



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS:

**“PLAN ESTRATEGICO DE LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y
SOSTENIBILIDAD EN UNA EMPRESA FAMILIAR”**

ESTUDIO DEL CASO:

TORTILLERIA EDITH

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

OSVALDO OROZPE GUERRERO

NUMERO DE CUENTA:

1815809

BAJO LA DIRECCION DE:

DRA, EN A. HEIDI MA. DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPINDOLA

AMECAMECA, EDO. MEX. JUNIO 2026

Introducción

Las empresas familiares destacan y se posicionan en un lugar importante para la economía mexicana, ya que conforman significativamente negocios productivos y generan una parte clave del empleo local. Contemplando su presencia, muchas de ellas presentan limitaciones debido a la ausencia de profesionalismo que les impide crecer y establecerse en entornos comerciales competitivos, muchos de ellos presentan una serie de restricciones administrativas y operativas. La gestión estratégica, en este sentido, tiene un aspecto esencial especialmente cuando reúne todas las partes constituyentes para formar un proceso interno adecuado con la flexibilidad para adaptarse al entorno. Además, tales prácticas promueven la mejora de la productividad interna y externa que aumenta el uso apropiado y adecuado de los recursos.

Otros estudios han demostrado que el liderazgo se define como la capacidad de guiar, motivar, dirigir y coordinar esfuerzos en una organización colectiva; en consecuencia, también afecta directamente la adopción flexible de prácticas innovadoras que fortalecen las prácticas de trabajo social y colaborativo. De manera similar, la innovación permite que el sistema se mueva hacia un modo de modernización más tecnológico, lo que resulta en un aumento de la productividad y una capacidad para responder a las nuevas demandas del mercado y aún mantener un futuro prometedor. Y, a su vez, la sostenibilidad es una lente que equilibra los objetivos económicos, sociales y ambientales.

La Tortillería Edith ubicada en el municipio de Juchitepec tiene problemas íntimamente relacionados con la falta de control financiero, el manejo inadecuado de inventarios, la ausencia de un liderazgo definido y la baja adopción de prácticas innovadoras y sostenibles. Si bien es cierto estas condiciones generan una deficiencia interna y reducen su capacidad de competir en un mercado comercial donde la calidad, la diferenciación y la optimización de recursos son factores decisivos para los clientes.

Así mismo, se plantea la necesidad de diseñar un plan estratégico que permita fortalecer la gestión del negocio a partir de los tres ejes mencionados: liderazgo,

innovación y sostenibilidad. De ser así, este enfoque busca mejorar su estructura administrativa, optimizar recursos, incorporar técnicas y promover una operación más eficiente que esté orientada al futuro.

La relevancia del estudio se justifica porque las tortillerías familiares no solo cumplen una función económica, sino también se integran de manera cultural dentro de sus comunidades. Además, el estudio y la implementación de modelos estratégicos en microempresas tradicionales favorece el desarrollo y crecimiento local fortaleciendo el conocimiento sobre la gestión empresarial.

Para cumplir con estos objetivos, se integró un diagnóstico que definirá aspectos administrativos, financieros, laborales y de marketing de la Tortillería Edith. Este modelo de análisis permitirá determinar con mayor fidelidad las áreas que requieren atención y determinar una base para la elaboración del plan estratégico. La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño transeccional, de esta manera establecer una visión integral y amplia de la situación actual del negocio en un periodo específico y analizar las relaciones entre sus diferentes procesos internos.

A través de esta investigación se espera responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede un plan estratégico basado en liderazgo, innovación y sostenibilidad mejorar la gestión administrativa, financiera, laboral y competitiva de una empresa familiar?. Esta respuesta no solo fortalecerá y enriquecerá la operación para la optimización del negocio, sino que, además, puede asegurar la permanencia y apoyar su desarrollo futuro en un entorno empresarial.

