fenómenos presentes; el sector primario es el único que no se ha visto afectado en comparación del sector secundario y terciario debido a que no generó números desfavorables, incluso el declive del sector primario se presentó un trimestre después (mes de mayo) y se recuperó en el mes de agosto, lamentablemente el repunte de este sector no fue tan sobresaliente como los demás.

En otras palabras; la economía de México tardó diez meses en recuperarse, los primeros cuatro fueron en declive desde el mes de febrero al mes de mayo, los siguientes siete meses creció hasta llegar al punto máximo relativo en el mes de noviembre, sin embargo las cifras del PIB continuaron respondiendo de manera positiva para llegar al máximo relativo a mediados del segundo trimestre del año 2021. Es importante puntualizar que es el mayor repunte económico que ha tenido el país en su historia.

La figura 23 contiene el crecimiento porcentual de los sectores económicos y el PIB, durante los últimos 12 meses las variables porcentuales de los factores han cambiado exponencialmente, teniendo en cuenta que a finales del primer trimestre del año 2019 la economía de México ya se encontraba decaída.

Figura 23

Análisis económico de México 2013 – 2021.

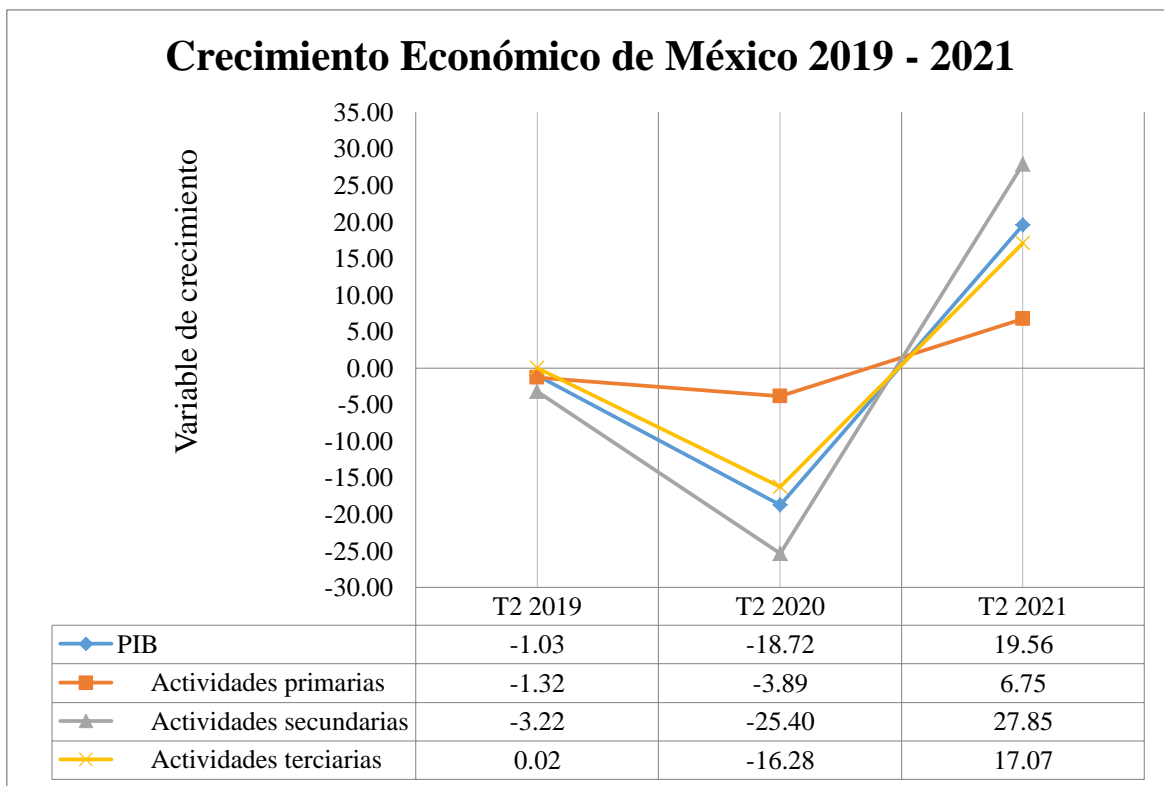


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021b).

Para comprender mejor la evolución de las variables se realizó la figura 24 comparando los últimos tres años en su segundo trimestre, en donde evidentemente se muestra el impacto de la economía mexicana y el repunte de la misma.

Figura 24

Análisis de la economía mexicana de los meses de abril, mayo y junio del año 2019 al año 2020



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021b).

Como se puede ver en la gráfica anterior; las variantes se encuentran en números negativos durante el segundo trimestre del año 2019; un año después con la pandemia presente se interrumpe el desarrollo de los sectores, lesionando con mayor impacto las actividades secundarias pasando de -3.22 a -25.40, en cambio para el segundo trimestre del año 2021 ese mismo sector sobresalió en su recuperación con una ponderación de 53.25 posicionándose en primer lugar seguido del sector terciario con 33.35 y en tercer lugar el sector primario con 10.64, conjunto el producto interno bruto escalono 38.28 puntos de crecimiento.

Figura 25

Variables de crecimiento de los sectores económicos del año 2020 al año 2021

Variables de crecimiento de los sectores

económicos del año 2020 al año 2021

Variable	2020	2021	Total
PIB	-18.72	19.56	38.28
Sector primario	-3.89	6.75	10.64
Sector secundario	-25.40	27.85	53.25
Sector terciario	-16.28	17.07	33.35

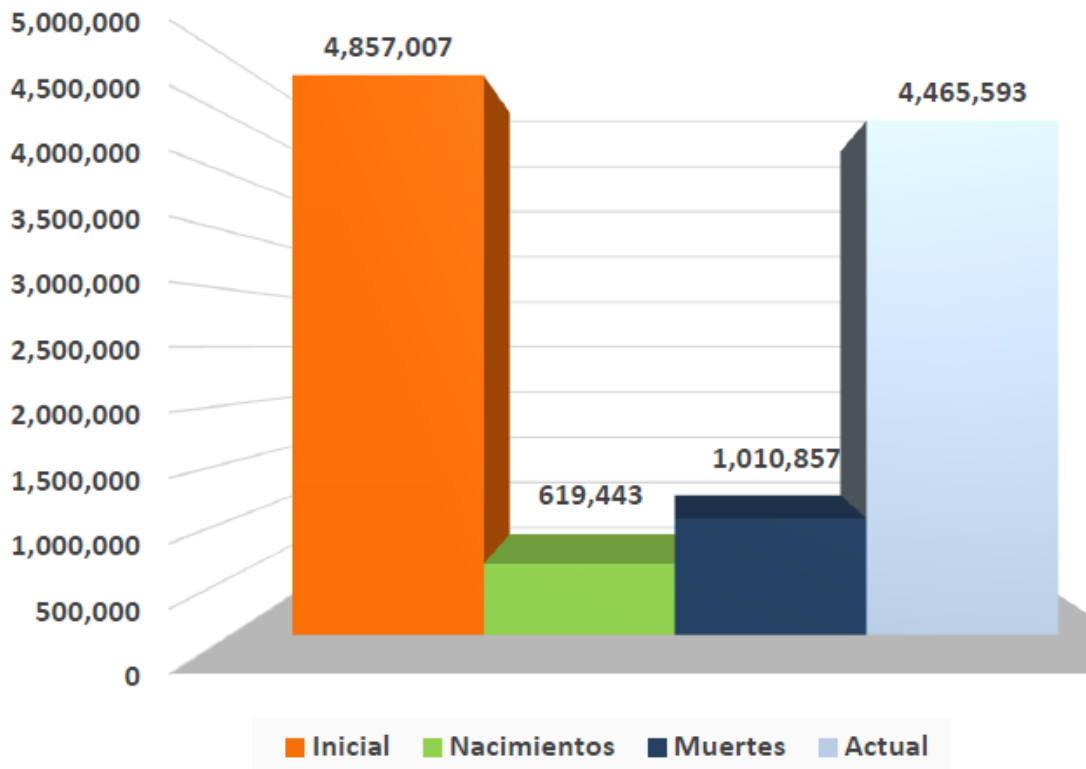
Fuente: Elaboración propia con información del INEGI, PIB y cuentas nacionales.

3.2.4 MIPyME en tiempos de pandemia COVID - 19

A través del censo económico que realizó el INEGI en el mes de marzo del año 2019 se reportaron en México más de cuatro millones ochocientos cincuenta y siete mil siete establecimientos económicos; que se encuentran dentro del sector público y privado, para septiembre del año 2020, el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) público una pérdida de 20.81% de unidades siendo un millón diez mil, ochocientos cincuenta y siete empresas perdidas.

Figura 26

Total de establecimientos en México en el año 2019 y 2020.

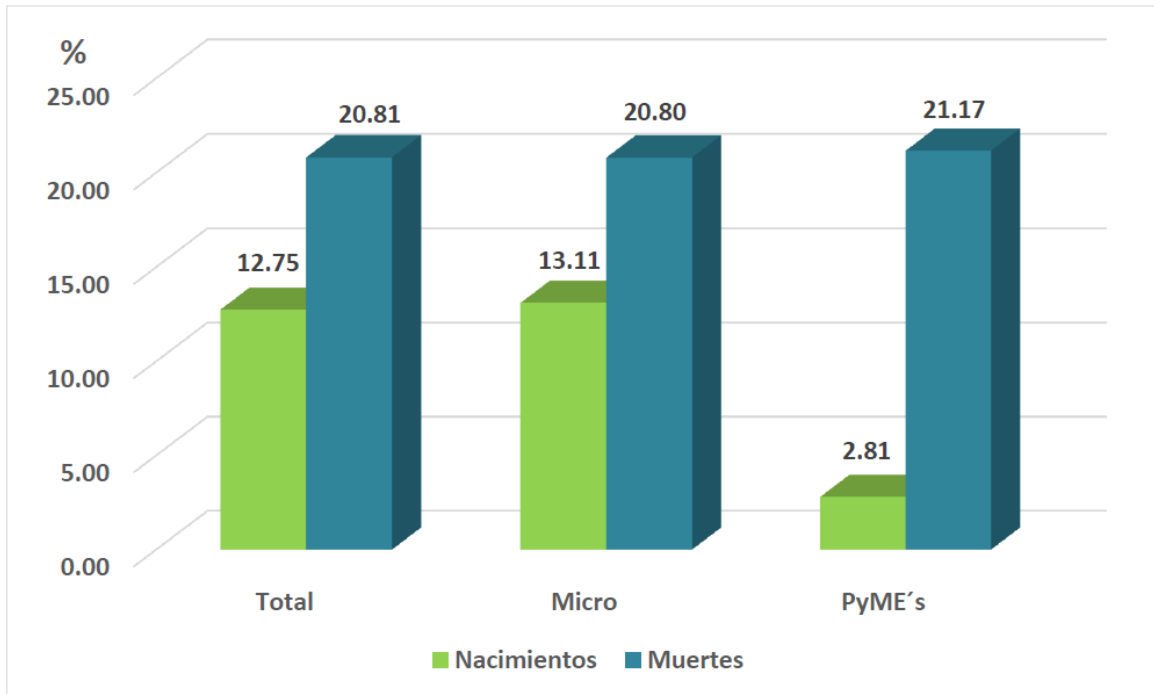


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020a).

Cabe mencionar que durante ese lapso de tiempo se crearon seiscientos diecinueve mil, cuatrocientos cuarenta y tres unidades. Con base a los datos anteriores se concluye porcentualmente que; en el año 2019 al año 2020 hubo una baja de empresas del 8.06% y 91.94% siguen en operación.

Figura 27

Clasificación de muerte empresarial según su tamaño durante la pandemia por Covid 19.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020b)

Con base a la tasa de mortandad y esperanza de vida de los negocios de los sectores económicos de Puebla, el INEGI recabó datos desde el año 1989 al año 2014 y concluyó que las unidades económicas pueden llegar a vivir de 14 a 23 años con hasta el 15% de probabilidad de supervivencia, pero las encuestas el 25 de septiembre del año 2021; puntualiza que las empresas en el estado de Puebla solo tienen un promedio de vida de 7.6 años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía , 2021).

Figura 28

Análisis de supervivencia de los negocios en el estado de Puebla con base a su edad.

Porcentaje de supervivencia de los establecimientos en el estado de Puebla del año 1989 al año 2014

Edad	Comercio	Manufactura	Servicios	otros
1	62.98 %	67.50 %	65.06 %	62.96 %
2	42.91 %	50.28 %	45.70 %	45.88 %
3	37.24 %	44.44 %	40.12 %	40.16 %
4	33.22 %	40.29 %	36.16 %	36.10 %
5	30.09 %	37.07 %	33.09 %	32.95 %
6	27.54 %	34.44 %	30.58 %	30.37 %
7	25.39 %	32.22 %	28.46 %	28.20 %
8	23.52 %	30.29 %	26.63 %	26.31 %
9	21.87 %	28.59 %	25.01 %	24.65 %
10	20.40 %	27.07 %	23.56 %	23.16 %
11	19.07 %	25.70 %	22.25 %	21.82 %
12	17.85 %	24.44 %	21.05 %	20.59 %
13	16.73 %	23.29 %	19.95 %	19.46 %
14	15.69 %	22.22 %	18.93 %	18.41 %
15	14.73 %	21.22 %	17.98 %	17.44 %
16	13.83 %	20.29 %	17.09 %	16.53 %
17	12.98 %	19.42 %	16.26 %	15.67 %
18	12.18 %	18.59 %	15.47 %	14.87 %
19	11.42 %	17.81 %	14.73 %	14.10 %
20	10.70 %	17.07 %	14.02 %	14.10 %
21	10.02 %	16.37 %	13.35 %	14.10 %
22	9.37 %	15.70 %	12.71 %	14.10 %
23	8.75 %	15.06 %	12.10 %	14.10 %
24	8.15 %	14.44 %	11.51 %	14.10 %
25	7.58 %	13.85 %	10.95 %	14.10 %

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía , 2021)

3.2.5 Transformación empresarial

Los entornos son muy cambiantes y poco estables, las empresas tienen que actualizarse, mejorar y transformar frecuentemente para seguir siendo redituables, evitando la obsolescencia y el fallecimiento de las entidades.

La clave de la competitividad es: la versatilidad de las MIPyME y su ligereza ante entornos en constante mutación, por ello es importante que las empresas conozcan en profundidad su mercado para trazar rutas estratégicas con las oportunidades actuales y que permitan a futuro el logro de los objetivos establecidos.

En este camino se encontrará con la innovación en; la evolución de la empresa cuando los beneficios estén más presentes y con mayor calidad (Instituto Europeo de Gestión Empresarial, 2006)

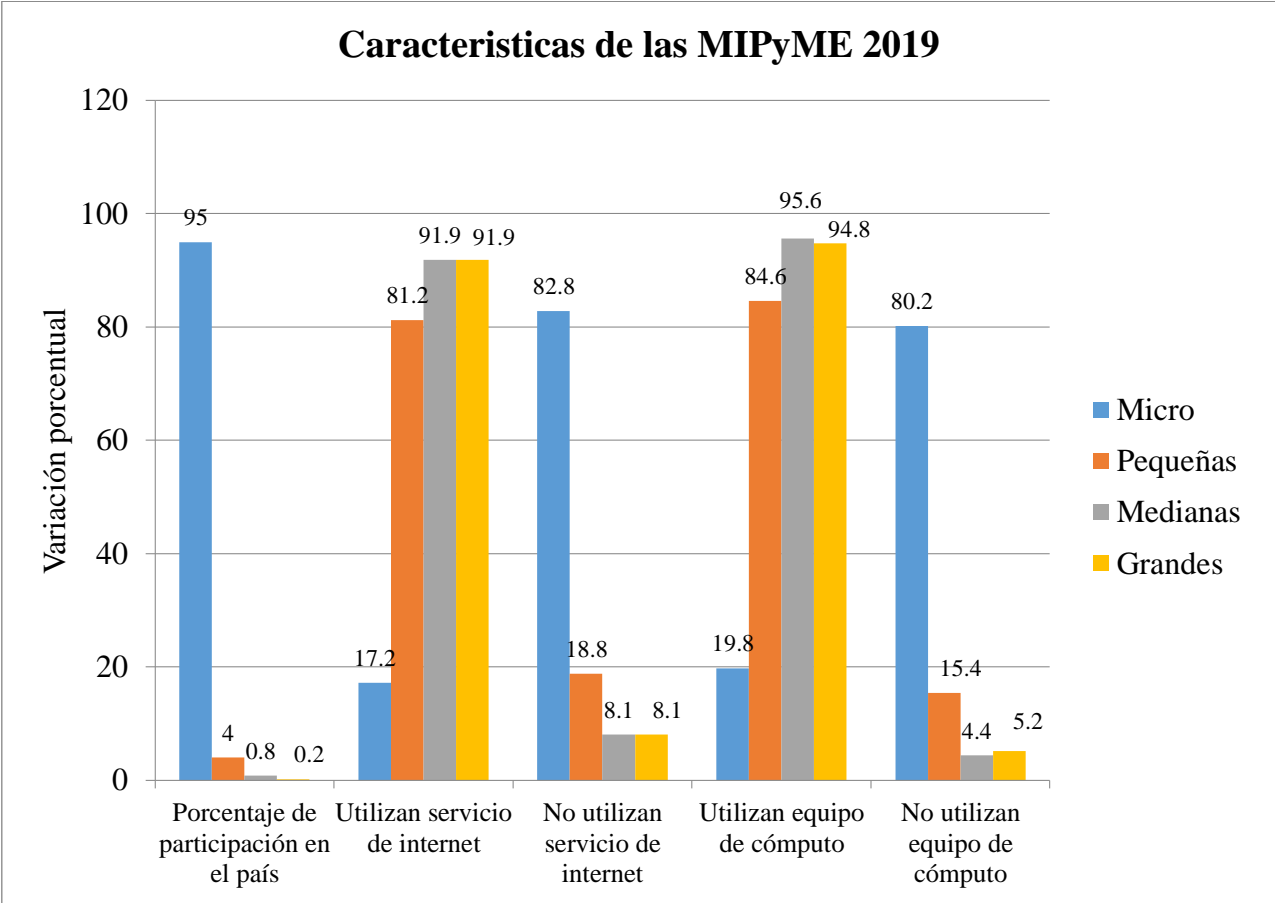
Las tecnologías de información y comunicación juegan un papel muy importante como estrategia competitiva a causa de crear directrices en relación a su entorno (Michael M, 1985), es por ello que es de vital importancia la innovación empresarial y las distintas áreas donde se puede aplicar, tales como: mejoramiento del producto o servicio, mejora en procesos de operación, canales de distribución, empaque y creación de nuevos métodos organizacionales para rendimiento del personal.

La figura 29 concentra información de los censos económicos del INEGI del año 2019, las cuales reflejan que: el 95% de las micro empresas que hay en el país solo el 19.8% cuentan con equipo de cómputo, de las cuales el 17% utiliza el servicio de internet; las pequeñas empresas reúnen el 4% de los establecimientos del país, el 84.6% cuentan con equipo de cómputo y 81.2% tienen acceso a internet; del mismo modo sucede con las medianas y grandes empresas que en conjunto forman el 1% de unidades económicas de México; pero las medianas empresas sobrepasan a las grandes con el 0.8% en la utilización

de equipo de cómputo teniendo el 95.6% y 94.8%, mientras que ambas se encuentran en la misma ponderación en la uso del servicio de internet con el 91.9%

Figura 29

Uso de servicio de internet y equipo de cómputo de las MIPyME 2019.