Se enfatiza, esos términos que esta investigación tiene como objetivo, al adoptar la perspectiva de implementar un plan estratégico que integre liderazgo, innovación y sostenibilidad, fortalecer la gestión de Tortillería Edith y asegurar que permanezcan competitivos y duraderos en el mercado. Si es así, algunos posibles objetivos son poner algunas cosas en orden, establecer un control financiero y de inventario, un modo de liderazgo basado en el ambiente de trabajo y la productividad, y utilizar productos y marketing nuevos, ecológicos e innovadores para aprovechar todas las ventajas competitivas en el sector.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: GENERALIDADES METODOLÓGICAS

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Problemática
 - 1.2.1 Pregunta de investigación
- 1.3 Objetivos de la investigación
 - 1.3.1 Objetivo general
 - 1.3.2 Objetivos específicos
- 1.4 Justificación
- 1.5 Supuesto hipotético
- 1.6 Metodología
 - 1.6.1 Tipo: Mixto
 - 1.6.2 Nivel: Descriptivo
 - 1.6.3 Diseño: Transeccional
 - 1.6.3.1 Universo
 - 1.6.3.2 Muestra
 - 1.6.3.3 Instrumento

CAPÍTULO II: GENERALIDADES TEÓRICAS

- 2.1 Definición de Proceso Administrativo
 - 2.1.1 Etapas del Proceso Administrativo
 - 2.1.2 Fases
- 2.2 Definición de Planeación Estratégica
 - 2.2.1 Planificación
 - 2.2.2 Importancia del Plan Estratégico
 - 2.2.3 Estrategias y Tácticas
- 2.3 Liderazgo
 - 2.3.1 Líder
 - 2.3.2 Estilos de Liderazgo
 - 2.3.3 Grid Gerencial
- 2.4 Innovación
 - 2.4.1 Características
 - 2.4.2 Factores que influyen en la capacidad de innovación en la empresas familiares

- 2.5 Sostenibilidad
 - 2.5.1 ¿Cómo se genera la sostenibilidad?
 - 2.5.2 Beneficios
- 2.6 Empresa Familiar
 - 2.6.1 Características de las Empresas Familiares
 - 2.6.2 Importancia de las Empresas Familiares
 - 2.6.3 Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares
 - 2.6.4 Principales Problemas

CAPÍTULO III: ANTECEDENTES DE LA TORTILLERIA EDITH

- 3.1 Antecedentes
- 3.2 Misión, Visión y Valores
- 3.3 Ubicación
- 3.4 Estructura Organizacional
- 3.5 Actividad Económica
- 3.6 Origen de la demanda
- 3.7 Cantidad de productos que comercializa la empresa
- 3.8 Puntos de venta y clientes
- 3.9 Proceso de venta
- 3.10 Compra y proveedores
- 3.5 Proceso de compra

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS GRÁFICO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

- 4.1 Análisis Gráfico
- 4.2 Diagnóstico
- 4.3 Propuestas de solución

DISCUSION

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

INDICES DE IMÁGENES, TABLAS, CUADROS Y GRAFICOS



CAPÍTULO I: GENERALIDADES METODOLÓGICAS

Fuente: Gemini, 2025

1.1 Antecedentes

La gestión del liderazgo, la innovación y la sostenibilidad en la empresa familiar ha sido de naturaleza estratégica para fortalecer su sostenibilidad y continuidad en el panorama del mercado. Valorar las tradiciones y las relaciones interpersonales forma un vínculo casi ilimitado en torno a la existencia de tal negocio y, por lo tanto, obstaculiza su crecimiento. Así mismo enfrentan el reto de equilibrar su permanencia y adaptarse a los cambios del mercado. Así que, un buen liderazgo estratégico permite orientar la visión organizacional directamente hacia la innovación, potenciando la creatividad y la implementación a base de nuevas prácticas de mejora, mientras que la sostenibilidad asegura que dichas acciones se realicen considerando el impacto económico, social y ambiental.

Según Hernández, Alonso & Vázquez (2024), destacan que un buen liderazgo inspira, motiva y dirige al emprendimiento para generar una buena cultura empresarial que sea innovadora en la planeación de un proyecto para los estudiantes. A través de esto, se identifica que las iniciativas que el liderazgo implementa con las empresas locales genera que proporcione recursos emprendedores óptimos en la disposición de los estudiantes a comenzar sus propios proyectos.