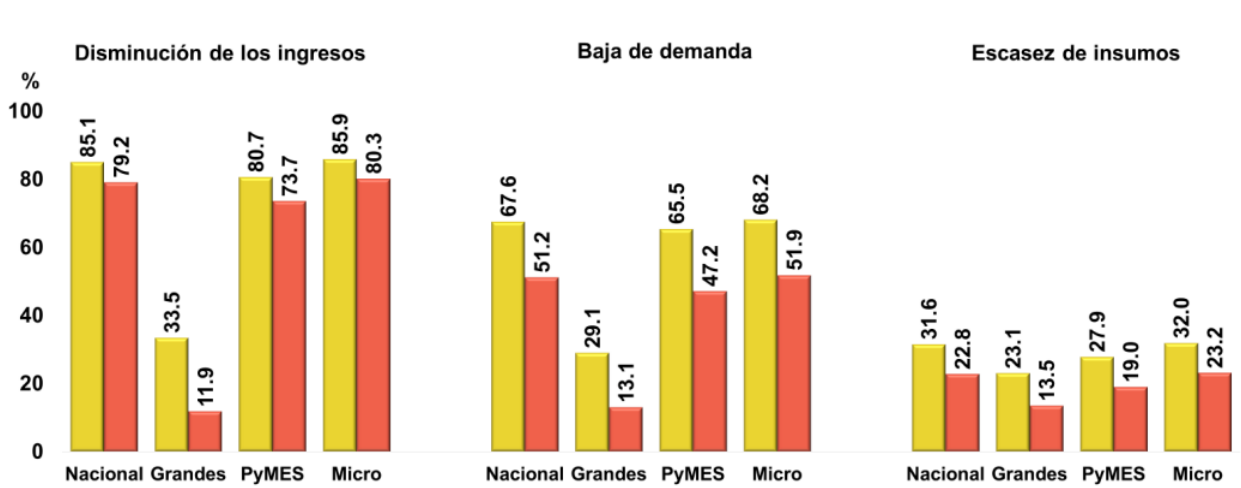


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020)

En el año 2020 el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) realizó encuestas mediante dos eventos; el primer evento fue publicado el 11 de febrero y el segundo el 2 de diciembre, con el objetivo de conocer el tipo de afectación y las medidas adaptativas de las MIPyME durante la contingencia sanitaria.

Figura 30

Afectación según el tamaño de las empresas en México.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020a).

Con base a las encuestas realizadas se detectó tres tipos de detrimento; disminución de ingresos, demanda y escasez de insumos. De igual forma como se había mencionado; las micro empresas fueron las más afectadas posicionándose en primer lugar en cada una de las afectaciones. En cambio en la figura 31, se observó qué entre un evento y otro; el porcentaje de adaptabilidad para superar las adversidades es mayor cuando la unidad económica es más grande.

El porcentaje de adaptación se consiguió al restar ambos resultados de las encuestas, con la finalidad de que las unidades económicas valoraran por ellas mismas los detrimentos.

Figura 31

Porcentaje de adaptabilidad de las MIPyME en comparación entre los resultados de las encuestas del Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020.

Porcentaje de adaptabilidad para superar los retos en la pandemia por Covid 19

Tamaño de unidad económica	de Disminución de ingresos	de Baja de demanda	de Escasez de insumos
----------------------------	----------------------------	--------------------	-----------------------

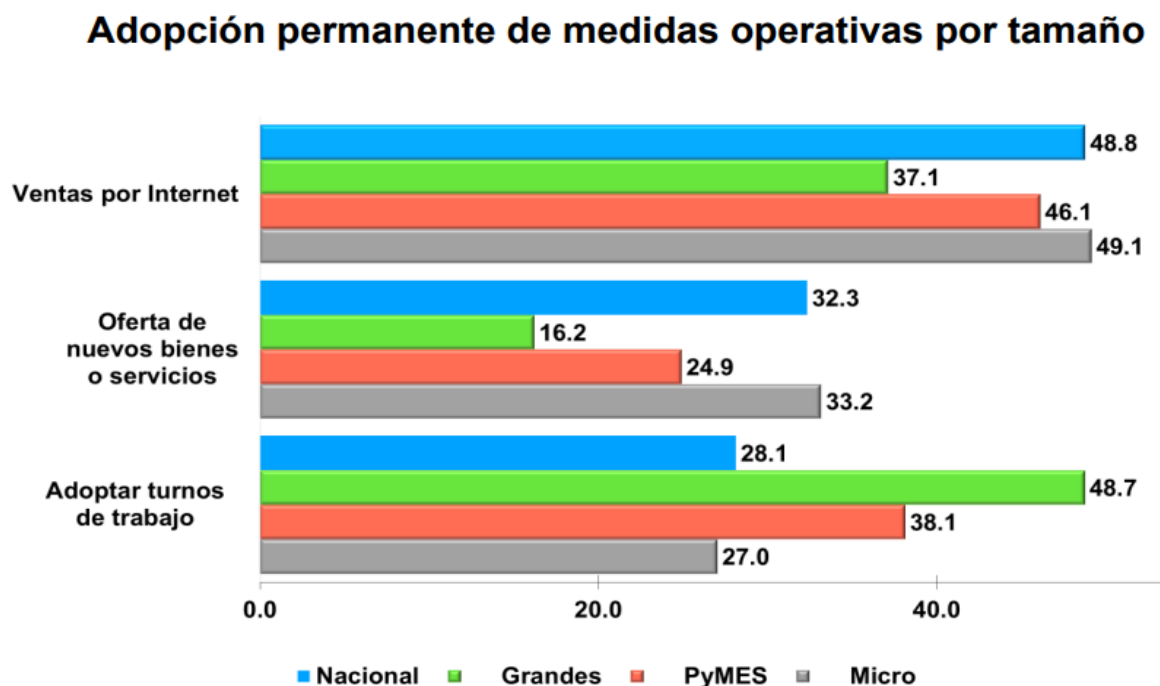
Grandes	21.60%	16%	9.60%
PyMES	7%	18.30%	8.90%
Micro	5.60%	16.30%	8.80%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020b).

La figura 32 integra las medidas adaptativas más comunes que tomaron las empresas para resistir durante la pandemia. Evidentemente hubo mayor inclinación hacia las ventas por internet y fue la que generó mayores resultados en las unidades.

Figura 32

Adopción permanente de medidas operativas por tamaño.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020).

Con base a la información anterior, se consideran tres puntos de concentración: digitalización, mercadotecnia y administración del recurso humano, estas áreas posteriormente se convirtieron en pilares de transformación que sirvieron para afrontar convenientemente la pandemia por COVID – 19.

3.3 Planeación

Cuando se habla de planeación se refiere hacia la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos al definir las estrategias que requieren para lograr mayor competitividad (Münch, Planeación Estratégica, 2019a)

3.3.1 Principios de la planeación

La planeación debe ser ejecutada con base a sus principios para posibilitar el cumplimiento de los objetivos descendientes de la misión y visión, de esta manera se sobresalta la confianza en la toma de decisiones asegurando que se encuentra en el camino correcto que los llevara al éxito.

La siguiente figura integra los principios de la planeación, los cuales se consideran el puente entre la planeación y la administración efectiva.

Figura 33

Principios de la planeación.

Principios de la planeación		
N°	Concepto	Descripción
1	Factibilidad	Debe ser posible la realización de los planes adaptados a la realidad.
2	Objetividad y cuantificación	La cuantificación posibilita el control de la planeación.
3	Flexibilidad	Elaboración de puntos de equilibrio en cada uno de los departamentos.
4	Unidad	Alineación de todos los planes de la organización (plan financiero, de mercadotecnia, de producción y de recursos humanos).
5	Del cambio de estrategias.	Proceso de reducción de recursos para operar con capacidad mínima mientras la empresa logra adaptarse a los nuevos cambios.

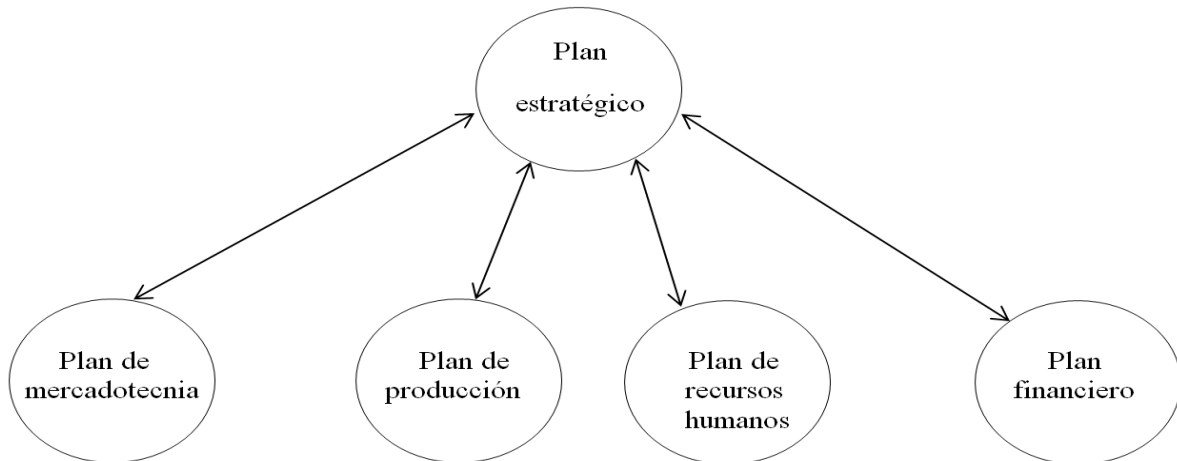
Fuente: (Münch, Planeación Estratégica, 2019b)

1. Principio de factibilidad: consiste en la creación de planes con la posibilidad de ejecutarse para obtener resultados reales.
2. Principio de objetividad y cuantificación: permite el establecimiento de parámetros para analizar los procesos y actividades de la empresa, en cuanto la objetividad; permite generar herramientas de control para desplegar el óptimo funcionamiento de la empresa manteniendo el sentido de la organización.
3. Principio de flexibilidad: se enfoca en la creación de documentos en donde se plasma los límites y puntos de quiebre que puede tener una empresa, en otras palabras; conocer la capacidad mínima de operación antes de su colapso.

4. Principio de unidad: establece la conexión de los planes en cada área funcional en sintonía con el objetivo de la planeación estratégica (figura 34).
5. Principio del cambio de estrategias: ante entornos muy cambiantes se debe de considerar planes de contingencia como mecanismo de defensa, este principio va ligado con el principio de flexibilidad; porque la información generada en ese principio anterior, ahora se aplica.

Figura 34

Principio de unidad



Fuente: (Münch, Planeación Estratégica, 2019c)

Es de vital importancia que la unidad económica cuente con las áreas que integra el principio de unidad para ejercer sus operaciones de manera correcta; evitando la improvisación y pérdidas económicas o materiales.

La figura 35 contiene técnicas de planeación aplicables a nivel general e incluso puede aplicarse en áreas específicas para generar información cualitativa, cuantitativa o mediante el uso de algún software; una de las ventajas es que puede emplearse en cualquier

momento del proceso administrativo. Haciendo hincapié en las áreas principales de una empresa, como: gerencia general, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos.

Figura 35

Técnicas de planeación.

<i>Generales (se aplican a nivel general y en todas las áreas)</i>	<i>Finanzas</i>	<i>Mercadotecnia</i>	<i>Producción</i>	<i>Recursos humanos</i>
<p>a) Cuantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de operaciones • Redes CPM y PERT • Árboles de decisión • Estudios de factibilidad • Simulación • Las siete herramientas básicas de Ishikawa • Análisis de entorno • Gráfica de Gantt • Modelos matemáticos 	<p>Estados financieros Presupuestos Estados proforma Razones financieras Estados de origen y aplicación de recursos Estados de costos Punto de equilibrio</p>	<p>Pronósticos Presupuestos Ecuación de utilidades y ventas Tendencias</p>	<p>Tiempos y movimientos Ingeniería del trabajo Ingeniería económica Programación lineal (PCP) Justo a tiempo</p>	<p>Pronósticos Inventarios Encuesta regional de salarios Valuación del puesto Evaluación del puesto</p>
<p>b) Cualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Círculos de calidad y equipos de mejora • Tormenta de ideas • Delphi • Grupos TGN • FODA 		<p>Mezcla de mercadotecnia Sistemas de Información de Mercadotecnia (SIM) Investigación de mercados</p>	<p>Diagrama de proceso Diagrama de hilos Diagrama de flujo de operaciones Diagrama binomial Diagrama de recorrido Simplificación del trabajo</p>	<p>Análisis de puesto Encuestas de actitud, de opiniones y de clima Entrevistas</p>
<p>c) Software</p>	<p>Software</p>	<p>Software</p>	<p>Software CAD-CAM</p>	<p>Software</p>

Fuente: (Münch, Modelo de Negocios, 2018a)

3.3.2 Tipos de planes

Los planes son documentos elaborados por las empresas y utilizados cada año, lo hacen con la finalidad de mejorar los aspectos relacionados con las áreas en las que se desarrolla la empresa, se consideran cuatro áreas fundamentales para que las empresas logren realizar sus actividades eficientemente: mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas

Los planes que las empresas utilizan son los mismos que integran las áreas de la organización para ejecutar eficientemente sus actividades, en relación al principio de unidad (figura 34).

3.3.3 Tipos de planeación

El campo de acción de la planeación se divide según la escala en donde se aplique dentro de la empresa, se clasifica en tres niveles: estratégica, táctica u operativa.

La planeación estratégica tiene el propósito de: la especificación de cada uno de los lineamientos de la planeación por los altos ejecutivos para coordinar la empresa, hasta lograr la misión y visión de la misma.

La planeación táctica se enfoca en los planes por departamentos e incluso integra la planeación operativa; es la encargada de mostrar los resultados obtenidos a través de las actividades realizadas por el capital humano.

La presente investigación está orientada hacia la planeación estratégica, contempla todos los departamentos y alineación de los planes de una empresa, es realizada por los altos directivos o gerentes, cumpliendo con la justificación y utilidad metodológica de esta tesis.

3.4 Planeación estratégica

La planeación estratégica es el análisis detallado de procesar y analizar el entorno interno como el externo para asegurar la toma de decisiones en una organización, evaluar el contexto y la competitividad de la empresa para orientarla al futuro (Serna, 1994)

En cuanto al significado de estrategia: es el plan que integra los objetivos y políticas de la empresa, para establecer la secuencia de las acciones a ejecutar (Escuela de Administración de Negocios, 2005).

3.4.1 Importancia

La importancia de la planeación estratégica es desplegar el óptimo funcionamiento de las unidades económicas, prevenir contingencias y crear medidas apropiadas para enfrentar las posibles catástrofes que se puedan presentar. La figura 33 contiene las ventajas de la planeación estratégica, son: diversos factores que permiten el uso eficiente de los recursos en las organizaciones, aumentando la franqueza en la toma de decisiones.

Figura 33.

Ventajas de la administración estratégica.

Importancia de la administración estratégica.		
Nº	Ventajas	Descripción
1	La definición del camino de la empresa permite impulsar y potencializar los recursos con los que se cuenta.	Utilización correcta de los recursos.
2	Disminuye la desconfianza a la hora de tomar decisiones.	La empresa conoce la dirección correcta.
3	Beneficia la toma de decisiones al ser orientadas en hechos reales y no en emociones.	Sistema de información actualizado.
4	Establece el esquema de trabajo eficiente para realizar sus actividades.	Estructura adecuada.
5	Elimina la Improvisación.	Planifica actividades.
6	Proporciona elementos para llevar a cabo el control.	Retroalimentación y corrección.
7	Aumenta la motivación y la organización cuando conocen hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.	Motivación liderazgo y cumplimiento de objetivos.
8	Se optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.	Cumplimiento de los objetivos deseados.

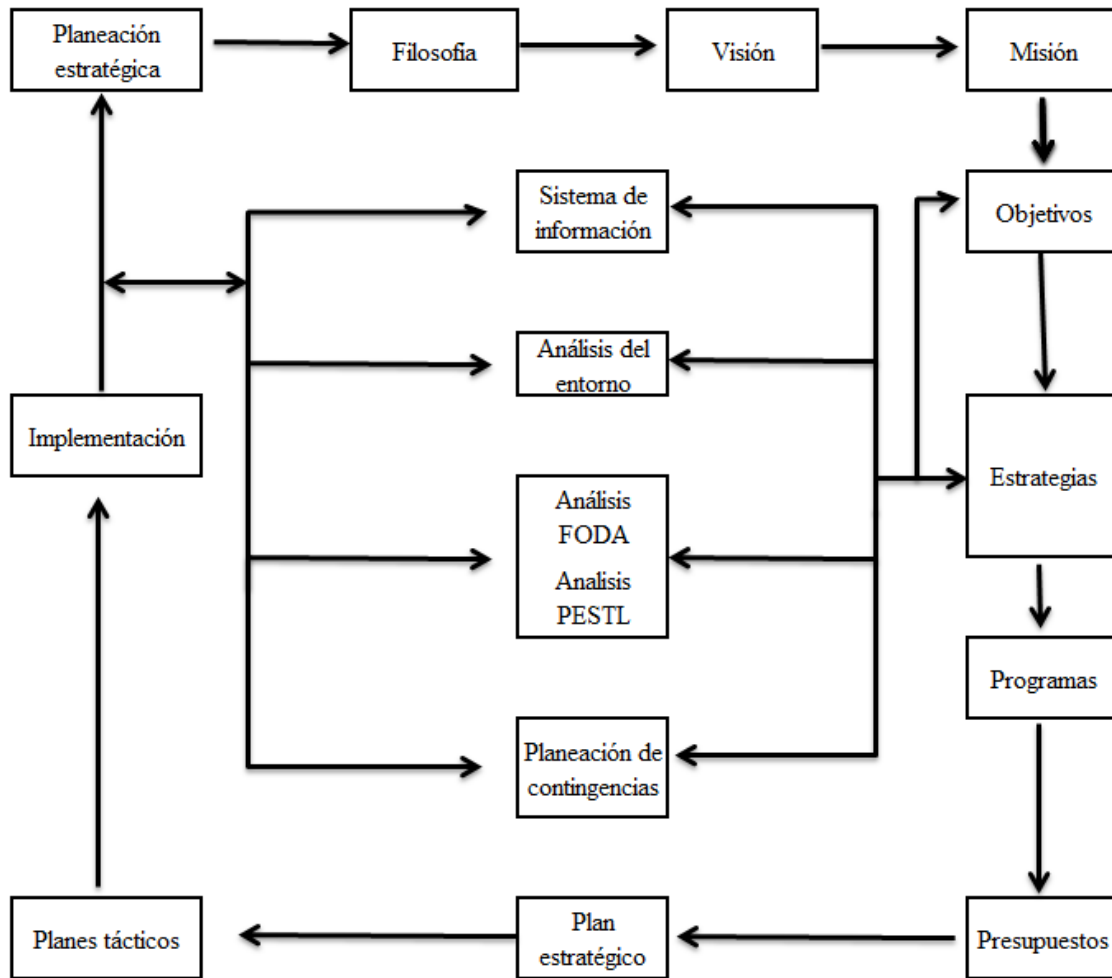
Fuente: (Münch, Planeación Estratégica, 2019d)

3.4.2 *Proceso de la planeación estratégica*

Consta de una cadena de acciones definidas de las cuales el resultado que ocasione se utilizara a nuestro favor mediante la agilidad de la adaptación que posee la empresa.

Figura 34

Elementos del proceso de la planeación estratégica.



Fuente: (Münch, Planeación Estratégica, 2019e).

El proceso de planeación estratégica comienza con la visión de la empresa en conjunto con el sistema de información; de esta manera existe cohesión entre la entidad de la empresa, el ser de la misma y la realidad del mercado actual.

Al crear esta investigación para fijarse al mercado es necesario utilizar estrategias que identifiquen y creen el rumbo de la empresa, tal es el caso del análisis FODA; sirve para estudiar los factores internos y recursos reales con los que se cuenta.

El siguiente paso es ejecutar el análisis PESTL para obtener información presente del medio en donde se sitúa la empresa, es importante mencionar que se debe tener preparado

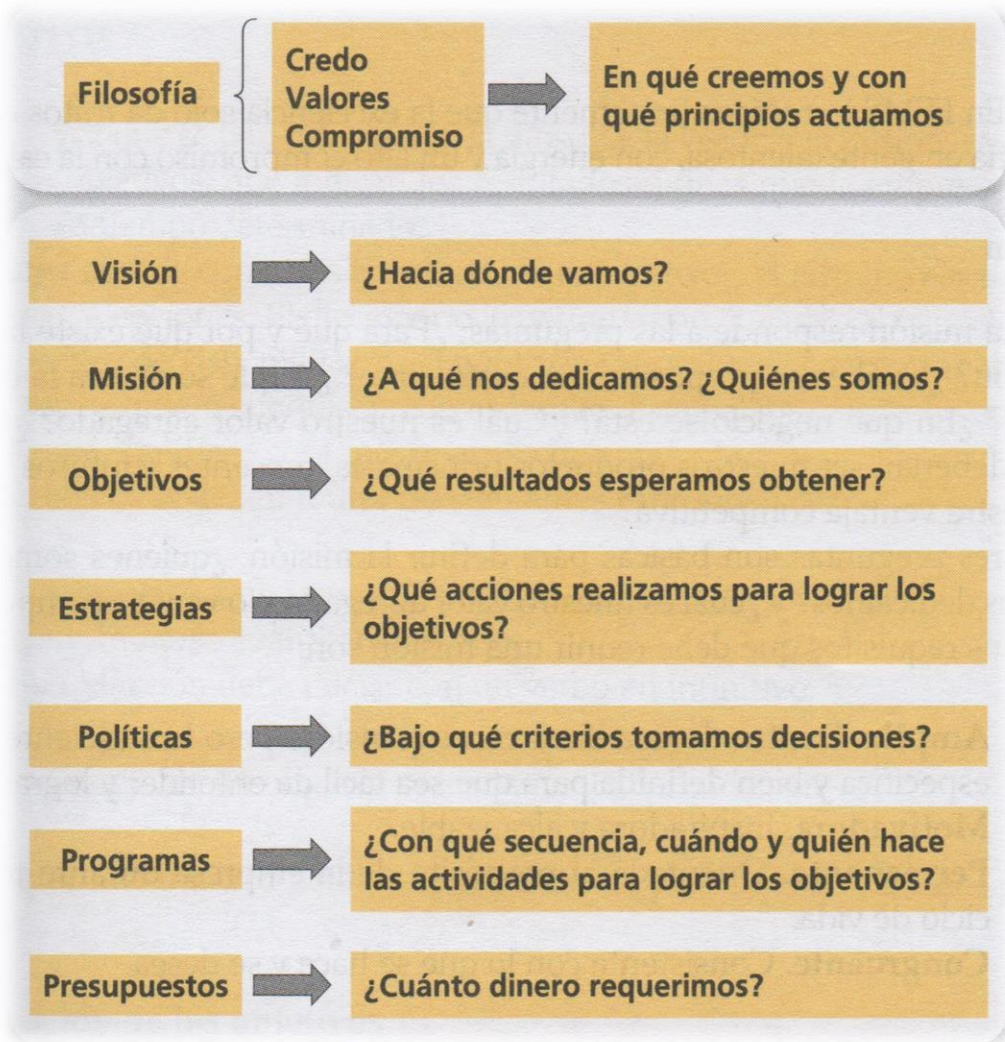
un plan de contingencia que admita cambios repentinos o que surjan inconvenientes con en relación a los objetivos propuestos.

El ciclo de continuidad en el proceso de la planeación estratégica radica entre el sistema de información y los objetivos; esto es porque la filosofía, visión y misión, se encuentran ancladas en la organización, permitiendo a los altos directivos continuar con las estrategias, implementando técnicas de planeación para los futuros programas en cada una de las áreas (figura 36); continuando con el proceso.

La figura 35 contiene información de los elementos que conforma el plan estratégico, siguiendo cada uno de ellos se logrará la aplicación y mejoramiento del plan de negocio.

Figura 35

Preguntas que responde el plan estratégico.



Fuente: (Münch, Planeación Estratégica, 2019f).

3.4.3 Estudio del entorno.

Análisis detallado sobre la posible conducta de las variables internas o externas que intervengan para el resultado del objetivo propuesto (Münch, Modelo de Negocios, 2018b)

3.4.3.1 Análisis PESTL

Es una herramienta para el estudio de mercado que pretende realizar la empresa, identifica los elementos externos que acompañan durante el cumplimiento de los objetivos, el valor de la marca y el aumento de la innovación; a través de los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

Primero se sugiere elaborar un análisis PESTL y después el análisis FODA para alinear de manera más eficiente los factores internos con los externos.

Figura 36.

Elementos del análisis PESTL

POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> · Políticas gubernamentales · Periodo gubernamental y cambios · Políticas de comercio exterior · Financiamiento e iniciativas · Grupos de cabildeo y de presión · Grupos de presión internacionales
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> · Situación económica local · Tendencias en la economía local · Economía y tendencias en otros países · Asuntos generales de impuestos · Impuestos específicos de los productos y servicios · Estacionalidad y asuntos climáticos · Ciclos de mercado · Factores específicos de la industria · Rutas de mercado y tendencias de distribución · Motivadores de los clientes/usuarios. · Intereses y tasas de cambio

SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> · Tendencia de estilo de vida · Demografía · Opinión y actitud del consumidor · Punto de vista de los medios · Cambios de leyes que influyan en los factores sociales · Imagen de la marca, la tecnología y la organización · Patrones de compra del consumidor · Moda y modelos a seguir · Grandes eventos e influencias · Acceso y tendencias de compra · Factores étnicos y religiosos · Publicidad y relaciones públicas
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollos tecnológicos · Competidores · Pensamiento para la investigación · Tecnologías asociadas / dependientes · Tecnologías/soluciones sustitutas · Madurez de la tecnología · Capacidad y madurez de la manufactura · Información y comunicación · Mecanismos / tecnología de compra · Legislación tecnológica · Potencial de innovación · Acceso a la tecnología, licenciamiento y patentes · Asuntos de propiedad intelectual
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> · Legislación actual en el mercado local · Legislación futura · Legislación internacional · Procesos y entidades regulatorias

Fuente: (Münch, Modelo de Negocios, 2018c)

3.4.3.2 *Análisis FODA*

El análisis FODA permite conocer e identificar los factores internos y externos en los que se desenvuelve la empresa para aumentar su rentabilidad y competitividad

(Gabriel., 2014). Cuando las empresas realizan este análisis se vuelven más conscientes de la situación y utilizan sus recursos de manera eficiente colocándose en el camino correcto.

Figura 37

Elementos del análisis FODA

Análisis FODA	
Factor	Descripción
Fortalezas	Puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.
Oportunidades	Factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
Debilidades	Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
Amenazas	Factores externos del entorno que afectan negativamente el logro de los objetivos.

Fuente: (Münch, Modelo de Negocios, 2018d).

3.4.4 Modelo de Negocio CANVAS

Es una herramienta que permite establecer la arquitectura de la empresa; consiste en la descripción sensata de la estructura, procesos y acciones que puede realizar la empresa con el fin de elevar sus utilidades.

Cada uno de los elementos del modelo CANVAS tiene una relación sólida con las distintas áreas funcionales de la organización (clientes, instalaciones, mercado y rentabilidad), es por ello que dentro de los bloques se describen los pilares con los que la empresa producirá, distribuirá y retendrá valor.

El modelo CANVAS está compuesto por nueve elementos:

1. Segmentos de mercado

Consiste en la integración con los distintos grupos de clientes que comparten gustos similares con el producto o servicio.

2. Propuestas de valor

Son las distintas formas que generan valor en la empresa a través del cumplimiento o solución de las necesidades de los consumidores.

3. Canales.

Los canales se refieren a las diferentes formas de hacer llegar el producto hasta el cliente, puede ser: directo, mediante sucursales o con la adquisición de terceros.

4. Relaciones con los clientes

Hace referencia hacia el tipo de comunicación que tiene la empresa con el cliente en contexto al tipo de mercado al que pertenece.

5. Fuentes de ingreso

Se refiere hacia las distintas formas de obtener ingresos de parte de los clientes a través de transacciones, pago inmediato o por plazos; aunque está más orientado hacia el tipo de valor que genera la empresa en cada uno de los mercados en los que opera.

6. Recursos clave

Herramientas con las que se ampara la empresa para realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente; pueden ser: intelectual, activos, capital humano o financieros.

7. Actividades clave

Son las acciones principales que realiza la empresa para generar ingresos; en otras palabras se refiere a las tareas importantes que se ejecutan para alcanzar los objetivos, el arquetipo actual se basa en: producción, uso de plataformas online y en la resolución particular de inconvenientes en los consumidores.

8. Asociaciones clave

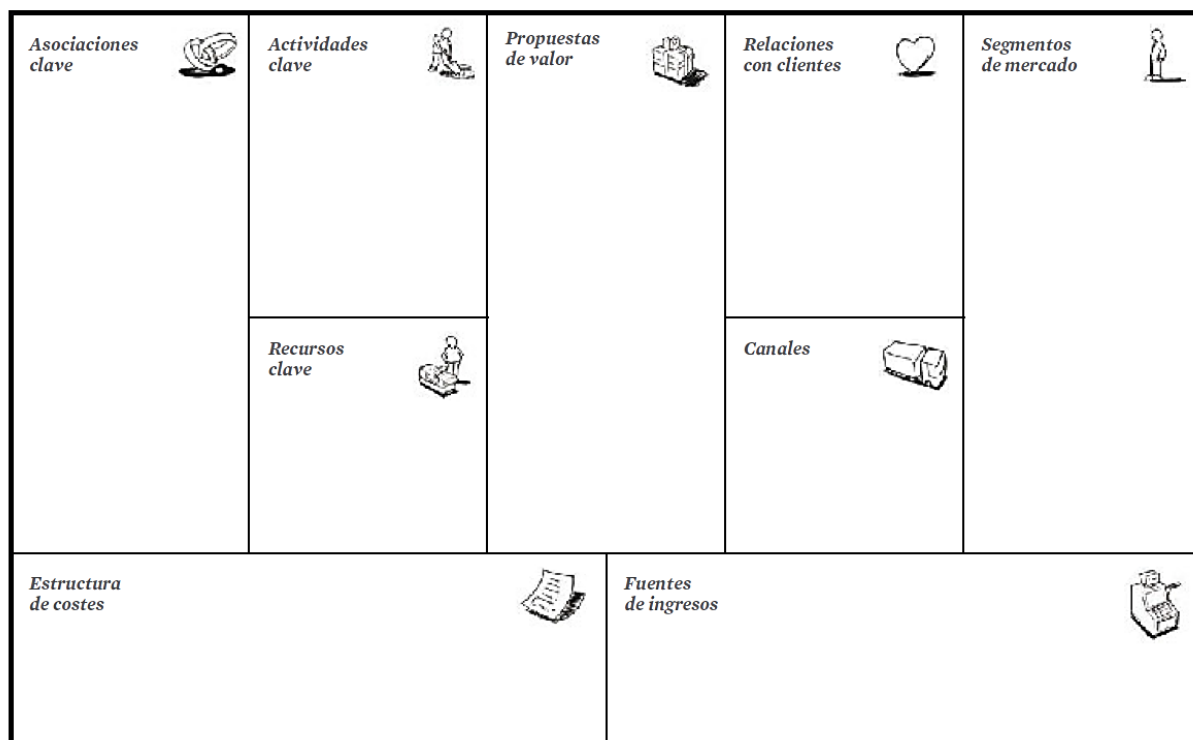
Se refiere hacia la comunicación empresarial y las relaciones estratégicas que se tienen con los socios para facilitar el logro de los objetivos que tienen en común.

9. Estructura de costes

Consiste en la inversión que se necesita para iniciar con el proyecto a través de la correcta distribución de los recursos económicos.

Figura 38

Modelo CANVAS



Fuente: (Osterwalder, 2011)

Con base al análisis FODA, el análisis PESTL y el modelo CANVAS la empresa logra estructurarse como resultado de la adaptación que sufrió durante la pandemia; el siguiente paso es aprovechar las oportunidades que ofrece el gobierno, instituciones privadas o grupos sociales. Esto es con la finalidad de acelerar el proceso para el logro de los objetivos, manteniendo la alineación con la visión y misión de la empresa.

3.5 Reactivación Económica

La reactivación económica se presenta de forma escalonada con base a los lineamientos para una reapertura responsable (ver anexo I), donde participan empresas y la ciudadanía en conjunto para una nueva normalidad.

El gobierno de México y el consejo coordinador empresarial firmaron un acuerdo para la reactivación económica; dentro de las acciones se tiene preparado: la integración en el tratado de libre comercio México, Estados Unidos y Canadá en conjunto con el desarrollo y

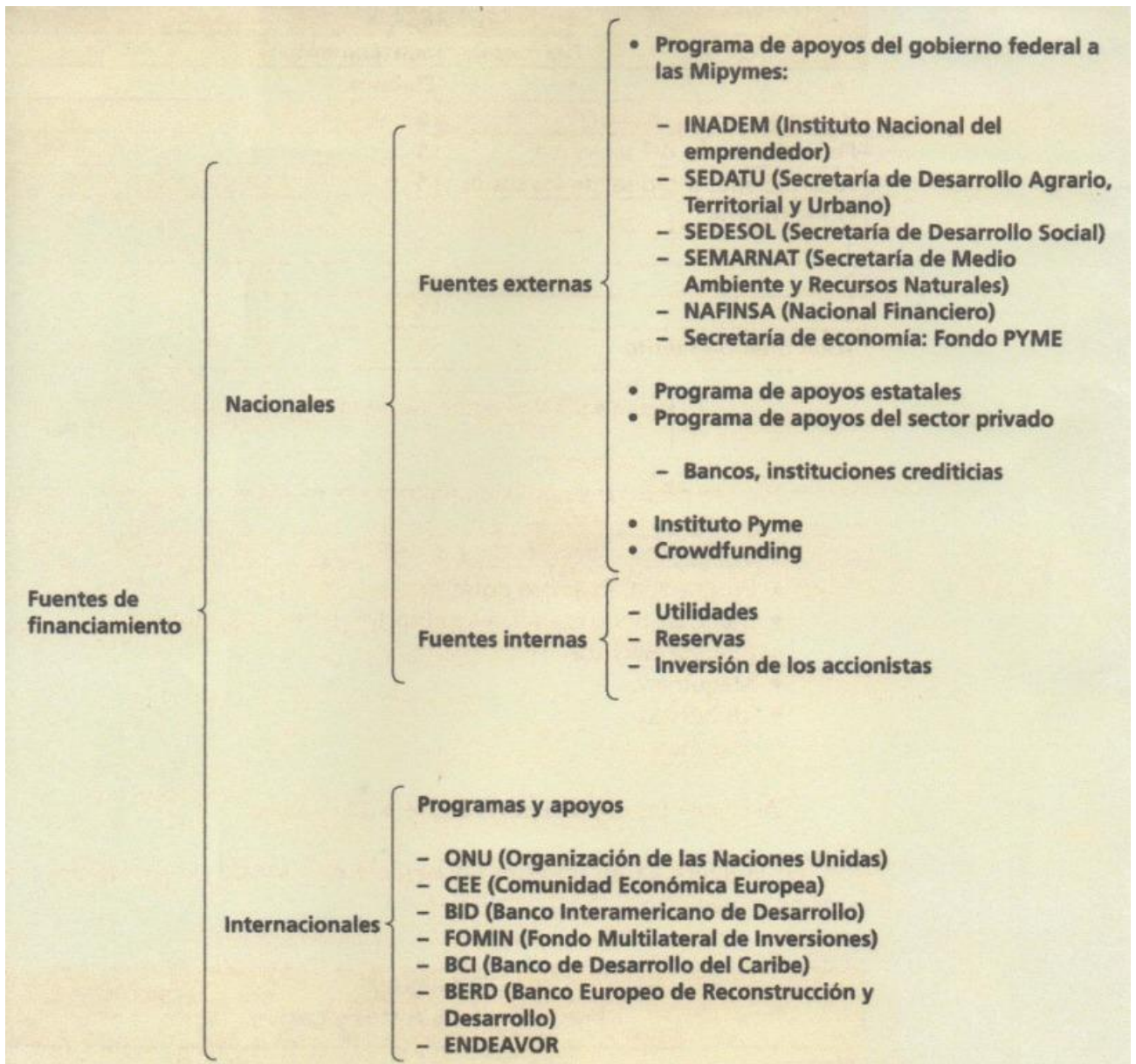
fortalecimiento de cadenas productivas de empresas nacionales. Otro ejemplo importante es: el fomento al turismo que comprende la inversión en infraestructura de aeropuertos, caminos, trenes y seguridad pública (Gobierno del Estado de Puebla, 2020).

La secretaria de economía del estado de Puebla contempla diversos programas de apoyo técnico y financiero para MIPyME, bancos de información para analizar el mercado y la vinculación de empresas con capacidad exportadora, así como otros apoyos públicos (Secretaría del Trabajo del Estado de Puebla, 2021).

Existen diversas instituciones que apoyan a las empresas a través de cursos de capacitación dirigidos hacia dueños y empleados, acompañamiento para proyectos de inversión y financiamiento con el beneficio mutuo para la reactivación económica. De igual forma los gobiernos tienen responsabilidad en atender las necesidades de los empresarios y ciudadanos. La figura 39 hace referencia hacia las distintas fuentes de financiamiento nacional como internacional.

Figura 39

Fuentes de Financiamiento para las MIPyME



Fuente: (Münch, Modelo de Negocios, 2018e)

3.5.1 Reactivación económica en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla

El gobierno de Izúcar de Matamoros realizó talleres y conferencias dirigidas hacia el sector restauranero, tal es el caso del taller llamado “Punto S” dirigido a los establecimientos y negocios de alimentos y bebidas que residen en el municipio.

El taller de capacitación se presentó en tres bloques y en distintos horarios tomando en cuenta a todos los prestadores de servicios, divididos por su tamaño de operaciones. El

primer bloque fue para las pequeñas y medianas empresas, el segundo bloque fue para las micro empresas y para los emprendedores que cuentan con establecimientos, el tercer bloque se enfocó hacia el comercio itinerante.

Esto fue con la intención de cubrir los distintos tamaños de empresas, emprendedores y comercios que se encuentran en el municipio.

Fueron abordados cuatro temas de capacitación para los tres bloques con la finalidad de promover una reapertura segura:

1. Manejo higiénico de los alimentos y bebidas.
2. Desinfección de áreas.
3. Estancia y servicio al cliente.
4. Estrategias de reactivación de ventas.

Figura 40

Promoción del Taller Punto “S” Sano - Seguro-Sustentable.



29
de Julio
Auditorio Municipal

TALLER GRATUITO

REAPERTURA SEGURA

DE LOS ESTABLECIMIENTOS
Y NEGOCIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.
Dirigido a prestadores de servicios.

CUPO LIMITADO



Horarios:

10:00 a 12:00 hrs.

● Restaurantes, fondas, hoteles - restaurantes,
cocinas económicas, cafeterías, restaurante-bar.

13:00 a 15:00 hrs.

● Juguerías, taquerías y mercados.

16:00 a 18:00 hrs.

● Comercio Itinerante.


Puntos a tratar:

- Manejo higiénico de alimentos y bebidas.
- Desinfección de áreas.
- Estancia y servicio al cliente.
- Estrategias de reactivación de ventas.

Inscripciones:

Tel. 243 100 74 41 De: 09:00 a 16:00 hrs.

Email: industria/comercio@izucar.gob.mx / desarrolloeconomico@izucar.gob.mx

 /Turismolzucar2019

Día límite de inscripción:
27 de julio a las 16:30 hrs.



IZÚCAR DE
MATAMOROS, PUE.
H. AYUNTAMIENTO 2018-2021



Fuente: (Gobierno de Izúcar de Matamoros Puebla 2018 - 2021, 2020).

4 Desarrollo de la Investigación

4.1 Metodología

Se aplicará el método mixto con diseño exploratorio secuencial con la finalidad de comprender de mejor forma los resultados cualitativos y cuantitativos que se presenten durante la investigación, en orientación a los objetivos e hipótesis de la presente tesis. Analizando a empresas del sector servicios, rama alimentos durante la pandemia por COVID – 19 y descubrir sí: la planeación estratégica favorece la reactivación económica de las MIPyME del sector alimenticio en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla 2020.

4.2 Diseño de la investigación.

Para el método cualitativo se diseñó una encuesta contemplando el principio de unidad de la planeación (ver figura 33). Las preguntas de la encuesta son indicadores para las áreas de: gerencia general, producción, marketing, recursos humanos y finanzas; de igual forma, convergen con el análisis y la relación con las variables de la investigación, como: la planeación estratégica, la pandemia por COVID - 19 y la reactivación económica en Izúcar de Matamoros.

La mezcla de la investigación será a través de la interpretación de los resultados cualitativos, junto con el porcentaje de los resultados cuantitativos. El diseño de esta investigación exploratoria secuencial, requiere de un análisis transversal y la elaboración de una prueba estandarizada, una vez aplicado y obtenido los resultados se determina si sucede el mismo fenómeno con los demás participantes; haciendo hincapié en el objetivo 3 y 4 de la presente investigación, para identificar si existe planeación estratégica en las MIPyME y analizar los factores internos o externos que han servido de ayuda para enfrentar la crisis económica del año 2020.

4.3 Población y Muestra

Se aplicó una encuesta a los dirigentes de las empresas candidatas sobre el uso y aplicación de la planeación estratégica siguiendo el método mixto, de igual forma; evaluar el seguimiento que llevan las empresas con la planeación estratégica y la relación que tiene con las decisiones ejecutadas durante la pandemia por COVID - 19 en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla; así como la identificación de las posibles oportunidades actuales de negocio.