Un buen liderazgo puede crear bastantes vínculos motivacionales capaces de generar una buena visión para desarrollar habilidades potenciales en la planeación de nuevos emprendimientos, y no solo eso, orienta de forma integral y técnica con iniciativas que ayudan a generar nuevas ideas e innovaciones.

Además, Hernández et al. (2023), reconocen que el liderazgo y la cultura organizacional son fundamentales y bastante esenciales para el impulso y la implementación exitosa de iniciativas sostenibles e innovadoras. Resaltando únicamente la importancia de un enfoque en la gestión empresarial, donde la administración estratégica se aplica para lograr resultados positivos a largo plazo.

De igual manera Hernández et al. (2023). indican que los líderes éticos crean una buena cultura de mente abierta para aprender, lo que se espera que promueva la exploración investigativa de prácticas y que estudiantes y educadores exploren

nuevas prácticas sin ningún resultado negativo. Además, las IES con liderazgo ético eran más aptas para utilizar tecnologías y pedagogías de vanguardia que eran acordes con los valores de la institución.

En perspectiva de Osorio y Rodríguez (2024), las organizaciones que incorporan sostenibilidad y adaptabilidad en el liderazgo de sus unidades pueden aumentar su adaptabilidad y competitividad, por lo tanto, pueden contribuir al bienestar social y ambiental en las empresas.

Es cierto que la sostenibilidad en una organización es fundamental si quiere establecer bases como una buena adaptabilidad en un sector donde es demasiado competitivo, de este modo no solo mejora aspectos integrales, si no también de forma externa al mercado, convirtiéndose en una empresa ya consolidada.

Por otro lado, Hernández et al. (2023), revela que una visión compartida es fundamental para alinear a una organización académica con objetivos de aprendizaje innovador. Demostrando un perfecto uso de recursos, como tecnología y desarrollo profesional, así mismo empoderaba a los educadores para aplicar nuevas metodologías en la ejecución.

Si bien relacionamos que el tener una perfecta visión en una organización en donde se orienta a la empresa, se aplican objetivos definidos que definirían a una empresa a consolidarse de manera interna y externa, y más si la visión es compartida, siendo así que desarrollarían nuevos métodos técnicos e innovación constante.

En un enfoque más centrado, Moreano et al. (2025) plantean que las estrategias que pueden instaurarse son con la finalidad de potenciar su desarrollo, resultando esencial para estos negocios, generando soluciones creativas, adoptando tecnologías nuevas, y establecer estrategias que generen alianzas con centros de investigaciones o entidades que les permita potencializar la innovación.

En palabras de Dávalos & Ramírez (2018), nos indican que una excelente gestión estratégica le otorga a la organización una mayor facilidad de adaptación a cambios administrativos internos y externos que se originen dentro de ella, lo que permite su

trascendencia generacional, constituyéndose como un ejemplo base para el éxito de las empresas familiares.

La gestión estratégica es clave en la toma de decisiones por que orienta de forma interna a los cambios que surjan dentro de la organización, permitiendo que se consideren otros aspectos técnicos y puedan optar por la mejor ventaja.

Como indica Hernández et al. (2023) se identifica que las iniciativas de liderazgo que promuevan el trabajo conjunto de negocios locales brindan apoyo y recursos emprendedores, lo que también impulsa a los estudiantes a sentirse preparados e iniciar sus propios proyectos. Del mismo modo se destaca que la implementación del liderazgo y el emprendimiento en las instituciones superiores es vital para estimular la innovación empresarial y el desarrollo económico.

En otro aspecto, Alva (2022) destaca que antes de diseñar estrategias de negociación de conflictos en la organización, se debe considerar el conocimiento de los conceptos claves en la alta dirección; simplemente para el mejoramiento de los procesos de comunicación, incentivando la participación de los trabajadores y generando mejores estrategias de liderazgo para una adecuada gestión empresarial.

Finalmente, Rocha (2025) menciona que la inteligencia de negocios y modelos operativos mejora la toma de decisiones estratégicas facilitando la gestión del riesgo.

Perfectamente sabemos que el tener una visión y experiencia objetiva, es una ventaja de nivel que beneficia a toda la organización y hasta en su sostenibilidad de esta, porque tiene mejores aspectos que considerar en la toma de decisiones de toda la organización.

Sintetizando que la gestión empresarial y financiera debe ser considerada una herramienta ideal en todas las empresas, se debe crear un desarrollo que también sustente la optimización de recursos, la planificación y el uso de metodologías de análisis financieros, ya que contribuyendo esta gestión se vuelve esencial y persistente para garantizar la sostenibilidad empresarial.

Así mismo, la gestión estratégica que integra el liderazgo, innovación y sostenibilidad es algo sumamente útil para el fortalecimiento no solo de empresas familiares, si no de manera general, porque las organizaciones se determinan en entornos dinámicos y competitivos. Dentro de un liderazgo ético y consolidado en la empresa, la dirección organizacional debe fomentar una cultura creativa que mejore de manera continua la perspectiva de seguir con su gestión visionaria. Mientras que la innovación se consolida en una herramienta primordial en todas las organizaciones para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, la sostenibilidad garantiza que el crecimiento empresarial se logre de manera imparcial y equilibrada teniendo en cuenta varios aspectos económicos, sociales y ambientales que forman parte de lo estratégico.

Diversos autores coinciden en que estas tres dimensiones, cuando se aplican en una empresa no solo familiar de forma articulada son factibles al generar beneficios significativos como el fortalecimiento de la cultura organizacional, el aprovechamiento de tecnologías y la creación de alianzas como parte de la estrategia. En este sentido, las empresas familiares que adoptan una visión decisiva en su gestión empresarial, no solo consolidan su competitividad y permanencia, también contribuyen a un desarrollo integral que mejore y supere los límites de la organización.

1.2 Problemática

En el caso de la "Tortillería Edith", que es una empresa familiar arraigada en la comunidad de Juchitepec, la falta de control sobre los ingresos y gastos a través de una mala gestión de los recursos financieros afecta directamente el capital que puede permitirse invertir. Esto lleva efectivamente a una planificación a largo plazo incontrolable de la empresa, causando problemas sobre estrategias financieras y limitando la actividad del negocio.

Además, el mercado exige productos de alta calidad, diferenciales y sostenibles, de manera que "Tortillería Edith" no innova ni sostiene procesos y productos y es una innovación con beneficio mutuo, pero deja la práctica tradicional sin modernización, diversificación u optimización de la eficiencia y el consumo de recursos.

Así mismo, la ausencia de estrategias de marketing hace imposible implementar promociones de ventas y desperdicia un punto único dentro de la planificación estratégica que se puede utilizar. Por lo tanto, estos problemas interconectados ponen a la tortillería en un mercado muy competitivo dentro del municipio de Juchitepec en riesgo de quedar permanentemente deshabilitada. Sin resaltar que la ausencia de un plan estratégico que articule liderazgo, innovación y sostenibilidad coloca en riesgo la continuidad del negocio familiar y su relevancia en la comunidad.

Determinando así los siguientes problemas particulares.

1. Inadecuado control de los recursos financieros.
2. Desconocimiento del manejo de inventarios.
3. Mal clima laboral por ausencia de liderazgo.
4. Falta de innovación y sostenibilidad en los procesos y estrategias en el mercado.

A base de esta problemática, la estrategia propuesta se orienta a atender de manera integral las debilidades internas de la Tortillería Edith, fortaleciendo bases como el control financiero, la organización de inventarios, el liderazgo y la innovación en los procesos. Estas acciones no se conciben de forma aislada, sino que también deben ser articuladas para mejorar la eficiencia, reducir costos, optimizar recursos y diferenciar el producto en un mercado competitivo como el de Juchitepec.

De esta forma, la estrategia no solo corrige fallas operativas y administrativas, sino que sienta las bases para establecer la sostenibilidad, el crecimiento y la permanencia del negocio familiar en la comunidad.