El total de MIPyME que integra el sector servicios rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, son 206 establecimientos; de los cuales únicamente el 15.53% cuentan con algún tipo de cédula; siendo en total 32 posibles unidades económicas.

Se consideran las unidades económicas desde el año 2018 al año 2020 del padrón de empresas del ayuntamiento de Izúcar de Matamoros, es muy importante aclarar que: la unidad económica debe ser integrada por áreas y por un conjunto de personas para que sea sujeta de investigación, esto es con la finalidad de separar las empresas de los comerciantes que cuenten con algún tipo de cédula.

4.4 Recolección de los datos

Durante el proceso de aplicación de las encuestas se detectó la baja de 11 empresas; teniendo en total a 21 postulantes aun existentes para la investigación.

Durante la recolección de datos se observó que los dirigentes de las empresas se encontraban poco accesibles para compartir información de sus empresas, esto fue por el temor de que fuera servidor público, personal de Secretaria de Hacienda y Crédito Público o perteneciente al Servicio de Administración Tributaria. Por esa misma causa se acordó no mencionar el nombre de las empresas encuestadas, únicamente el giro al que pertenecen.

La mayoría de las empresas no cuentan con gerente, pero sí con un encargado de negocio que administra la totalidad de las operaciones; en algunas ocasiones (mientras se aplicaba la encuesta); los administradores solicitaban la presencia de los meseros o cocineros, y en las empresas familiares se acercaba todo el equipo de trabajo para compartir sus experiencias sobre el servicio de atención al cliente, producción, ventas, compras y otras prácticas que utilizaron en las operaciones durante la pandemia.

4.5 Análisis de la información

El método cualitativo aplicado a las preguntas de la encuesta y el método cuantitativo; permite analizar de forma completa el sentido de la dirección de las empresas y el porcentaje de participación de las mismas, con respecto a las acciones ejecutadas durante la pandemia.

De esta forma se logra ubicar la posición de las empresas con relación al giro que pertenecen, analizando específicamente el entorno y la situación para conocer la aplicación de la planeación estratégica como herramienta para la reactivación económica en el sector servicios, rama alimentos durante la pandemia por COVID – 19 en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla, México 2020.

La agrupación de los resultados se presenta de forma estadística descriptiva e inferencial; la primera cuenta con 28 variantes y la segunda con 6 reactivos.

La figura 41 aloja los resultados del instrumento de evaluación, en la primera columna se ubican las variables de la investigación, tales como: planeación estratégica, reactivación económica, pandemia por COVID – 19 y análisis del entorno de Izúcar de Matamoros, Puebla.

La segunda columna corresponde al departamento responsable de cumplir las actividades, tales como: gerencia general, recursos humanos, producción, mercadotecnia y finanzas, se encuentran situadas en referencia a las preguntas de la investigación quedando colocadas en la tercera columna.

A partir de la cuarta columna se localizan los resultados de las empresas que seleccionaron en relación con los incisos de la encuesta; y el valor porcentual simboliza la cantidad de empresas que respondieron de forma análoga.

La figura 42 corresponde para la aplicación de estadística inferencial, servirá de herramienta para catalogar y ponderar una media entre la relación que existe en los distintos giros que pertenecen al sector de servicios rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

Figura 41

Resultados del instrumento de investigación.

Variables	
1	Planeación
2	Reactivación Económica
3	Pandemia de COVID - 19
4	Entorno

Departamentos	
1	Gerencia General
2	Recursos Humanos
3	Mercadotecnia
4	Producción
5	Finanzas

Prueba Estandarizada																	
VR	Depto.	Preguntas	A	Valor %	B	Valor %	C	Valor %	D	Valor %	E	Valor %	F	Valor %	G	Valor %	
1	1	20. ¿En qué momento planifica las actividades sus operaciones?	5	23.81	12	57.14	4	19.05									
	1	24. ¿Realizo el análisis FODA durante la pandemia?	6	28.57	15	71.43											
	1	27. ¿Cuál de los siguientes elementos tiene la empresa?			6	28.57	6	28.57	6	28.57							
	1	33. ¿El personal conoce los futuros planes y objetivos de la empresa?	1	4.76	20	95.24											
	2	1. ¿Cuál es el total de recurso humano que labora en la empresa?	Inferencial														
	2	2. Coloque sobre la línea; el total de personal y el nivel de educación que tienen.	Inferencial														
	2	4. Coloque las edades de los empleados.	Inferencial														
	2	5. Escriba el número de trabajadores que se encuentran estudiando.															
	2	15. ¿Utiliza un formato para la administración del recurso humano con respecto a las horas de la jornada laboral?	3	14.29	17	80.95	1	4.76									

2	2	31. ¿Cómo considera el desempeño de sus empleados?	8	38.10					13								
	3	12. Seleccione las redes sociales con las que cuenta la empresa.	5	23.81						2	9.52						
	3	29. ¿Conoce el tipo de clientes específicos que está dirigido su servicio?	6	28.57	15	71.43											
	4	28. ¿Cuenta con control de tiempos en el área de producción?	6	28.57	15	71.43											
	4	32. ¿Maneja control de inventarios?	7	33.33	14	66.67											
	4	10. ¿Cuántos productos ofrece a los clientes?	Inferencial														
	4	21. ¿Continúo ofreciendo la misma cantidad de productos durante la pandemia?	11	52.38	10	47.62											
	5	11. ¿Tiene control de cada una de las ventas que realiza la empresa?	12	57.14	9	42.86											
	5	25. ¿Conoce el total de ingresos que debía percibir por día?	6	28.57	15	71.43											
	2	1	22. ¿Cuál de las siguientes acciones utilizo para la reactivación económica de la empresa?	1	4.76						5	23.81	4	19.05	2	9.52	
3		13. ¿Promocionó en las redes sociales la ubicación de la empresa?	2	9.52	3	14.29											
3		30. ¿Cada que tiempo realiza campaña de publicidad?					1	4.76	1	4.762			19	90.48			
4		8. ¿Adopto el servicio a domicilio?	2	9.52	13	61.90											
5		18. ¿Adquirió financiamiento en los últimos años?			2	9.52	2	9.52			17	80.95					
.		19. ¿Cuál de los siguientes apoyos necesita su empresa?	5	23.81	6	28.57			9	42.85	1	4.76					
3	1	17. Seleccione las medidas sanitarias que ha utilizado en la pandemia.			14	66.67	16	76.19	5	23.81	8	38.10					
	2	6. ¿Cuál es la cantidad total de personal que se ha contagiado de COVID -19?	10														
	2	23. ¿Durante la pandemia hubo asensos en la empresa?	6	28.57	15	71.43											
	2	26. ¿Tomo algunos cursos de formación profesional durante la pandemia?	1	4.76	20	95.24											
	2	34. ¿Cómo evalúa la capacidad competitiva de la empresa? En una ponderación del 1 (mínimo) al 10 (máximo).	Inferencial														
		7. ¿Durante cuánto tiempo cerro sus instalaciones como cuarentena?															

4	3	14. ¿Cómo se enteraban los clientes del horario de servicio de la empresa?																				
	5	9. ¿Cobra el servicio a domicilio?	1	4.76	7	33.33																
		16. ¿Cuántas veces ha cambiado de sucursal?																				
		3. ¿Cuál es el tiempo de antigüedad de la empresa?	Inferencial																			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 42

Agrupación de resultados inferenciales.

PREGUNTAS	RESTAURANTE BAR			TAQUERÍAS							PIZZERÍAS		PALETERÍA Y HELADOS		JUGUERÍA Y CAFETERÍA			LONCHERÍAS		FONDAS Y ANTOJITOS		POZOLERÍAS		TORTILLERÍAS		VENTA DE POSTRES
1. ¿Cuál es el total de recurso humano que labora en la empresa?	10	9	6	8	7	4	3	5	7	11	7	4	8	1	1	5	2	3	3	6	1					
2. Coloque sobre la línea; el total de personal y el nivel de educación que tienen.																										
a. Educación primaria: _____																										
b. Educación secundaria: _____		2				2		1	2	2			1			1	1	1		2						
c. Educación media superior: _____	10	7	6	8	7	2	3	4	5	9	7	4	7	1	1	4	1	2	3	4	1					
d. Técnicos: _____																										
e. Licenciatura: _____																										
f. Maestría: _____																										
g. Doctorado: _____																										
3. ¿Cuál es el tiempo de antigüedad de la empresa?	30	1	2	8	23	4	5	8	10	5	3	3	15	1	2	44	4	6	3	4	2					
4. Coloque la cantidad de personal con respecto a sus edades																										
a) 18 – 30	3	5	3	4	3	3		4	2	6	4	4	4	1					1	4	1					
b) 31 – 40	7	4	3	3	2		1	1	3	3	3		3			1	1	1	1	2						
c) 40+	0			1	2	1	2		2	2			1		1	4	1	2	1							
10. ¿Cuántos productos ofrece a los clientes?	50	31	18	45	39	7	6	8	32	41	36	16	30	10	28	22	7	6	5	1	18					
34. ¿Cómo evalúa la capacidad competitiva de la empresa en una ponderación del 1 (mínimo) al 10 (máximo).	10	8	8	8	8	8	9	10	8	9	8	8	9	8	8	9	8	7	8	8	10					

Fuente: Elaboración propia

4.6 Resultados

Para realizar un análisis transversal se elaboró un instrumento estandarizado para catalogar las 34 preguntas de la encuesta; como si fueran acciones que las empresas realizan en sus operaciones, asociadas al departamento responsable de ejecutarlas. El siguiente paso es entrelazar las acciones con las variantes de la investigación, con la finalidad de cumplir el objetivo 3 de la presente tesis; para conocer cuáles son los factores internos y externos que sirvieron de ayuda para enfrentar la crisis económica 2020.

De este modo se obtienen 18 ítems para planeación estratégica, 6 de reactivación económica, 6 ítems en pandemia por COVID – 19 y 4 para entorno.

Figura 43

Análisis transversal de la investigación.

Variables	
1	Planeación
2	Reactivación Económica
3	Pandemia de COVID - 19
4	Entorno

Departamentos	
1	Gerencia General
2	Recursos Humanos
3	Mercadotecnia
4	Producción
5	Finanzas

Planeación Estratégica									
Nº	Departamento	Preguntas	A	B	C	D	E	F	G
1	1	20. ¿En qué momento planifica las actividades sus operaciones?	23.81	57.14	19.05				
2	1	24. ¿Realizo el análisis FODA durante la pandemia?	28.57	71.43					
3	1	27. ¿Cuál de los siguientes elementos tiene la empresa?		28.57	28.57	28.57			
4	1	33. ¿El personal conoce los futuros planes y objetivos de la empresa?	4.76	95.24					
5	2	1. ¿Cuál es el total de recurso humano que labora en la empresa?	I n f e r e n c i a l						
6	2	2. Coloque sobre la línea; el total de personal y el nivel de educación que tienen.	I n f e r e n c i a l						
7	2	4. Coloque las edades de los empleados.	I n f e r e n c i a l						
8	2	5. Escriba el número de trabajadores que se encuentran estudiando.							
9	2	15. ¿Utiliza un formato para la administración del recurso humano con respecto a las horas de la jornada laboral?	14.29	85.71					
10	2	31. ¿Cómo considera el desempeño de sus empleados?	38.10			61.90			
11	3	12. Seleccione las redes sociales con las que cuenta la empresa.	23.81				9.52		
12	3	29. ¿Conoce el tipo de clientes específicos que está dirigido su servicio?	28.57	71.43					

13	4	28. ¿Cuenta con control de tiempos en el área de producción?	28.57	71.43					
14	4	32. ¿Maneja control de inventarios?	33.33	66.67					
15	4	10. ¿Cuántos productos ofrece a los clientes?	I n f e r e n c i a l						
16	4	21. ¿Continúo ofreciendo la misma cantidad de productos durante la pandemia?	52.38	47.62					
17	5	11. ¿Tiene control de cada una de las ventas que realiza la empresa?	57.14	42.86					
18	5	25. ¿Conoce el total de ingresos que debía percibir por día?	28.57	71.43					
Reactivación Económica									
Nº	Departamento	Preguntas	A	B	C	D	E	F	G
1	1	22. ¿Cuál de las siguientes acciones utilizo para la reactivación económica de la empresa?	4.76	.			23.81	19.05	9.52
2	3	13. ¿Promocionó en las redes sociales la ubicación de la empresa?	9.52	14.29					
3	3	30. ¿Cada que tiempo realiza campaña de publicidad?			4.76	4.76		90.48	
4	4	8. ¿Adopto el servicio a domicilio?	9.52	61.90					
5	5	18. ¿Adquirió financiamiento en los últimos años?		9.52	9.52		80.95		
6	.	19. ¿Cuál de los siguientes apoyos necesita su empresa?	23.81	28.57		42.85	4.76		
Pandemia COVID - 19									
Nº	Departamento	Preguntas	A	B	C	D	E	F	G
1	1	17. Seleccione las medidas sanitarias que ha utilizado en la pandemia.		66.67	76.19	23.81	38.10		

2	2	6. ¿Cuál es la cantidad total de personal que se ha contagiado de COVID – 19?								
3	2	23. ¿Durante la pandemia hubo asensos en la empresa?	28.57	71.43						
4	2	26. ¿Tomo algunos cursos de formación profesional durante la pandemia?	4.76	95.24						
5	2	34. ¿Cómo evalúa la capacidad competitiva de la empresa? En una ponderación del 1 (mínimo) al 10 (máximo).	Inferencial							
6		7. ¿Durante cuánto tiempo cerro sus instalaciones como cuarentena?								
Entorno										
Nº	Departamento	Preguntas	A	B	C	D	E	F	G	
1	3	14.¿Cómo se enteraban los clientes del horario de servicio de la empresa?								
2	5	9. ¿Cobra el servicio a domicilio?	4.76	33.33						
3		16. ¿Cuántas veces ha cambiado de sucursal?	Inferencial							
4		3. ¿Cuál es el tiempo de antigüedad de la empresa?	34							

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen por bloques los resultados obtenidos de la exploración, cada bloque representa una variante de investigación e integra las áreas de operación que gestionan las empresas, serán puntualizadas en orden y conforme estén presentes en conjunto.

4.6.1 Bloque 1: Planeación Estratégica

E bloque 1 está formado por 18 reactivos y se encuentran presentes las cinco áreas de la empresa; posteriormente los primeros 4 ítems son para la gerencia general, 6 a recurso humano, 2 para mercadotecnia, 4 en producción y 2 hacia el área de finanzas.

Para el área de gerencia general, se pregunta primero sobre el momento de planeación que realizan para la gestión de actividades de la empresa. El 23.81% contestó “en la mañana”, el 57.17% al finalizar el día y el 19.05% respondió que no aplica planeación para sus actividades.

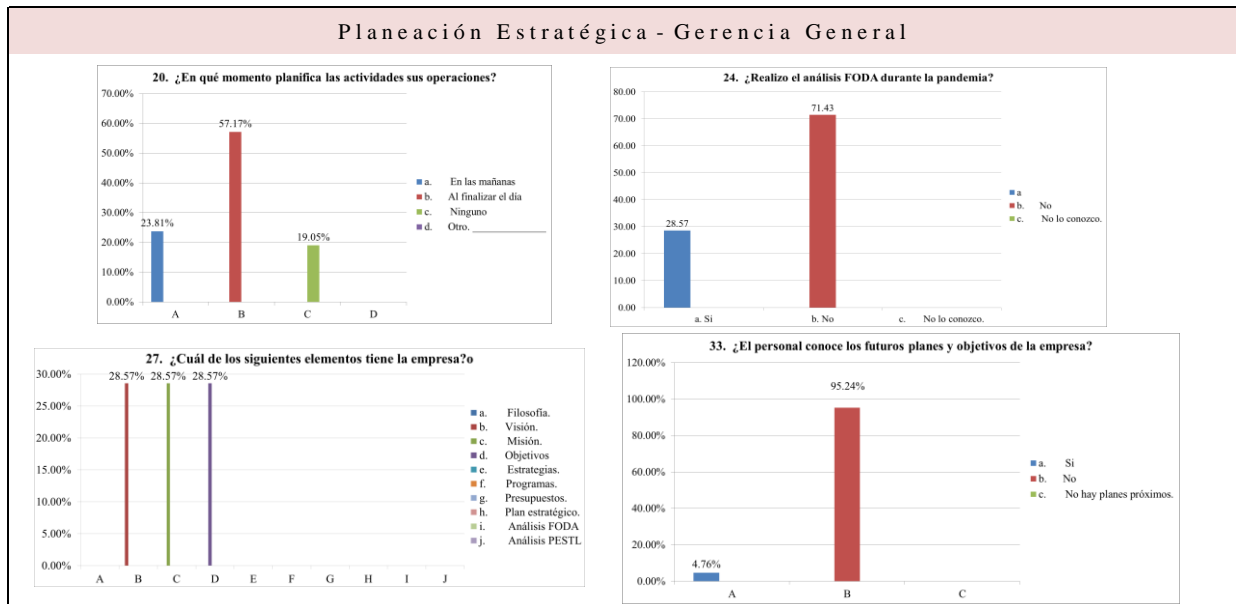
Con respecto a la gestión del análisis FODA únicamente 6 empresas lo efectuaron siendo el 28.57%, mientras que por el lado contrario más del 70% de las empresas no lo vieron necesario o no tienen conocimiento del análisis.

Así mismo, se les preguntó con respecto a los elementos que poseen de la planeación estratégica (pregunta 27); de los cuales las 6 empresas que respondieron la pregunta 24 comparten respuestas reiteradamente al contar únicamente con visión, misión y objetivos.

En cuanto a la comunicación con el personal con los planes y objetivos de las empresas; resultó que solo una entidad integra al recurso humano junto con las acciones y planes próximos de la misma, teniendo una participación de 4.76%, y el 95.24% restante no tienen planes cercanos o no hay comunicación efectiva con sus empleados para alcanzar los objetivos.

Figura 44

Análisis del instrumento de evaluación y la relación entre planeación estratégica y gerencia general.



Fuente: Elaboración propia.

Con base a la información anterior se afirma que del 100% de las empresas solo el 28.57% cuenta con visión, misión y objetivos; de las cuales solo el 4.76% mantiene la comunicación asertiva con respecto a los futuros planes y objetivos.

La figura 45 contiene información tipo inferencial sobre el recurso humano de las empresas. En la primera columna se encuentran las preguntas con relación al personal y a partir de la segunda columna comienzan los distintos giros sobre las empresas: servicio de alimentos y bebidas que existen en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla. En las últimas tres columnas: se localizan los datos totales de la tabla y al final está la columna de la mediana aritmética.

Comenzando por la primera fila, hace referencia al total de personal que labora en cada una de las empresas, en la fila siguiente se presenta la media aritmética con el objetivo de conocer el personal estimado por cada uno de los giros existentes en el mercado.

La mediana del recurso humano por cada empresa es de 5; en otras palabras, una micro empresa en el municipio de Izúcar de Matamoros está conformada por mínimo 5 personas, en

cuanto a las entidades de menor cantidad a 5 empleados se relacionan con negocios familiares o emprendedores.

La segunda fila puntualiza la media aritmética de la cantidad de los trabajadores en cada uno de los giros. Para restaurante bar consta de 8 personas, para taquerías 6, pizzerías 9, paletería y helados 4, juguería y cafetería 3, loncherías 5, fondas y antojitos 3, pozolerías 3 y venta de postres 1.

Figura 45

Análisis inferencial sobre la relación entre planeación estratégica y recursos humanos.

PREGUNTAS	RESTAURANTE BAR			TAQUERÍAS					PIZZERÍAS		PALETERÍA Y HELADOS	JUGUERÍA Y CAFETERÍA			LONCHERÍAS	FONDAS Y ANTOJITOS		POZOLERÍAS	TORTILLERÍAS	VENTA DE POSTRES	TOTAL	TOTAL %	
1. ¿Cuál es el total de recurso humano que labora en la empresa?	10	9	6	8	7	4	3	5	7	11	7	4	8	1	1	5	2	3	3	6	1	111	100%
media aritmética	8			6					9		4	3			5	3		3	6	1			
2. Coloque sobre la línea; el total de personal y el nivel de educación que tienen.																							
a. Educación primaria: _____																							
b. Educación secundaria: _____		2			2		1	2	2			1			1	1	1		2		15	13.52%	
c. Educación media superior: _____	10	7	6	8	7	2	3	4	5	9	7	4	7	1	1	4	1	2	3	4	1	96	86.48%
d. Técnicos: _____																							
e. Licenciatura: _____																							
f. Maestría: _____																							
g. Doctorado: _____																							
4. Coloque la cantidad de personal con respecto a sus edades																							
a) 18 – 30	3	5	3	4	3	3		4	2	6	4	4	4	1				1	4	1	52	46.84%	
b) 31 – 40	7	4	3	3	2		1	1	3	3	3	3			1	1	1	1	2		39	35.13%	
c) 40+				1	2	1	2		2	2		1		1	4	1	2	1			20	18.01%	

Fuente: Elaboración propia.