.

1.2.1 Pregunta de investigación

Derivado a lo anterior, surge la siguiente pregunta

¿Cómo puede un plan estratégico basado en liderazgo, innovación y sostenibilidad mejorar la gestión administrativa, financiera, laboral y competitiva de una empresa familiar?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de liderazgo, innovación y sostenibilidad que fortalezca la gestión integral de la tortillería Edith para fortalecer su competitividad y permanencia en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1.- Implementar un sistema de control financiero y de inventarios para la optimización de recursos.
- 2.- Desarrollar un modelo de liderazgo que mejore el clima laboral y la productividad de la tortillería.
- 3.- Introducir prácticas de innovación y sostenibilidad en procesos, productos y marketing del negocio para fortalecer la competitividad.

1.4 Justificación

Las tortillerías como empresa local juegan un papel esencial en el sector económico; sin embargo, siendo empresa familiar pueden enfrentar impedimentos administrativos por la falta de profesionalización, lo que limita su crecimiento a largo plazo. El presente estudio propone un enfoque integral para resolver estas limitaciones en la “Tortillería Edith”.

La razón detrás de esta investigación se basa en la necesidad de transformar e innovar la manera en que se gestionan las empresas familiares, pasando de prácticas empíricas a referentes estratégicos basados en liderazgo, innovación y sostenibilidad para un mayor enfoque.

El objetivo es desarrollar un modelo que permita a la tortillería no solo mejorar su gestión administrativa y rentabilidad, sino también asegurar su permanencia en un mercado comercial y competitivo, donde cada vez es más exigente con prácticas responsables, destacando así en el sector de las empresas familiares. Su objetivo se generará a través del diseño de un plan estratégico que establezca controles administrativos y financieros, así como el fortalecimiento del liderazgo organizacional, la incorporación de procesos innovadores y la integración de prácticas sostenibles que garanticen un crecimiento estable.

Además, la investigación cobra relevancia al reconocer que las tortillerías representan un sustento económico y cultural para las comunidades, siendo conservadoras en aspectos tradiciones y generando empleos. La propuesta es clave al mejorar la competitividad de la microempresa familiar y contribuir al desarrollo local desde el sector administrativo. En síntesis, la investigación brinda una contribución significativa al análisis técnico de estas pequeñas empresas familiares, utilizando un enfoque diferenciador sobre un ámbito conservador y tradicional.

1.5 Supuesto Hipotético

Si, se plantea que mediante la implementación de un plan estratégico se enfoque en fortalecer el liderazgo, la innovación y la sostenibilidad en la “Tortillería Edith”, para así mejorar los controles financieros, optimizar la gestión de inventarios y aumentar la competitividad de la empresa contribuyendo a garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado local.

1.6 Metodología

En palabras de Hernández, Fernández, & Baptista (2014), la metodología de la investigación se refiere a "el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos utilizados en el proceso de investigación científica en un esfuerzo por obtener conocimientos válidos y confiables."

1.6.1 Tipo de investigación: Mixta

Así mismo Hernández & Mendoza (2018), comenta que la investigación mixta es un diseño de investigación que consiste en la recolección, análisis y vinculación de material cuantitativo y cualitativo dentro de un solo estudio para abordar un planteamiento del problema.

Este enfoque de tipo mixto nos permite desarrollar nuestra comprensión de los temas específicos de liderazgo, innovación y práctica sostenible, así como comprender las experiencias y perspectivas de los colaboradores y propietarios que trabajan juntos en la Tortillería Edith

1.6.2 Nivel de la investigación: Descriptiva

Según Hernández & Mendoza, et. al. (2018), el nivel de la investigación descriptiva tiene como objetivo caracterizar situaciones reales de la organización, sin manipular variables. Este tipo de investigación permite detallar las propiedades, frecuencias y relaciones entre muchos aspectos, proporcionando información sistemática para comprender una situación compleja.

Este nivel se aplica al estudio de la Tortillería Edith, ya que se busca describir las prácticas actuales de liderazgo, innovación y sostenibilidad dentro de este negocio familiar, identificando fortalezas y algunas áreas de oportunidad que se presentan actualmente.

1.6.3 Diseño de la investigación: Transeccional

Con base en esto Hernández & Mendoza, (2018), dice que el diseño transaccional o de corte transversal se utiliza para recolectar información en un momento específico del tiempo, permitiendo estudiar la relación entre variables sin intervención del investigador. Este diseño es útil para describir situaciones actuales y comparar grupos dentro de la población

Este diseño transeccional se aplicará en la presente investigación, ya que este se realizará en un trascurso de 7 meses de junio a diciembre del 2025.

1.6.3.1 Universo:

Como explica Hernández & Mendoza, (2018), el universo se refiere al conjunto total de individuos, situaciones u objetos representados con respecto a las características indicadas en la investigación, que por lo tanto se considera el sector utilizado para la recolección de datos y resultados.

“Empresas familiares dedicadas a las tortillerías en Juchitepec”

1.6.3.2 Muestra:

De acuerdo con Hernández & Mendoza, (2018), sugieren que la muestra es una parte del universo, seleccionada a través de métodos probabilísticos o no probabilísticos, cuyo objetivo es obtener mediciones válidas y confiables sin querer realizar un estudio a nivel poblacional.

Empresa familiar” Tortillería Edith”

1.6.3.3 Instrumento:

Por consiguiente, Hernández & Mendoza, (2018), dicen que el instrumento de recolección de datos es la herramienta específica que permite registrar información sobre las variables de estudio, como encuestas, cuestionarios o

entrevistas. La elección del instrumento depende de los objetivos de la investigación y del tipo de diseño empleado.

Para esta investigación se elaboraron dos instrumentos estructurados con el fin de evaluar las limitaciones del negocio. Uno para los dueños y otro para los trabajadores, teniendo en cuenta dos percepciones diferentes. Cada uno consta de 11 ítems distribuidos en cinco dimensiones clave, definidas a partir de los objetivos específicos del estudio las cuales contienen preguntas cerradas, con opciones de respuesta Sí o No.

A continuación, se describen las dimensiones evaluadas en los instrumentos:

- **Dimensión 1: Gestión Organizacional**

En la primera dimensión se evalúa si la empresa tiene roles definidos, toma decisiones y procesos establecidos.

- **Dimensión 2: Control Financiero**

La segunda dimensión se centra en monitorear cómo se gestionan los ingresos, gastos, presupuestos y desembolsos.

- **Dimensión 3: Control de Inventario / Eficiencia Operativa**

En la tercera dimensión, se realiza una verificación cualitativa para un control adecuado de insumos y productos, incluyendo su registro.

- **Dimensión 4: Innovación y Sostenibilidad**

En la cuarta dimensión, se define la capacidad de implementación de mejoras, generación de nuevas ideas y retención de la sostenibilidad por parte de la empresa.

- **Dimensión 5: Marketing**

En esta última dimensión, la organización determina si ponen en práctica o no estrategias de marketing para vender y promocionar su producto o servicio.

**Tabla No. 1
Instrumento 1**

DIMENSIONES
1. Gestión Organizacional
2. Control Financiero
3. Control de Inventarios
4. Innovación y Sostenibilidad
5. Marketing

**Dimensiones del
Dueños**

2025

**Tabla No 2.
Instrumento 2**

DIMENSIONES
1. Gestión Organizacional
2. Control Financiero
3. Eficiencia operativa
4. Innovación y Sostenibilidad
5. Marketing

Fuente: *Elaboración Propia.*

**Dimensiones del
Trabajadores**

Fuente: *Elaboración Propia. 2025*

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Este instrumento evalúa el nivel de organización como el liderazgo, innovación y sostenibilidad en la Tortillería Edith. Está dirigido a los dueños o responsables del negocio. El cuestionario incluye preguntas cerradas (Sí/No) organizadas en cinco dimensiones: Gestión organizacional, control Financiero, control de Inventarios, Innovación y sostenibilidad y marketing.