La fila tres hace referencia al nivel de educación del personal que tienen las empresas, los resultados arrojaron que el 86.48% de los trabajadores del servicio de alimentos y bebidas cuentan con la educación media superior, mientras que el 13.53% cuentan con nivel secundaria.

En cuanto a las edades del recurso humano arroja que: el 46.86% están entre 18 a 30 años, el 35.15% es representado por personas de 31 a 40 años y el 18.01% es para recurso humano con más de 40 años de edad.

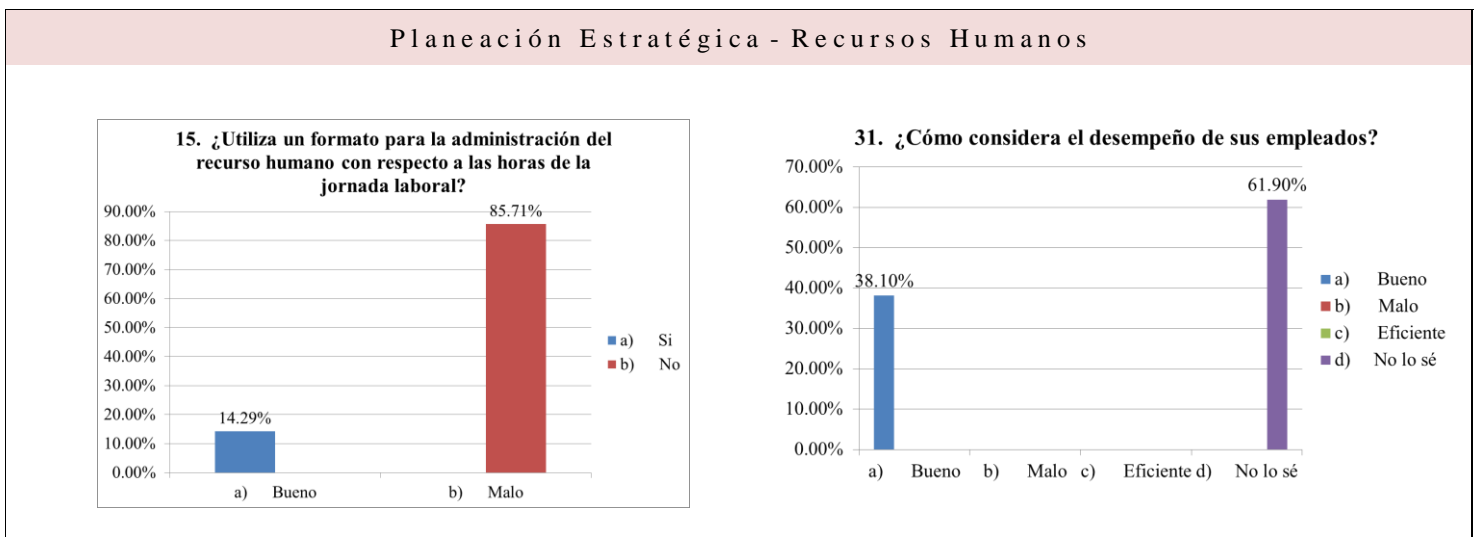
Dentro de la categoría de la planeación estratégica aplicada al recurso humano, se emplea la pregunta número cinco; en la cual el objetivo es conocer la cantidad de recurso humano que

trabaja y estudia al mismo tiempo, sin embargo el 100% de las empresas encuestadas no cuenta con ningún estudiante, únicamente graduados de educación media superior o de secundaria.

La figura 46 continúa con el análisis del recurso humano y la planeación estratégica, la primera grafica afirma con base a la pregunta 15: que solo el 14.29% emplea un formato para la administración del personal, en cuanto a la otra gráfica: el 38.10% de las empresas consideran “bueno” el desempeño de sus empleados, sin embargo más del 60% de las empresas no saben cómo evaluar al recurso humano.

Figura 46

Análisis sobre la relación entre planeación estratégica y recursos humanos.

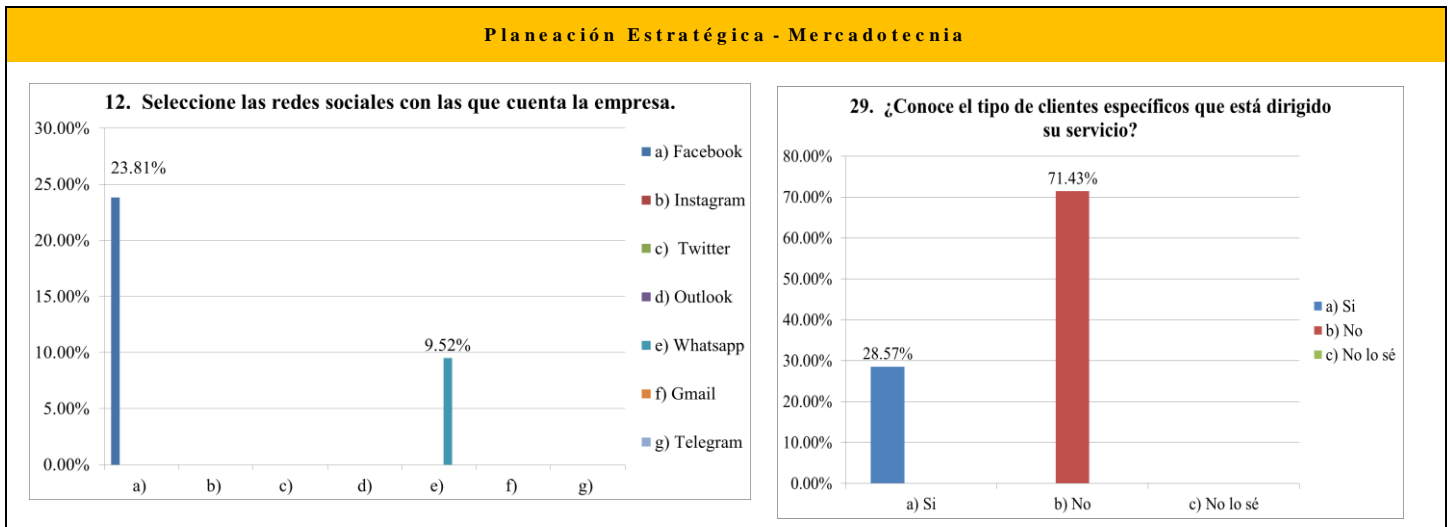


Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta para el área de mercadotecnia y las redes sociales que utilizaron durante la pandemia, se obtuvo que el 23.81% ocupo Facebook y el 9.52% WhatsApp. Siguiendo el mismo orden en relación a la identificación de mercado meta de las empresas; se obtuvo que únicamente el 28.57% ubica y reconoce a sus clientes potenciales, mientras que el 71.43% escasamente reconoce a sus posibles clientes.

Figura 47

Análisis sobre la relación entre planeación estratégica y mercadotecnia.

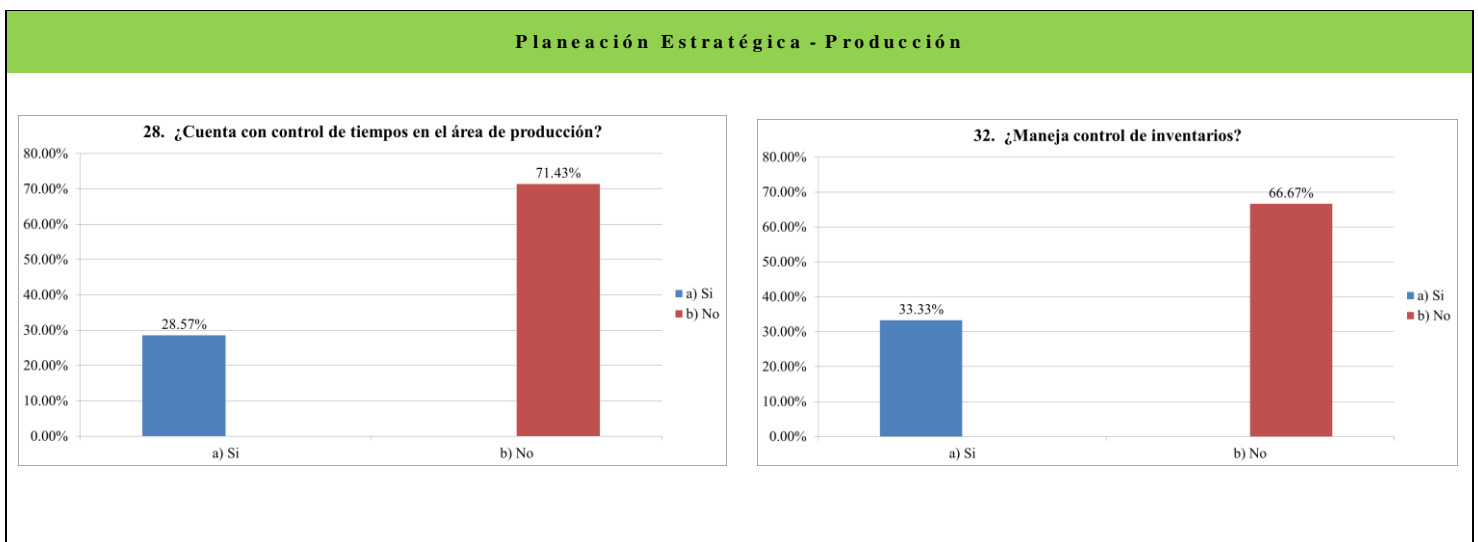


Fuente: Elaboración propia.

Para el área de producción más del 70% de las empresas no emplean control de tiempo para sus operaciones, de igual forma el 66.67% tampoco utilizan control en los inventarios. En otras palabras, menos del 30% de las empresas tienen planifican sus operaciones de personal y materia prima.

Figura 48

Análisis sobre la relación entre planeación estratégica y producción.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 49 describe la cantidad total de productos que las empresas ofrecen al mercado, de igual forma con apoyo de la media aritmética se presenta que: los restaurantes bares ofrecen un promedio de 33 productos, taquerías 23, pizzerías 39, palettería y helados 16 productos, juguerías y cafeterías 68 productos, loncherías 22, fondas y antojitos 7 tipos de productos, pozolería 5, tortillería 1 y venta de postres 18 productos.

Es importante hacer mención que los productos que ofrecen son alimentos o bebidas, sin embargo esta información se considera como un estándar de productos para cada giro de negocio.

Figura 49

Análisis inferencial sobre la relación entre planeación estratégica y producción.

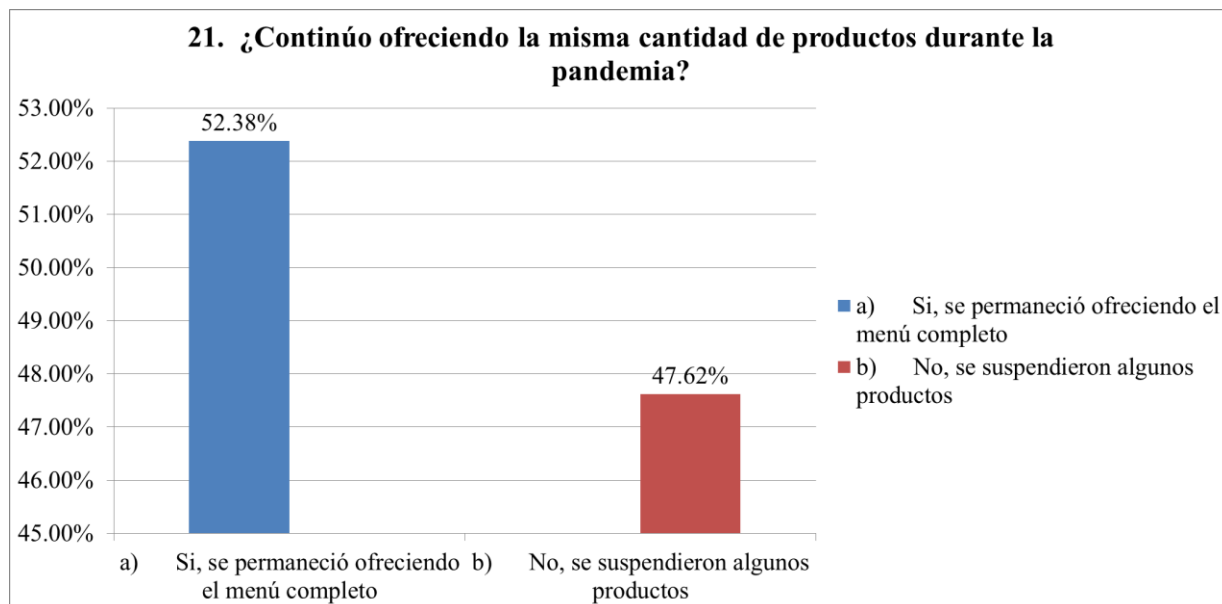
PREGUNTA	RESTAURANTE BAR			TAQUERÍAS					PIZZERÍAS		PALETERÍA Y HELADOS			JUGUERÍA Y CAFETERÍA			LONCHERÍAS		FONDAS Y ANTOJITOS		POZOLERÍAS	TORTILLERÍAS	VENTA DE POSTRES	TOTAL	TOTAL %	MEDIANA
10. ¿Cuántos productos ofrece a los clientes?	50	31	18	45	39	7	6	8	32	41	36	16	30	10	28	22	7	6	5	1	18	456			18	
Media aritmética	33			23					39		16			68			22		7		5	1	18			

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la pregunta 21 es conocer si las empresas continuaron ofreciendo el menú completo durante la pandemia, sin embargo la variación de las respuestas es muy cercana, el 52.38% continuo ofreciendo la misma cantidad de productos y el 47.62% recortaron su menú.

Figura 50

Porcentaje de empresas que continuaron ofreciendo el menú completo.

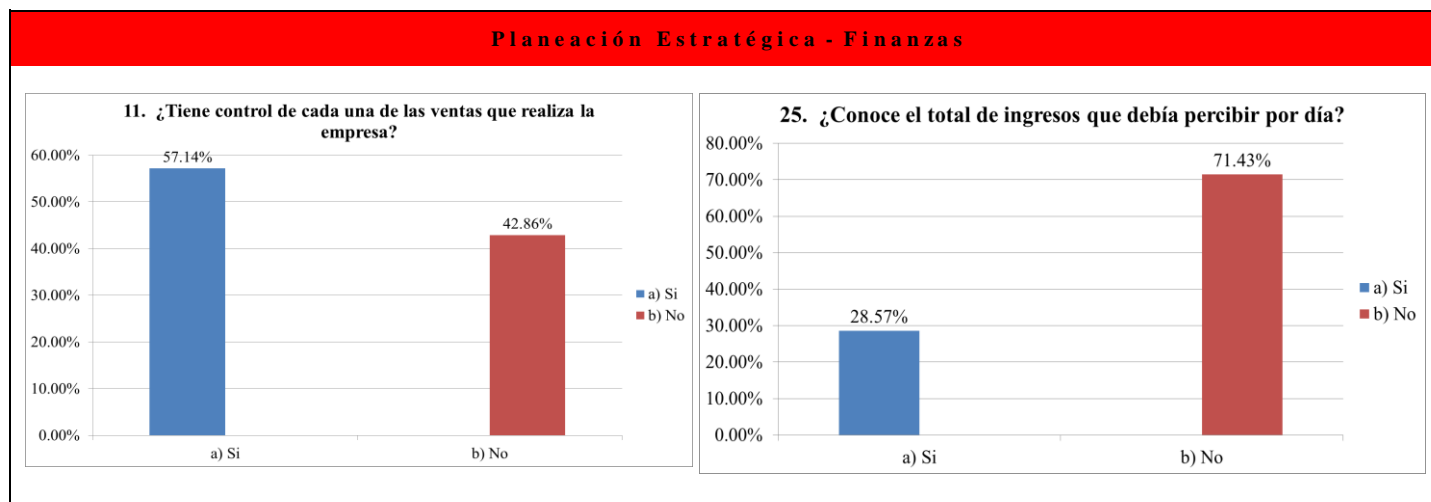


Fuente: elaboración propia.

Para el área de finanzas aplicado en la planeación estratégica se les pregunto a las empresas si cuentan con algún tipo de control de cada una de las ventas que realiza la empresa; el 52.14% respondió que sí lo aplica, en cuanto al 42.86% no lo lleva a cabo; pero en la pregunta 25 se consulta si las empresas conocen el total de ingresos que debe percibir por día y la respuesta fue que solo el 28.57% lo aplica. Es decir, se afirma que el punto de equilibrio financiero es aplicado por el: 28.57% de las empresas del servicio de alimentos y bebidas en el municipio de Izúcar de Matamoros.

Figura 51

Análisis sobre la relación entre planeación estratégica y finanzas.



Fuente: Elaboración propia.

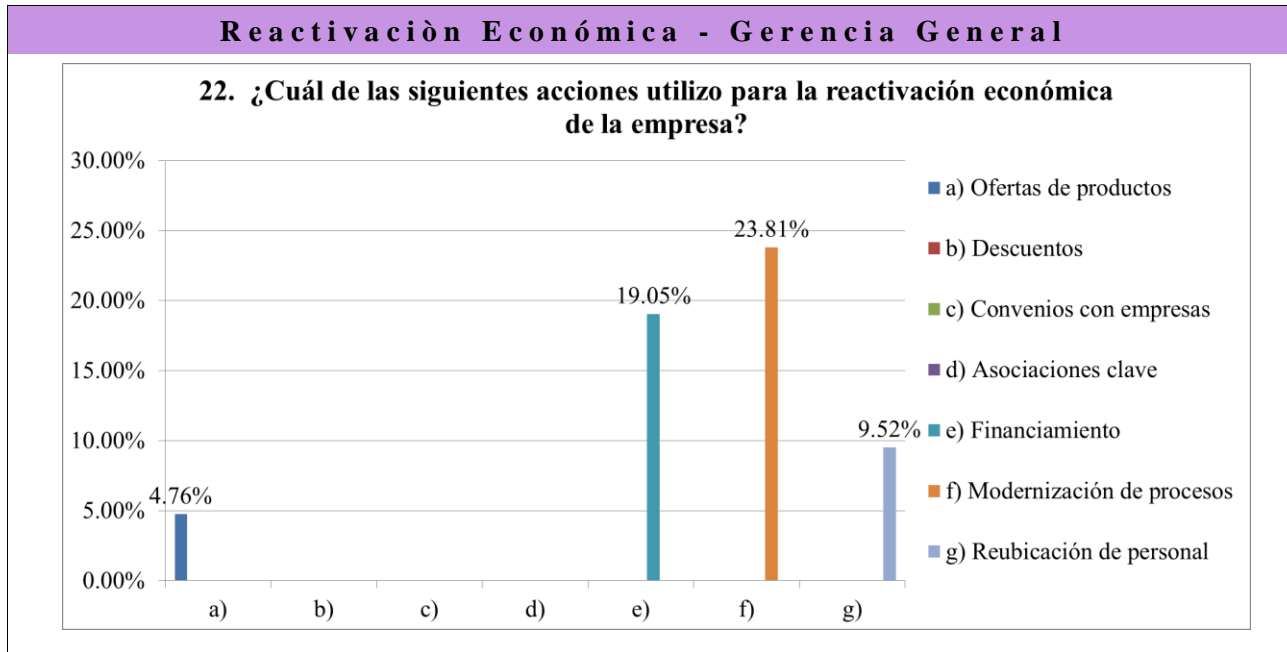
4.6.2 Bloque 2: Reactivación Económica.

El bloque dos corresponde para la variable de la reactivación económica; concentra un ítem de gerencia general, dos de mercadotecnia, uno de producción y uno de finanzas.