- “Sí” indica que la empresa cuenta con esa práctica, procedimiento o característica en su gestión organizacional.
- “No” indica que la empresa no realiza esta acción o elemento dentro de sus procesos.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO PARA DUEÑOS



Estimado/a participante, le agradecemos su colaboración para esta investigación que tiene como objetivo medir la efectividad de la gestión en liderazgo, innovación y sostenibilidad de la “Tortillería Edith”. Así mismo identificar los problemas que tienen dentro de la organización y proponer soluciones. De igual manera le pedimos que responda con sinceridad y precisión a las preguntas planteadas para analizar la información y mejorar la gestión de la tortillería.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considere, no existen respuestas incorrectas.

Función: _____ **Sexo:** _____ **Edad:** _____ **Antigüedad:** _____

DIMENSIÓN 1. GESTIÓN ORGANIZACIONAL			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Sí	No
1	¿La tortillería tiene definida una misión, visión que guíen su trabajo diario?		
DIMENSIÓN 2. CONTROL FINANCIERO			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Sí	No
1	¿Existe un registro de ingresos y egresos diarios de la tortillería?		
2	¿Se elabora un presupuesto mensual para planear gastos e inversiones?		
3	¿Se controla el uso de efectivo para evitar pérdidas?		
4	¿Se revisan los ingresos y gastos para saber si el negocio está generando ganancias?		
DIMENSIÓN 3. CONTROL DE INVENTARIOS			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Sí	No
1	¿Se lleva un registro de lo que tienen de maíz, gas y empaques?		
2	¿Se planean las compras según lo que se vende o se necesita producir?		
DIMENSIÓN 4. INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Sí	No
1	¿Se han empezado a usar nuevas técnicas de producción últimamente?		
2	¿La tortillería cuida al medio ambiente (por ejemplo, ahorro de energía o recicla)?		
DIMENSIÓN 5. MARKETING			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Sí	No
1	¿Se lleva un registro de lo que tienen de maíz, gas y empaques?		
2	¿Se planean las compras según lo que se vende o se necesita producir?		

¡¡Gracias por su colaboración!!

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Este instrumento está enfocado directamente a los empleados, para permitir conocer cómo perciben los trabajadores el funcionamiento interno de la Tortillería Edith en aspectos clave como organización, liderazgo, innovación y sostenibilidad. Su propósito de este instrumento es recopilar información desde la experiencia directa de quienes colaboran en las actividades operativas del negocio, lo cual aporta una percepción complementaria y valiosa para el análisis general.

El cuestionario contiene preguntas cerradas (Sí/No), agrupadas en cinco dimensiones: gestión organizacional, clima laboral y liderazgo, eficiencia operativa, innovación y sostenibilidad, y marketing

- “Sí” indica que la empresa cuenta con esa práctica, procedimiento o característica en su gestión organizacional.
- “No” indica que la empresa no realiza o no aplica esa acción o elemento dentro de su estructura o procesos.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES



Estimado/a participante, le agradecemos su colaboración para esta investigación que tiene como objetivo medir la efectividad de la gestión en liderazgo, innovación y sostenibilidad de la "Tortillería Edith". Así mismo identificar los problemas que tienen dentro de la organización y proponer soluciones. De igual manera le pedimos que responda con sinceridad y precisión a las preguntas planteadas para analizar la información y mejorar la gestión de la tortillería.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considere, no existen respuestas incorrectas.