Para el área de gerencia general se consulta sobre las acciones que realizó para la reactivación económica de la empresa. Los resultados proyectaron que el 4.76% de las empresas hizo ofertas de productos, el 19.05% solicitó financiamiento, el 23.81% requiere de modernización de procesos y el 9.52% solicita reubicación de personal o en otras palabras, administración del personal.

Figura 52

Análisis sobre la relación entre reactivación económica y gerencia general.



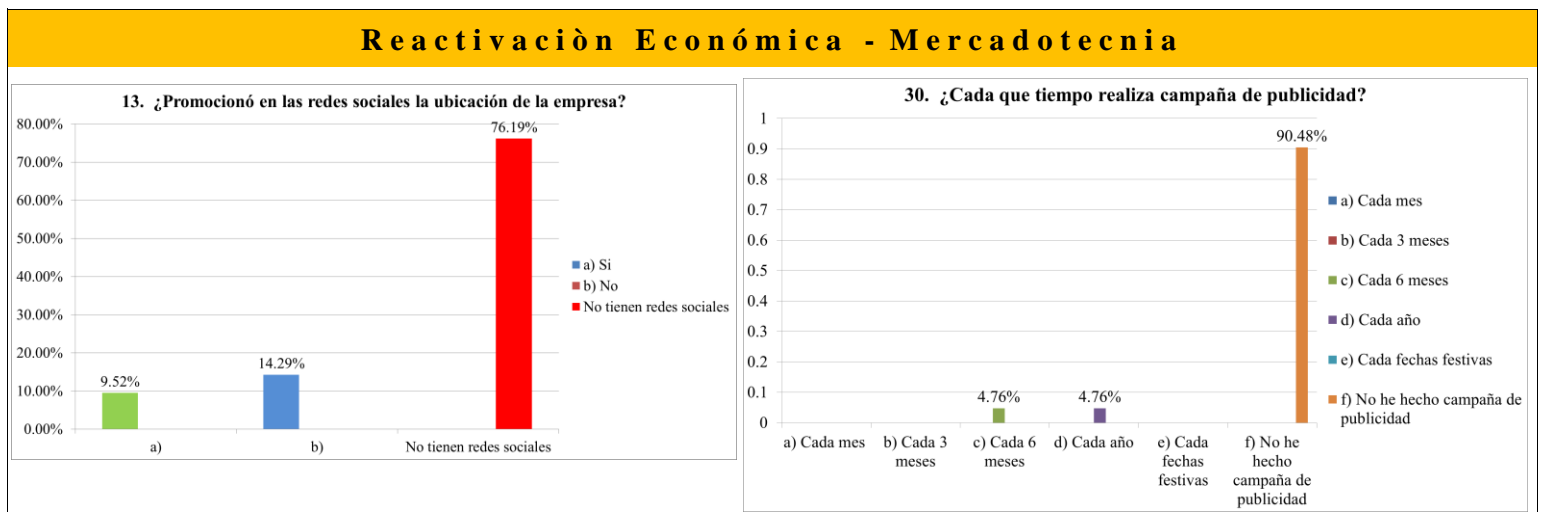
Fuente: Elaboración propia.

En el instrumento de evaluación se contempla la participación de la mercadotecnia como eje importante para la reactivación económica. La pregunta de la investigación número 13 tiene

la intención de conocer sí las empresas publicaban su ubicación o si mantenían activas sus redes sociales: el 9.52% respondió que sí compartían la ubicación del local a través de Facebook., mientras que el 14.29% no consideraban este factor. En cuanto al 76.19% restante no emplean las redes sociales.

Figura 53

Análisis sobre la relación entre reactivación económica y mercadotecnia.

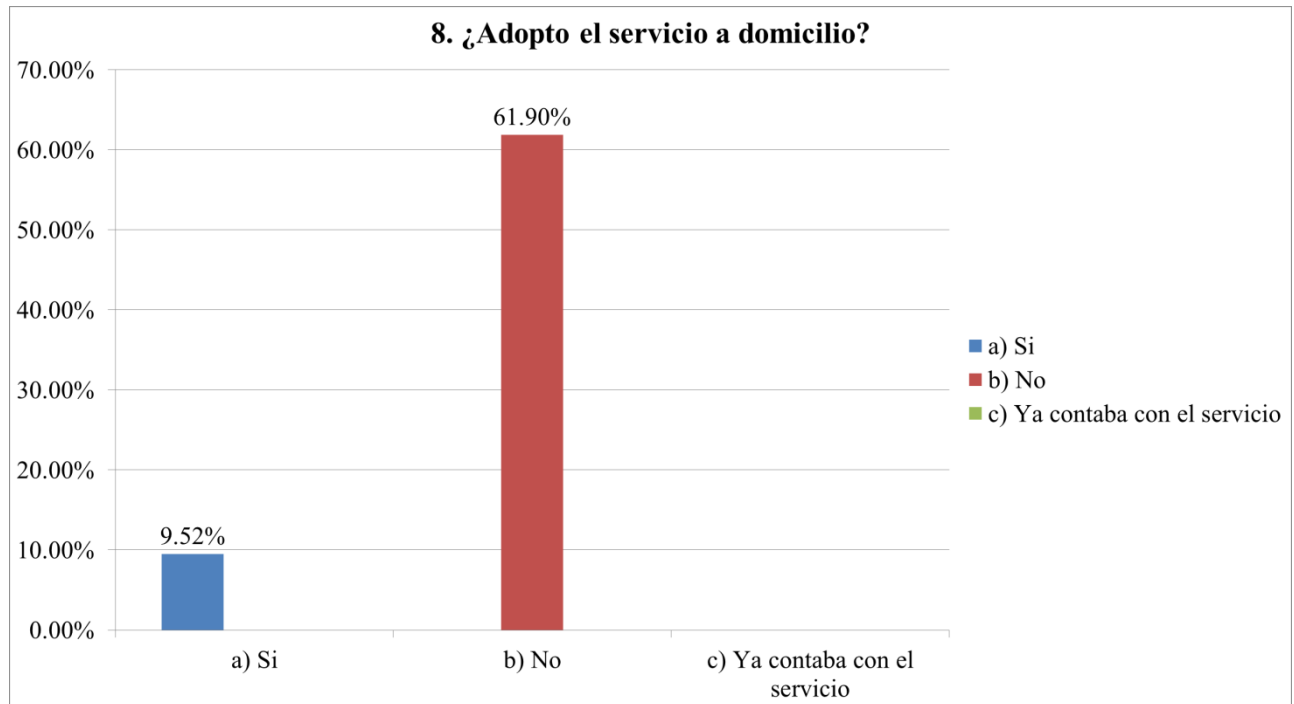


Fuente: Elaboración propia.

La segunda grafica del lado derecho en la figura 53, está orientada hacia el lapso de tiempo en que realizan campaña de publicidad en las empresas; por tanto el 4.76% realiza campaña cada 6 meses y de igual forma algunas empresas la aplican cada 12 meses, sin embargo de manera contraria; el 90.48% de las empresas de alimentos y bebidas del municipio de Izúcar de Matamoros nunca ha hecho campaña de publicidad, por esta razón y con la pandemia vigente algunas empresas optaron por agregar el proceso de servicio a domicilio. Continuando en la misma línea, la figura 54 puntualiza que: solo dos empresas con una participación de 9.52% adopto el servicio a domicilio.

Figura 54

Total de empresas que adoptaron el servicio a domicilio durante la pandemia por COVID - 19



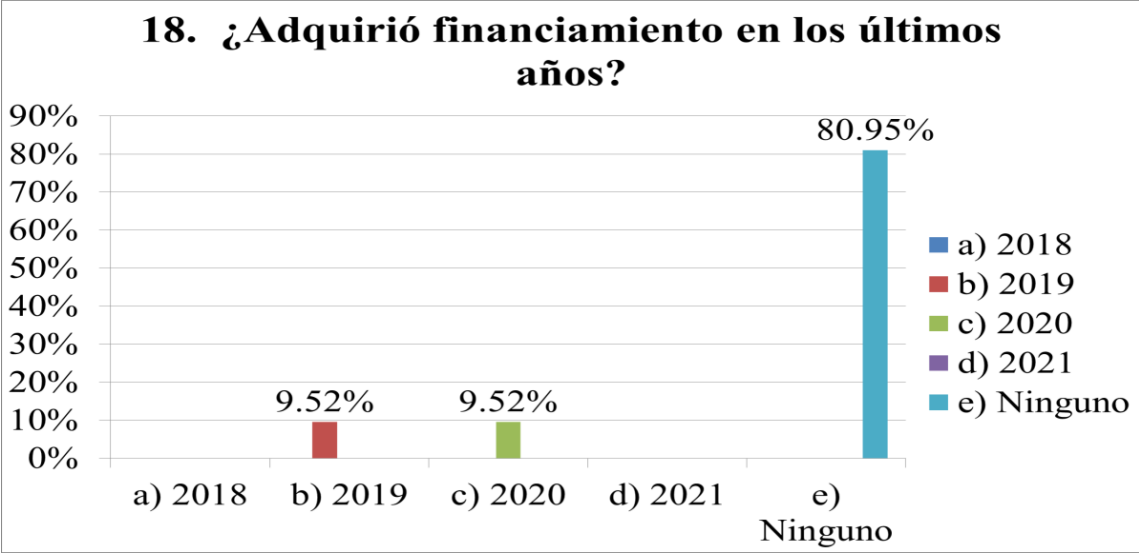
en Izúcar de Matamoros, Puebla

Fuente: Elaboración propia.

En relación al financiamiento en las empresas se descubrió en el estudio que: dos empresas solicitaron financiamiento en el año 2019 y otras dos en el año 2020, cada una equivale al 9.52% y el 80.95% no ha solicitado ningún tipo de financiamiento hasta el momento.

Figura 55

Total porcentual de empresas del sector de alimentos y bebidas que han solicitado financiamiento.

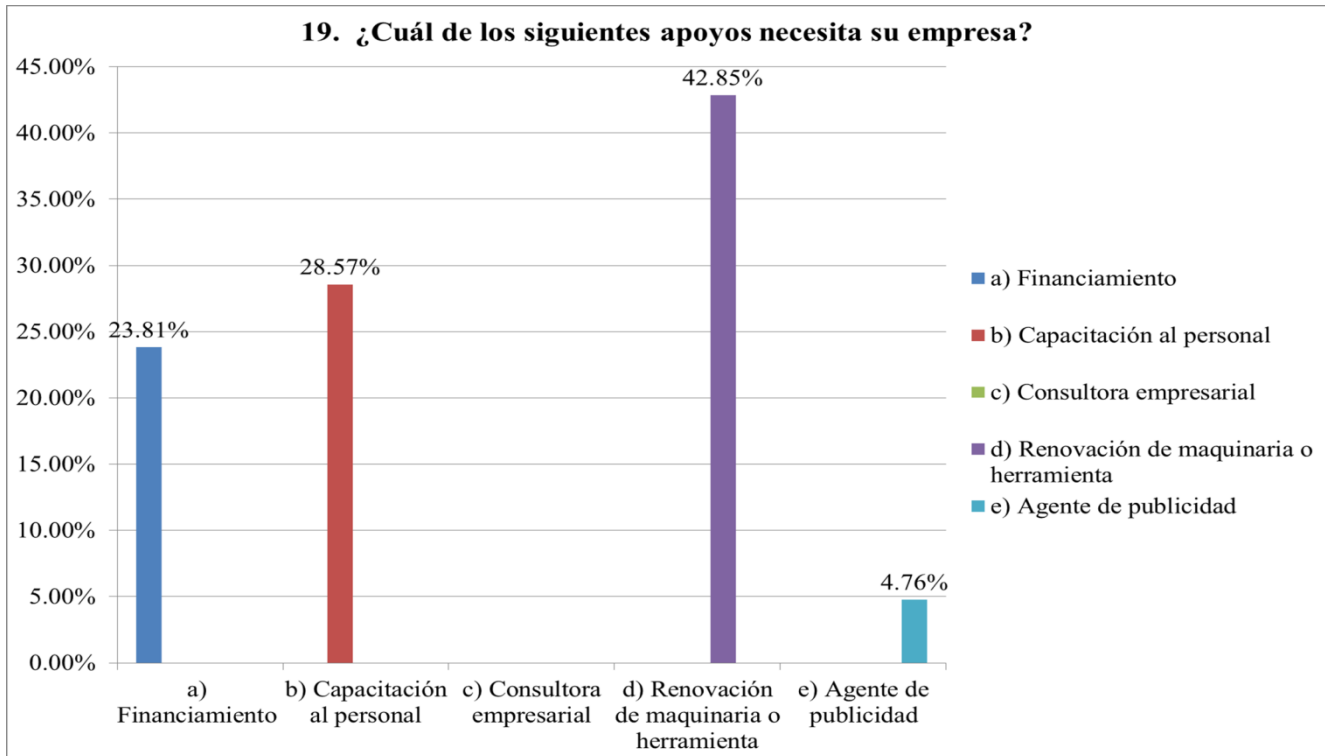


Fuente: Elaboración propia.

La última pregunta que coincide con el área de reactivación económica se encuentra en dirección hacia conocer las necesidades de las empresas. La figura 56 especifica que: el 23.81% de empresas solicita financiamiento, el 28.57% capacitación al personal, 41.85% renovación de maquinaria o herramienta y el 4.76% agente de publicidad.

Figura 56

Apoyos que requieren las empresas del sector alimenticio en Izúcar de Matamoros.



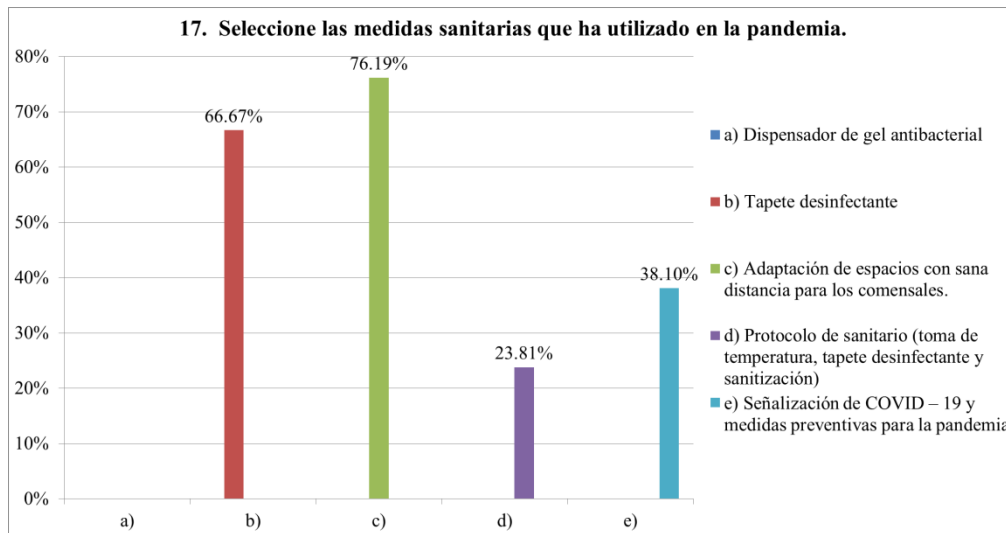
Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Bloque 3: pandemia por COVID – 19.

Este bloque está compuesto por dos áreas, contiene un ítem de gerencia general orientado hacia las medidas sanitarias que implementaron en los establecimientos, de las cuales el 66.67% colocó tapetes desinfectantes, el 76.19% adaptaron los espacios con sana distancia para los comensales, el 23.81% implementó el protocolo sanitario y el 38.10% instaló señalética de medidas preventivas para la pandemia por COVID – 19.

Figura 57

Medidas sanitarias empleadas por las empresas del sector alimenticio en Izúcar de Matamoros.



Fuente: Elaboración propia.

La otra parte fraccionada en este bloque pertenece hacia el área de recursos humanos, comenzando por la pregunta 8, para conocer el total de personal que se ha contagiado de COVID – 19. En este caso se les pregunto directamente a los encargados y gerentes de las empresas y se llevó la sorpresa de que en ningún establecimiento hubo personal contagiado.

De igual forma se quería analizar la capacidad operativa que tuvieron las empresas durante la pandemia, y se preguntó con respecto a los asensos que la empresa ha tenido en los últimos meses; sin embargo tras las experiencias de los gerentes y encargados se logran fraccionar en otras dos variantes.

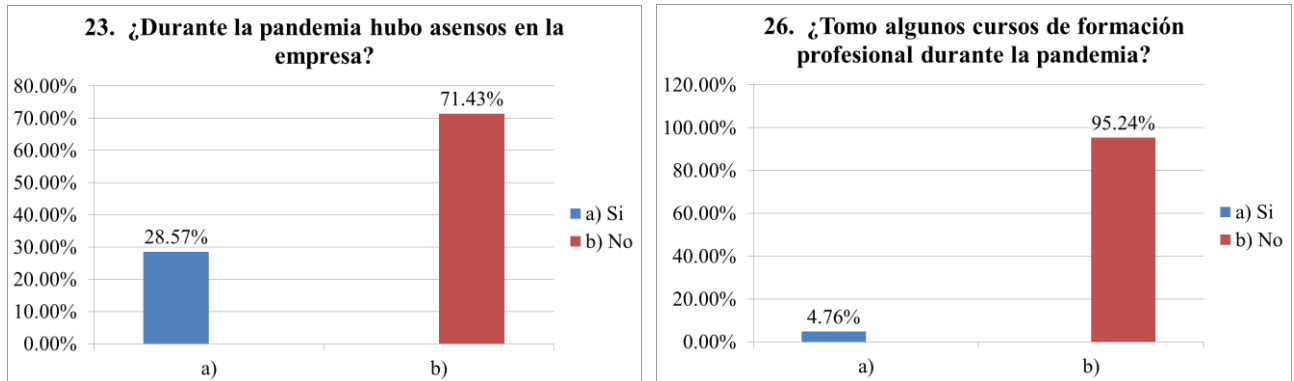
La primera consiste en la apertura de vacantes hacia un ascenso originado por la falta de personal en ese puesto, la otra vertiente se direcciona para la rápida rotación de personal para cuestiones operarias.

En otras palabras, era indeciso para las empresas saber si los empleados continuarían laborando los siguientes días, en cuanto a los asensos que se presenciaron se originaron por la misma falta de personal.

Figura 58

Análisis sobre la relación entre pandemia por COVID – 19 y Recursos Humanos.

Pandemia por COVID - 19 - Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta numero 26 situada en la figura 58, está orientada a los dirigentes de las empresas, para conocer sobre su formación profesional durante la pandemia, arrojando que el solo el 4.76% tomo un curso de preparación para atender la crisis sanitaria.

Dentro de la investigación, también se les pregunto a las empresas sobre como consideraban su capacidad competitiva en la cual respondieron cada una a su parecer, al final de la tabla se posiciona la mediana de las evaluaciones de todas las empresas; de otra forma, las empresas del sector servicios rama alimentos en Izúcar de Matamoros presentan una escala de competitividad del 80.4% en el mercado.

Figura 59

Evaluación de la capacidad competitiva según las empresas del sector alimenticio en Izúcar de Matamoros.

PREGUNTAS	RESTAURANTE BAR			TAQUERÍAS						PIZZERÍAS		PALETERÍA Y HELADOS		JUGUERÍA Y CAFETERÍA			LONCHERÍAS		FONDAS Y ANTOJITOS		POZOLERÍAS		TORTILLERÍAS		VENTA DE POSTRES		TOTAL	TOTAL %	MEDIANA	
	10	8	8	8	8	8	8	9	10	8	9	8	8	8	8	9	8	8	9	8	8	7	8	8	8	8	10	177		8.4
34. ¿Cómo evalúa la capacidad competitiva de la empresa en una ponderación del 1 (mínimo) al 10 (máximo).	10	8	8	8	8	8	8	9	10	8	9	8	8	8	8	8	8	9	8	8	8	7	8	8	8	8	10	177		8.4

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el bloque de pandemia por COVID – 19, se pregunta en relación al tiempo que cerraron las instalaciones. Algo muy importante que resaltar es que no hubo cierre de empresas debido a que se consideran como actividades esenciales; sin embargo se presentó el “día solidario” en el municipio, que tiene como finalidad: evitar la multitud de personas cerrando los negocios solidariamente un día a la semana. De esta forma se minimiza el riesgo de contagio durante la pandemia. (Gobierno de Izúcar de Matamoros, Puebla 2018 - 2021). Ver anexo IV.

4.6.4 Bloque 4: Entorno.

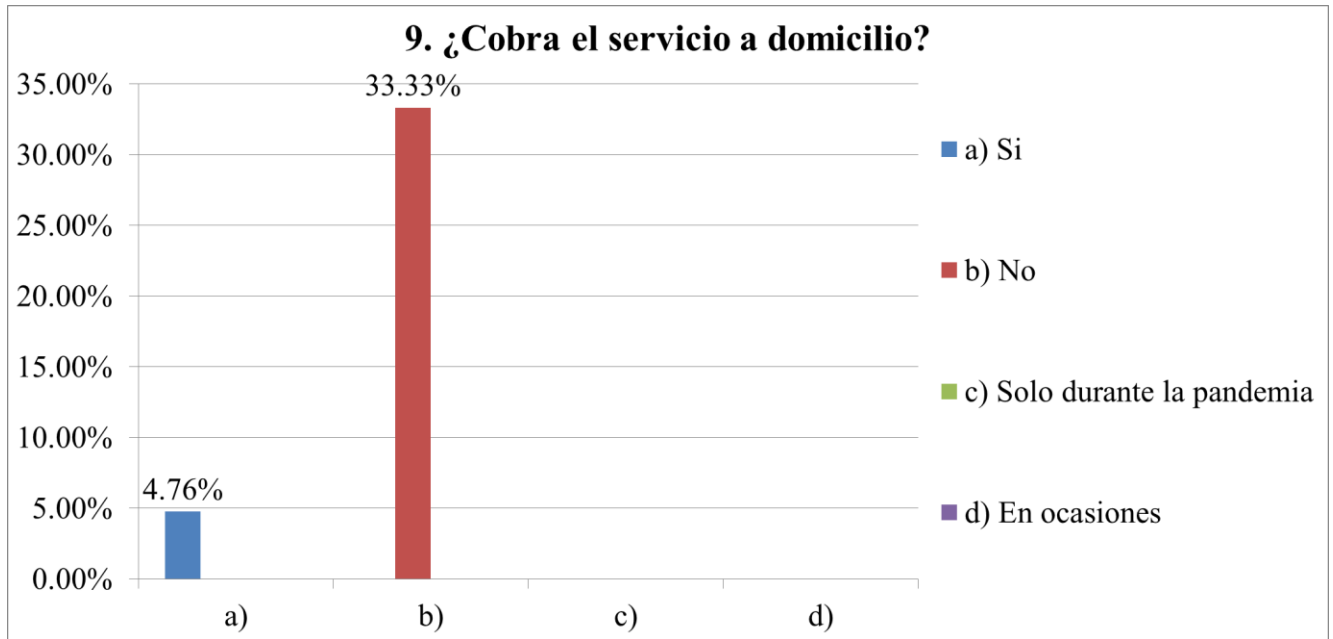
El bloque está orientado hacia el contexto de Izúcar de Matamoros y las áreas comprometidas de la investigación cualitativa son: mercadotecnia y finanzas.

En la parte de mercadotecnia hace hincapié hacia: el método en cómo se enteraban los clientes de los horarios de servicio, sin embargo el 100% de las empresas no contestaron esta pregunta porque la respuesta se encontraba en: “solo abrir las instalaciones”, según los dirigentes.

Otro punto muy importante a tratar es el ámbito financiero, la cuestión radica en las empresas que apenas añadieron el servicio a domicilio; le agregaron costo extra, a comparación de los demás negocios que ya contaban con el servicio a domicilio gratuito. Existe otra variable para esta investigación porque en algunas empresas brindan el servicio a domicilio pero exclusivamente en zona céntrica.

Figura 60

Total porcentual de empresas que cobran el servicio a domicilio.



Fuente: Elaboración propia.

También se les pregunto a las empresas, si anteriormente habían cambiado de sucursal, sin embargo solo una empresa cambio de ubicación, pero fue hacia el lado opuesto de la misma calle.

La siguiente figura contiene información de los años de antigüedad de las empresas del sector servicios, rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla. De igual forma, en la última columna pertenece a la media aritmética, en otras palabras, las empresa del sector alimenticio en el municipio tienen una edad aproximada de 4 años, sin embargo una empresa lleva 30 años en operaciones y la de mayor tiempo lleva 44 años.

Figura 61

Tiempo de antigüedad de las empresas del sector servicios, rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

PREGUNTAS	RESTAURANTE BAR			TAQUERÍAS						PIZZERÍAS		PALETERÍA Y HELADOS	JUGUERÍA Y CAFETERÍA			LONCHERÍAS	FONDAS Y ANTOJITOS		POZOLERÍAS	TORTILLERÍAS	VENTA DE POSTRES	TOTAL	TOTAL %	MEDIANA
	30	1	2	8	23	4	5	8	10	5	3	3	15	1	2	44	4	6	3	4	2	183		4
3. ¿Cuál es el tiempo de antigüedad de la empresa?. En años																								

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, la figura 62 marca los datos estadísticos con casillas color verde para las acciones que fueron consideradas como positivas, del lado contrario, las casillas de color rojo son para las empresas que no reaccionaron de forma eficaz.

Del mismo modo se elaboró la figura 63 para organizar los datos y ponderar la media aritmética. Por parte de los resultados positivos se obtuvieron un total de 26.59%, este porcentaje representa las tareas, proyectos, decisiones o gestión administrativa que emplearon las empresas orientadas hacia la planeación estratégica.

Por otro lado, la media aritmética de los resultados negativos es de 66.67%, es decir, ese es el porcentaje de las empresas que no integran acciones de planeación ni de planeación estratégica en sus operaciones.

Figura 62

Análisis de las acciones ejecutadas por las empresas durante la pandemia de COVID – 19 en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

 Correcta

 Incorrecta

Análisis de las acciones ejecutadas por las empresas durante la pandemia de COVID - 19									
Planeación Estratégica									
Nº	Departamento	Preguntas	A	B	C	D	E	F	G
1	1	20. ¿En qué momento planifica las actividades sus operaciones?	23.81	57.14	19.05				
2	1	24. ¿Realizo el análisis FODA durante la pandemia?	28.57	71.43					
3	1	27. ¿Cuál de los siguientes elementos tiene la empresa?		28.57	28.57	28.57			
4	1	33. ¿El personal conoce los futuros planes y objetivos de la empresa?	4.76	95.24					
5	2	1. ¿Cuál es el total de recurso humano que labora en la empresa?	Inferencial						
6	2	2. Coloquio sobre la línea; el total de personal y el nivel de educación que tienen.	Inferencial						
7	2	4. Coloque las edades de los empleados.	Inferencial						
8	2	5. Escriba el número de trabajadores que se encuentran estudiando.							
9	2	15. ¿Utiliza un formato para la administración del recurso humano con respecto a las horas de la jornada laboral?	14.29	85.71					
10	2	31. ¿Cómo considera el desempeño de sus empleados?	38.10			61.90			
11	3	12. Seleccione las redes sociales con las que cuenta la empresa.	23.81				9.52		
12	3	29. ¿Conoce el tipo de clientes específicos que está dirigido su servicio?	28.57	71.43					
13	4	28. ¿Cuenta con control de tiempos en el área de producción?	28.57	71.43					
14	4	32. ¿Maneja control de inventarios?	33.33	66.67					
15	4	10. ¿Cuántos productos ofrece a los clientes?	Inferencial						
16	4	21. ¿Continúo ofreciendo la misma cantidad de productos durante la pandemia?	52.38	47.62					
17	5	11. ¿Tiene control de cada una de las ventas que realiza la empresa?	57.14	42.86					
18	5	25. ¿Conoce el total de ingresos que debía percibir por día?	28.57	71.43					
Reactivación Económica									
Nº	Departamento	Preguntas	A	B	C	D	E	F	G
	1	22. ¿Cuál de las siguientes acciones utilizo para la reactivación económica de la empresa?	4.76				19.05	23.81	9.52
1	3	13. ¿Promocionó en las redes sociales la ubicación de la empresa?	9.52	14.29					
2	3	30. ¿Cada que tiempo realiza campaña de publicidad?			4.76	4.76		90.48	
3	4	8. ¿Adopto el servicio a domicilio?	9.52	61.90					
4	5	18. ¿Adquirió financiamiento en los últimos años?		9.52	9.52		80.95		
5	.	19. ¿Cuál de los siguientes apoyos necesita su empresa?	23.81	28.57		42.85	4.76		

Pandemia COVID - 19									
Nº	Departamento	Preguntas	A	B	C	D	E	F	G
1	1	17. Seleccione las medidas sanitarias que ha utilizado en la pandemia.		66.67	76.19	23.81	38.10		
2	2	6. ¿Cuál es la cantidad total de personal que se ha contagiado de COVID – 19?							
3	2	23. ¿Durante la pandemia hubo asensos en la empresa?	28.57	71.43					
4	2	26. ¿Tomo algunos cursos de formación profesional durante la pandemia?	4.76	95.24					
5	2	34. ¿Cómo evalúa la capacidad competitiva de la empresa? En una ponderación del 1 (mínimo) al 10 (máximo).	Inferencial						
6		7. ¿Durante cuánto tiempo cerro sus instalaciones como cuarentena?							
Entorno									
Nº	Departamento	Preguntas	A	B	C	D	E	F	G
1	3	14. ¿Cómo se enteraban los clientes del horario de servicio de la empresa?							
2	5	9. ¿Cobra el servicio a domicilio?	4.76	33.33					
3		16. ¿Cuántas veces ha cambiado de sucursal?	Inferencial						
4		3. ¿Cuál es el tiempo de antigüedad de la empresa?	Inferencial						

Fuente: Elaboración propia.

Figura 63

Interpretación de los Resultados en orientación a la Planeación Estratégica

Interpretación de los resultados		
Nº	Positivo	Negativo
1	4.76	14.29
2	4.76	42.86
3	9.52	47.62
4	14.29	66.67
5	23.81	71.43
6	28.57	71.43
7	28.57	71.43
8	28.57	71.43
9	28.57	85.71
10	33.33	95.24
11	57.14	95.24
12	57.14	
Total	319.05	733.33
Media	26.59	66.67

Fuente: Elaboración propia.

Desde una perspectiva general las empresas que aplican los elementos de la planeación estratégica es de 26.59%, sin embargo, no se descarta la idea de que el porcentaje restante no aplique herramientas de control administrativo para sus funciones.

Además se detectó la insuficiente administración del personal que repercutió en la productividad de los empleados y en la comunicación que tiene con los mismos. Haciendo hincapié en la pregunta 33 de la encuesta, consiste en saber sí: el personal conoce los futuros planes y objetivos de la empresa, de la cual solo el 4.76% respondió de forma positiva. Los resultados se interpretan en relación con la comunicación entre las empresas con sus empleados.

Continuando en la misma línea de la productividad y la administración del personal, se detecta que la pregunta 19 se inclina hacia los distintos apoyos que las empresas necesitan: la elección predominante es de 42.85% para renovación de maquinaria o herramienta, le sigue capacitación de personal con el 28.57% y en tercera opción demandan financiamiento con el 23.81%, en cuanto a la necesidad de contratar a un agente de publicidad es de 4.76%. Así que: las empresas creen que la raíz de la deficiencia de sus operaciones radica en la mejora del equipo de trabajo, sin embargo uno de los factores importantes que perjudicaron, amenazaron o destruyeron a las empresas fue la nula administración del personal.

Esto se debe a la atención orientada a percibir ingresos en lugar de estructurar la entidad para corregir desviaciones que tenían presentes desde antes de la pandemia en lugar de establecer controles como: control de entradas y salidas de almacén, tiempo de producción, control de ventas y punto de equilibrio. Los eslabones fracturados por la inexperiencia de las empresas fueron debilitando su estructura hasta que colapsó cuando se presentó la pandemia.

Es importante resaltar algunos elementos externos que actuaron de forma positiva, tales como: la fidelidad del cliente, la derrama económica y los escasos contagios de COVID-19 que

se presentaban en las empresas, según los encargados y gerentes. Otro factor que beneficio fue el “día solidario”, porque no repercutió de manera violenta para los negocios.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se considera que se cumplen los objetivos establecidos y se responde a la pregunta de investigación sobre: ¿Cómo la planeación estratégica favorece la reactivación económica de las MIPyME en el Sector de Servicios, Rama Alimentos durante la Pandemia por COVID - 19 en el Municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla, México 2020?

La planeación estratégica simboliza un papel importante para todos los tamaños de las organizaciones, debidamente por los análisis, la gestión de operaciones y la velocidad de reacción que poseen para responder ante una contingencia; individualmente de que es una excelente herramienta para crear y sistematizar procesos de manera conveniente, cubriendo la totalidad de las actividades o áreas clave en las empresas para su correcto funcionamiento.

5 Conclusión

A través de estas líneas se logra examinar la planeación estratégica y los resultados que se obtienen cuando se gestiona correctamente. Uno de los efectos impulso que se genera en la empresa con respecto a la reactivación económica, durante este proceso las empresas corrigen las desviaciones y se preparan para cualquier contingencia.

La crisis por pandemia de COVID-19 fue el mejor momento para que las empresas incursionaran la planeación estratégica en sus operaciones, porque se creó la coyuntura y la oportunidad perfecta para anclar las: bases, procesos o actividades de las empresas y enlazar con los medios que se dispone en el contexto para una correcta adaptación. De este modo las empresas logran transformarse como parte de su desarrollo.

Con base a los datos de la presente investigación es posible validar la hipótesis, en relación a: el uso de la planeación estratégica con beneficio para la reactivación económica de las MIPyME del sector servicios, rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros.

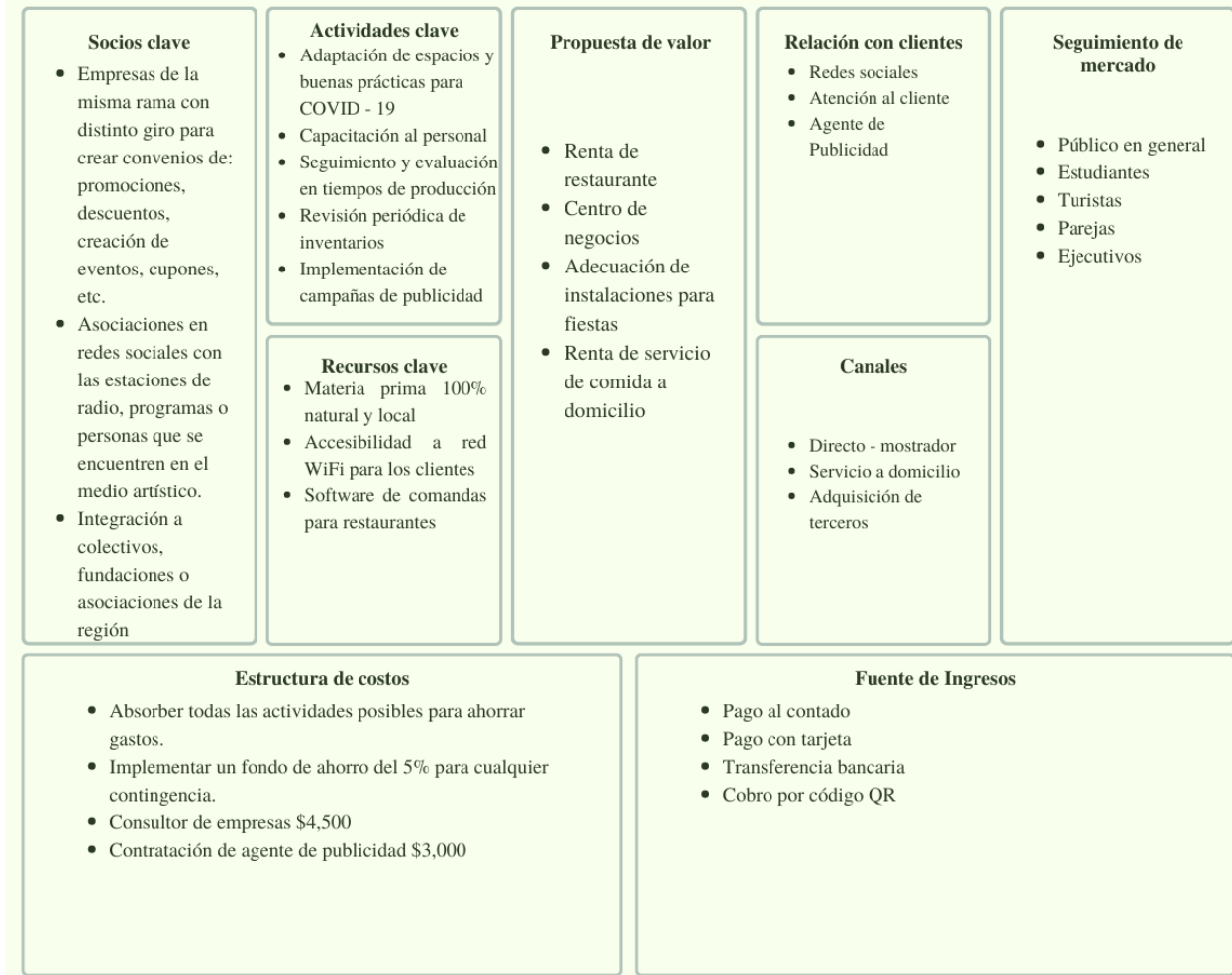
Con respecto a la variante de la reactivación económica, el mercado y el entorno; hubo varios factores que favorecieron al comercio local, como son: las tendencias del mercado, las costumbres, tradiciones, el poder adquisitivo de las personas y las herramientas tecnológicas de las empresas.

El siguiente modelo CANVAS es realizado a partir del análisis de la situación presente en las empresas, con el objetivo de constituir la viabilidad del negocio, impulsar la economía de la región y promueve el correcto desarrollo en las empresas de servicios, rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

Figura 64

Modelo CANVAS de las empresas de servicios, rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia.

Por último se reitera a las MIPyME de cualquier giro o tamaño en; ser conscientes y tomar la planeación estratégica con la debida importancia que merece, debido a que funge como matriz para el correcto ejercicio y desarrollo de la empresa.

6 Referencias

- Data Mexico. (2020). *Izúcar de Matamoros*. Obtenido de <https://datamexico.org/es/profile/geo/izucar-de-matamoros#educacion>
- Data México. (2020). *Izúcar de Matamoros*. Obtenido de <https://datamexico.org/es/profile/geo/izucar-de-matamoros>
- Diario Oficial de la Federación. (10 de julio de 2009). *ACUERDO por el que se dan a conocer los lineamientos para la operación del Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas (PCEZM) de la Secretaría de Economía*. Obtenido de Definiciones: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5098205&fecha=10/07/2009
- Diario Oficial de la Federación. (7 de junio de 2009). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Diario Oficial de la Federación. (31 de marzo de 2020). *ACUERDO por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020
- Diario Oficial de la Federación. (29 de 05 de 2020). *ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020
- Diario Oficial de la Federación. (27 de marzo de 2020a). *ACUERDO por el que se establece la suspensión temporal de labores del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590666&fecha=27/03/2020
- Diario Oficial de la Federación. (29 de mayo de 2020a). *ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020
- Diario Oficial de la Federación. (27 de marzo de 2020b). Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020
- Diario Oficial de la Federación. (29 de mayo de 2020b). *ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020
- Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. (2018). *Izúcar de Matamoros*. Obtenido de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21085a.html>
- Escuela de Administración de Negocios. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de Estrategia y Principales Escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84 - 93.
- Gabriel., A. A. (2014). *La Matriz Estratégica de la Innovación (MEI) en el Análisis de la Situación Externa para dos Empresas Sociales Agrícolas*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5822210>

- Gobierno de Izúcar de Matamoros Puebla 2018 - 2021. (22 de julio de 2020). *Facebook*.
Obtenido de <https://www.facebook.com/IzucarAyuntamiento/photos/el-h-ayuntamiento-de-iz%C3%BAcar-a-trav%C3%A9s-de-la-direcci%C3%B3n-de-industria-y-comercio-tur/691016624783878/>
- Gobierno de Izúcar de Matamoros, Puebla 2018 - 2021. (s.f.). Obtenido de <https://www.facebook.com/GobiernoIzucar/>
- Gobierno del Estado de Puebla. (7 de agosto de 2020). *Periódico Oficial del Estado de Puebla*.
Obtenido de Decreto que Reforma a su similar por el que se Establecen los Lineamientos para la Reapertura Responsable de las Actividades Económicas, de Recuperación del Empleo y Sociales en el Estado de Puebla:
[file:///C:/Users/WIN10/Downloads/T_3_12082020_POEC%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/WIN10/Downloads/T_3_12082020_POEC%20(2).pdf)
- H. Ayuntamiento de Izúcar de Matamoros 2018 2021. (s.f.). *Plan Municipal de Desarrollo*.
Obtenido de <https://www.izucar.gob.mx/wp-content/uploads/2019/03/PDM-2018-2021-VF.1.pdf>
- Honorable Ayuntamiento de Izúcar de Matamoros, Puebla. (2018-2021). logo.
- Instituto Europeo de Gestión Empresarial. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*.
Obtenido de http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2 de diciembre de 2020a). *COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 617/20*. Obtenido de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (25 de 09 de 2021). *Empresas y establecimientos*.
Obtenido de Esperanza de vida de los negocios en México:
https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/#Informacion_general
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Censos Económicos*. Obtenido de Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC):
<https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Banco de Indicadores*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014a). *Glosario*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=LOCALIDADES>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014b). *Glosario*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Censos Económicos*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Banco de Indicadores*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/#divFV1002000041>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*.
Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (25 de junio de 2020). *COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 285/20*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2 de diciembre de 2020). *COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 617/20*. Obtenido de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Espacio y datos de México*. Obtenido de <https://inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/?temind=268,123,1002000001>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (02 de 12 de 2020a). *Encuesta Sobre el Impacto Generado por COVID - 19 en las Empresas*. Obtenido de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020a). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2 de diciembre de 2020b). *COMUNICADO DE PRENSA N° 617/20*. Obtenido de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2 de diciembre de 2020b). *Encuesta Sobre el Impacto Generado por COVID - 19 en las Empresas*. Obtenido de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Espacio y datos de México*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx?ag=210850001>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021b). *PIB y Cuentas Nacionales*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2018). *Izúcar de Matamoros*. Obtenido de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21085a.html#:~:text=El%20municipio%20de%20Iz%C3%BAcar%20de%20Matamoros%20pertenece%20a%20la%20regi%C3%B3n,al%20numero%2014%20federal%20electoral>
- Michael M, P. (1985). *Ventaja Competitiva*. Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Münch, L. (2018a). *Modelo de Negocios*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2018b). *Modelo de Negocios*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2018c). *Modelo de Negocios*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2018d). *Modelo de Negocios*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2018e). *Modelo de Negocios*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2019a). *Planeación Estratégica*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2019b). *Planeación Estratégica*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2019c). *Planeación Estratégica*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2019d). *Planeación Estratégica*. Ciudad de México : Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2019e). *Planeación Estratégica*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Münch, L. (2019f). *Planeación Estratégica*. Ciudad de México: Trillas S.A. de C.V.
- Organización Internacional del Trabajo. (Mayo de 2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45557/4/S2000307_es.pdf
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona, España: Centro de Libros PAPP. S. L. U.
- PERIÓDICO OFICIAL. (12 de Agosto de 2020). *Gobierno de Puebla Periódico Oficial*. Obtenido de <http://periodicooficial.puebla.gob.mx/index.php/covid->

7 Anexos

Anexo I: Lineamientos para la Reapertura Responsable de las Actividades Económicas.

**DECRETO QUE REFORMA A SU SIMILAR POR EL QUE SE ESTABLECEN
LOS LINEAMIENTOS PARA LA REAPERTURA RESPONSABLE
DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS, DE RECUPERACIÓN DEL EMPLEO
Y SOCIALES EN EL ESTADO DE PUEBLA PUBLICADO EN EL PERIÓDICO
OFICIAL DEL ESTADO EL SIETE DE AGOSTO DE DOS MIL VEINTE**

ÚNICO. Se **reforma el punto QUINTO** en el acápite y sus numerales 1, 2, 3.1 del numeral 3, el acápite del numeral 4 y sus diversos 4.1, 4.2, 4.6 y 4.7 y 5.1 del numeral 5 del Decreto por el que se establecen los

Lineamientos para la reapertura responsable de las actividades económicas, de recuperación del empleo y sociales en el Estado de Puebla publicado en el Periódico Oficial del Estado el siete de agosto de dos mil veinte, para queda de la siguiente forma:

QUINTO. Es obligación de todas y todos, dentro del marco del pacto comunitario que nos hemos propuesto, observar los siguientes lineamientos y procedimientos:

1. El Procedimiento para una Reapertura Responsable de empresas o negocios será el siguiente:

1.1. Las empresas o negocios de 1 a 50 empleados en el Estado de Puebla, deberán cumplir con:

1. Los Lineamientos Técnicos de Seguridad Sanitaria en el Entorno Laboral.

<http://nuevanormalidad.gob.mx/>.

2. La aprobación del Protocolo Sanitario de empresas de la industria de la construcción, la minería y la fabricación de equipo de transporte. <http://nuevanormalidad.gob.mx/>.

3. Las Reglas citadas en el numeral 1.3. de este Apartado, para las Empresas y Negocios para contribuir a una reapertura responsable de las actividades económicas.

1.2. Las empresas o negocios de 51 empleados o más, así como aquellos negocios que por su tipo de operación requieren una validación de riesgo particular para una Reapertura Responsable en el Estado de Puebla, deberán cumplir con lo siguiente:

1. Los Lineamientos Técnicos de Seguridad Sanitaria en el Entorno Laboral.

<http://nuevanormalidad.gob.mx/>.

2. La aprobación del Protocolo Sanitario de empresas de la industria de la construcción, la minería y la fabricación de equipo de transporte. **<http://nuevanormalidad.gob.mx/>.**

3. Además, se deberá cumplir con una **evaluación de riesgo particular** y la validación de Protección Civil

Estatual al **Protocolo Interno de la Empresa o Negocio**, a fin de recibir una carta con recomendaciones de seguridad sanitaria y con un **código QR**, que valida el procedimiento.

<http://proteccioncivil.puebla.gob.mx/>.

4. Las Reglas citadas en el numeral 1.3. de este Apartado, para las Empresas y Negocios para contribuir a una reapertura responsable de las actividades económicas.

1.3. Las empresas y negocios deben cumplir con las siguientes “10 Reglas para las Empresas y Negocios”,

con el compromiso de contribuir a una reapertura responsable de las actividades económicas, descargable en el sitio: **<http://proteccioncivil.puebla.gob.mx/>**; las cuales se deberán firmar y hacer visibles dentro de la empresa o negocio:

1. Generar espacios de trabajo que garanticen la sana distancia entre trabajadores, proveedores y clientes.

- 2.** Uso obligatorio de cubrebocas para trabajadores, clientes y proveedores. Capacitar a los trabajadores en el uso del equipo de protección personal: el cubrebocas debe tapar su nariz y boca. Utilizar careta y guantes en caso de que aplique de acuerdo con el análisis de riesgo particular.
- 3.** Proveer puntos accesibles de desinfección y sanitización, como dispensadores de gel antibacterial o de solución sanitizante para desinfección de superficies.
- 4.** Generar protocolos para la higiene, sanitización, y registro de temperatura a la entrada de las instalaciones de la empresa, así como líneas de acción en caso de detectar casos de contagio.
- 5.** Utilizar tapetes sanitizantes y preparar una solución de cloro (colocando 20 mililitros de cloro doméstico en 1 litro de agua y dejarlo cerca de la entrada con un trapo o jerga) para desinfectar zapatos u objetos que entren a la empresa.
- 6.** Limpiar y desinfectar cada hora las superficies que se tocan con frecuencia; las áreas comunes y de servicio inmediatamente después del uso.
- 7.** Cumplir con el aforo y horarios de apertura y cierre permitidos, de acuerdo con la actividad que se realiza y en lo posible utilizar las herramientas digitales gratuitas que ofrece el Gobierno del Estado para facilitar estos controles.
- 8.** Las personas consideradas como vulnerables deberán mantener el trabajo desde casa.
- 9.** Evitar reuniones de trabajo presenciales. En caso de recibir proveedores, implementar un protocolo de atención.
- 10.** Tras el cobro de pagos, limpiar las herramientas utilizadas y, en caso de recibir efectivo, limpiar el dinero con una solución sanitizante.

1.4. Los trabajadores participarán activamente para evitar contagios dentro del entorno laboral, conforme a las siguientes “10 Reglas para los Trabajadores”; mismas que podrán descargarse del sitio:

<http://proteccioncivil.puebla.gob.mx/>; las cuales deberán ser firmadas por todos los trabajadores:

1. Al salir de casa recordar siempre 4 medidas cruciales:

- a) Desinfectar fuentes de contacto.
- b) No tocarse la cara.
- c) Evitar usar el celular lo más posible.
- d) No saludar de beso, abrazo o mano.

2. Usar cubrebocas todo el tiempo, tapando nariz y boca. Utilizar careta en caso de contar con ella, así como guantes.

3. Portar siempre gel antibacterial o solución sanitizante para desinfección personal y de superficies.

4. Al transportarse mantener sana distancia física:

- a. En coches, sentarse de lado opuesto.
- b. En transporte público, dejar un espacio entre cada persona.

5. Preparar en casa una solución de cloro (colocando 20 mililitros de cloro doméstico en 1 litro de agua y dejarla cerca de la entrada con un trapo o jerga). Utilizarla para desinfectar zapatos u otros objetos que entren a la casa.

6. Destinar un par de zapatos exclusivos para usar en casa. Los zapatos para salir a la calle, deben dejarse en la entrada después de su desinfección.

7. Exigir que se cumpla el aforo permitido en la empresa y en los lugares que visite.
8. Tras realizar pagos, limpiar la tarjeta utilizada y en caso de usar efectivo, limpiar el dinero con solución sanitizante.
9. Evitar reuniones sociales y familiares. Si se recibe alguna visita, tener la certeza de que esa persona está cumpliendo con todas las medidas sanitarias.
10. Unirse al pacto comunitario siendo empático, responsable, disciplinado y solidario, así como quedarse en casa voluntariamente si no es necesario salir o si presenta síntomas. Los trabajadores invitarán a sus familias a solidarizarse con estas reglas.

2. SECTOR INDUSTRIA:

- Abren todas las industrias.
- Trabaja a un 30% de su capacidad, dividida en 2 ó 3 turnos, dependiendo de la industria.
- El personal que labore en servicios administrativos deberá hacerlo bajo trabajo en casa.
- Para la industria de la construcción, se prohíbe el uso de camionetas de batea para transportar a su personal. Se deben buscar alternativas de transporte privado e incentivar otros medios de transporte como bicicletas. Se deben observar estrictos protocolos sanitarios y aforo reducido.

3.1. Pequeño comercio (De 1 a 10 empleados)

- Horario de las 10 a las 18 horas, de lunes a sábado, con aforo reducido al 30%.
- Domingos cerrados.
- No prestarán servicio a las personas que no porten cubre bocas.

3.2. a 3.3. ...

4. SECTOR SERVICIOS

4.1. Restaurantes y cafeterías:

- Continúa servicio para llevar y a domicilio.

- Aforo reducido al 30%, con servicio en el establecimiento sólo en terrazas, patios y mesas al aire libre.
- Se permite la venta de bebidas alcohólicas sólo con alimentos. Las áreas de bares y cantinas permanecerán cerradas.
- Horario máximo de cierre en servicios de mesa a las 21 horas, de lunes a sábado.
- Domingos cerrados para servicios de mesa.

4.2. Negocios con menos de 15 empleados como loncherías, cocinas económicas, torterías, taquerías:

- Continúa servicio para llevar y a domicilio.
- Podrán dar servicio en mesas con un aforo reducido al 30%
- Horario máximo de cierre en servicios de mesa a las 21 horas, de lunes a sábado.
- Domingos cerrados para servicios de mesa.

4.3. a 4.5. ...

4.6. Casinos:

- Aforo reducido al 30%, cumpliendo con la evaluación de riesgo particular y validación de Protección Civil

Estat. Tiempo máximo de permanencia por usuario de dos horas.

- Venta de bebidas alcohólicas sólo con alimentos en el área destinada para ello. Las áreas de bares permanecerán cerradas.
- Horario máximo de cierre a las 21 horas, de lunes a sábado.

4.7. Gimnasios, albercas y clubes deportivos, con una estricta validación de riesgo particular emitido por protección civil estatal:

- Se permiten deportes individuales al aire libre, así como deportes aeróbicos al aire libre con sana distancia, exceptuando los de contacto.
 - Gimnasios, previa cita, con aforo reducido al 30% y atención con media hora de receso entre citas para sanitizar el área.
 - Áreas de sauna y vapor deberán permanecer cerradas.
 - Cuidados máximos conforme al protocolo autorizado.
-
- Albercas de clubes y condominios exclusivamente para la práctica de la natación, con aforo reducido en carriles de nado y previa cita.
 - No se permite el uso de albercas para actividades recreativas.

5. ...

5.1. Parques, parques de conservación, acuarios y zoológicos:

- Aforo reducido al 30% y sana distancia.
- Pueden abrirse de lunes a domingo.

Fuente: (PERIÓDICO OFICIAL, 2020).

Anexo II: Actividades consideradas como esenciales durante la pandemia por Covid 19.

Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 (31 de marzo de 2020)

Nº	ACTIVIDAD ESENCIAL
1	Rama médica, paramédica, administrativa y de apoyo en todo el Sistema Nacional de Salud
2	Sector farmacéutico, tanto en su producción como en su distribución (farmacias)
3	La manufactura de insumos, equipamiento médico y tecnologías para la atención de la salud
4	Disposición adecuada de los residuos peligrosos biológicos-infecciosos (RPBI)
5	Limpieza y desinfección de las unidades médicas en los diferentes niveles de atención
6	Las involucradas en la seguridad pública y la protección ciudadana, defensa de la integridad y la soberanía nacionales; la procuración e impartición de justicia
7	Actividad legislativa en los niveles federal y estatal
8	Financiera
9	Recaudación tributaria
10	Distribución y venta de energéticos, gasolineras y gas
11	Generación y distribución de agua potable
12	Industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, mercados de alimentos
13	Supermercados, tiendas de autoservicio, abarrotes y venta de alimentos preparados
14	Servicios de transporte de pasajeros y de carga
15	Producción agrícola
16	Producción pesquera
17	Producción pecuaria
18	Agroindustria
19	Industria química
20	Productos de limpieza
21	Ferreterías
22	Servicios de mensajería
23	Guardias en labores de seguridad privada
24	Guarderías y estancias infantiles
25	Asilos y estancias para personas adultas mayores
26	Refugios y centros de atención a mujeres víctimas de violencia, sus hijas e hijos
27	Telecomunicaciones y medios de información
28	Servicios privados de emergencia
29	Servicios funerarios y de inhumación
30	Servicios de almacenamiento y cadena de frío de insumos esenciales
31	Logística (aeropuertos, puertos y ferrocarriles)
32	Las relacionadas directamente con la operación de los programas sociales del gobierno Las necesarias para la conservación, mantenimiento y reparación de la infraestructura crítica que asegura la producción y distribución de servicios indispensables; a saber: agua potable,
33	infraestructura hospitalaria y médica, entre otros energía eléctrica, gas, petróleo, gasolina, turbosina, saneamiento básico, transporte público, infraestructura hospitalaria y médica entre otras.

Fuente: (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Anexo III: Diseño de Investigación

La encuesta es realizada con un propósito académico promoviendo el uso de la planeación estratégica en las empresas que se encuentran en el sector de servicios, rama alimentos en el municipio de Izúcar de Matamoros, Puebla.

Por favor conteste cada una de las preguntas, es válido seleccionar más de dos respuestas en la misma.

1. ¿Cuál es el total de recurso humano que labora en la empresa? R: _____
2. Coloque sobre la línea; el total de personal y el nivel de educación que tienen.
 - a. Educación primaria: _____
 - b. Educación secundaria: _____
 - c. Educación media superior: _____
 - d. Técnicos: _____
 - e. Licenciatura: _____
 - f. Maestría: _____
 - g. Doctorado: _____

3. ¿Cuál es el tiempo de antigüedad de la empresa?

R= _____ años.

4. Coloque la cantidad de personal con respecto a sus edades
 - a) 18 – 30: _____
 - b) 31 – 40: _____
 - c) 41+: _____

5. Escriba el número de trabajadores que se encuentran estudiando.
 - a. Educación primaria: _____
 - b. Educación secundaria: _____
 - c. Educación media superior: _____
 - d. Técnicos: _____
 - e. Licenciatura: _____
 - f. Maestría: _____
 - g. Doctorado: _____

6. ¿Cuál es la cantidad total de personal que se ha contagiado de COVID – 19?
 - R: _____

7. ¿Durante cuánto tiempo cerro sus instalaciones como cuarentena?
 - R: _____

8. ¿Adopto el servicio a domicilio?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Ya contaba con el servicio

9. ¿Cobra el servicio a domicilio?
 - a. Si
 - b. No

c. Solo durante la pandemia

d. En ocasiones. ¿Cuándo?:_____

10. ¿Cuántos productos ofrece a los clientes?

R:_____

11. ¿Tiene control de cada una de las ventas que realiza la empresa?

a. Si

b. No

¿Quién realizo ese formato?

12. Seleccione las redes sociales con las que cuenta la empresa.

a. Facebook

b. Instagram

c. Twitter

d. Outlook

e. Whatsapp

f. Gmail

g. Telegram

13. ¿Promocionó en las redes sociales la ubicación de la empresa?

- a. Si
- b. No

14. ¿Cómo se enteraban los clientes del horario de servicio de la empresa?

R: _____

15. ¿Utiliza un formato para la administración del recurso humano con respecto a las horas de la jornada laboral?

- a. Si
- b. No

16. ¿Cuántas veces ha cambiado de sucursal?

R: _____

¿Por qué?: _____

17. Seleccione las medidas sanitarias que ha utilizado en la pandemia.

- a. Dispensador de gel antibacterial
- b. Tapete desinfectante
- c. Adaptación de espacios con sana distancia para los comensales.
- d. Protocolo de sanitario (toma de temperatura, tapete desinfectante y sanitización)
- e. Señalización de COVID – 19 y medidas preventivas para la pandemia

18. ¿Adquirió financiamiento en los últimos años?

- a. 2018
- b. 2019
- c. 2020
- d. 2021
- e. Ninguno

19. ¿Cuál de los siguientes apoyos necesita su empresa?

- a. Financiamiento
- b. Capacitación al personal
- c. Consultora empresarial
- d. Renovación de maquinaria o herramienta
- e. Agente de publicidad

20. ¿En qué momento planifica las actividades para sus operaciones?

- a. En las mañanas
- b. Al finalizar el día
- c. Ninguno
- d. Otro. _____

21. ¿Continúo ofreciendo la misma cantidad de productos durante la pandemia?

- a. Si, se permaneció ofreciendo el menú completo
- b. No, se suspendieron algunos productos

22. ¿Cuál de las siguientes acciones utilizo para la reactivación económica de la empresa?

- a. Ofertas de productos
- b. Descuentos

- c. Convenios con empresas
 - d. Asociaciones clave
 - e. Financiamiento
 - f. Modernización de procesos
 - g. Reubicación de personal
23. ¿Durante la pandemia hubo asensos en la empresa?
- a. Si
 - b. No
24. ¿Realizo el análisis FODA durante la pandemia?
- a. Si
 - b. No
 - c. No lo conozco.
25. ¿Conoce el total de ingresos que debía percibir por día?
- a. Si
 - b. No
26. ¿Tomo algunos cursos de formación profesional durante la pandemia?
- a. SI
 - b. No
27. ¿Cuál de los siguientes elementos tiene la empresa?
- a. Filosofía.
 - b. Visión.
 - c. Misión.
 - d. Objetivos

- e. Estrategias.
- f. Programas.
- g. Presupuestos.
- h. Plan estratégico.
- i. Análisis FODA
- j. Análisis PESTL

28. ¿Cuenta con control de tiempos en el área de producción?

- a. Si
- b. No

29. ¿Conoce el tipo de clientes específicos que está dirigido su servicio?

- a. Si
- b. No
- c. No lo sé

30. ¿Cada que tiempo realiza campaña de publicidad?

- a. Cada mes
- b. Cada 3 meses
- c. Cada 6 meses
- d. Cada año
- e. Cada fechas festivas
- f. No he hecho campaña de publicidad

31. ¿Cómo considera el desempeño de sus empleados?

- a. Bueno
- b. Malo

- c. Eficiente
- d. No lo sé

32. ¿Maneja control de inventarios?

- a. Si
- b. No

33. ¿El personal conoce los futuros planes y objetivos de la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. No hay planes próximos.

34. ¿Cómo evalúa la capacidad competitiva de la empresa? En una ponderación del 1 (mínimo) al 10 (máximo).

R:_____