Función: _____ **Sexo:** _____ **Edad:** _____ **Antigüedad:** _____

DIMENSIÓN 1. GESTIÓN ORGANIZACIONAL			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Conoces si la tortillería tiene una misión o visión que oriente su trabajo?		
DIMENSIÓN 2. CLIMA LABORAL Y LIDERAZGO			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Tienes claro que te toca hacer y cuáles son tus responsabilidades?		
2	¿Hay alguien que coordine o supervise sus actividades diarias?		
3	¿Has notado conflictos constantemente entre los trabajadores?		
4	¿Se fomenta el respeto entre compañeros de trabajo?		
5	¿Se reconoce cuando haces un buen trabajo o te esfuerzas?		
DIMENSIÓN 3. EFICIENCIA OPERATIVA			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Se cuida el uso de materias primas para evitar desperdicios?		
DIMENSIÓN 4. INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Has notado que se aplican nuevas formas de trabajo o mejoras en la producción?		
2	¿Te impulsan a aprender nuevos conocimientos en los procesos de producción?		
DIMENSIÓN 5. MARKETING			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Has notado que se ofrecen nuevos productos o más variedad?		
2	¿Sabes si la tortillería hace algo para traer nuevos clientes como usar redes sociales o promociones?		

¡¡Gracias por su colaboración!!

CONCLUSIÓN

Este diagnóstico ayudó a crear un instrumento simple y útil para evaluar cómo funciona la Tortillería Edith. Se hicieron dos cuestionarios una para los dueños y otra para los trabajadores, con preguntas cerradas (Sí/No), enfocados en cinco áreas básicas: organización, finanzas, inventarios, liderazgo e innovación.

La idea fue adaptar las preguntas a la “Tortillería Edith” sin complicaciones. Con este instrumento se puede ver qué cosas ya funcionan y qué partes necesitan cambiar o mejorar. La información que se obtenga servirá para tomar decisiones más claras y aplicar mejoras reales como en temas de liderazgo, sostenibilidad y uso eficiente de recursos.



CAPÍTULO II: GENERALIDADES TEORICAS

2.1 Definición de Proceso Administrativo

Según Blandez (2014), el proceso administrativo se refiere a la clave para que los administradores desarrollen un trabajo efectivo dentro de una organización. Los elementos que lo componen permiten a la gestión, entonces, construir planes tácticos y estrategias y, por lo tanto, llevar a cabo procesos de planificación, organización, dirección y control en una empresa

De igual manera Hernández et. al. (2023), nos destaca que, durante el proceso administrativo, la gestión administrativa genera un buen manejo y crecimiento de los negocios mediante la optimización y adaptación del talento humano; ya que las personas son el elemento clave que se necesita en cualquier organización. Así mismo estos sirven para mejorar la comercialización y promoción de bienes, de esta manera se contempla una visión y representar la utilidad inmejorable de las empresas.

En este aspecto sabemos que el proceso administrativo está presente en muchos ámbitos de gestión, tales como el mejorar cualquier organización que tenga deficiencias en su dirección, no dejando a lado que su función es establecer técnicas estratégicas para un buen desarrollo administrativo a corto y largo plazo.

2.1.1 Etapas del Proceso Administrativo

A continuación, Goytortua et. al. (2023), presenta cada una de las etapas del Proceso Administrativo:

- 1.- Planeación
- 2.- Dirección
- 3.- Organización
- 4.- Control

Estas 4 etapas del proceso llevan un seguimiento técnico, por lo que, al realizarlas y ejecutarlas se planea obtener el mejor resultado; sin dejar de lado la flexibilidad que significa al ser un proceso técnico y gerencial, por lo que los ajustes se trabajan sobre la base de la primera etapa:

1. Planeación

La planeación es parte de nuestras actividades cotidianas, ya sea de manera espontánea o sistemática. Desde organizar compras semanales hasta planificar un evento importante, estamos constantemente planeando. En el contexto organizacional es donde se define qué quiere lograr y cómo lo va a lograr, sin embargo, se estructura un fundamento clave para alcanzar objetivos definidos.

2. Organización

La organización constituye la segunda fase del proceso administrativo. Es un componente fundamental después de la primera fase, ya que en esta se permite establecer con claridad cómo se alcanzarán los objetivos previamente definidos, ordenar y estructurarlos.

3. Dirección

Durante la etapa de dirección, se pone en marcha lo que fue previamente planeado y organizado. En esta fase en donde se desarrolla el proceso activo de la gestión, ya que se ejecutan las acciones estratégicas, así mismo, el núcleo dinámico de la administración.

4. Control

El control, en última instancia, proporciona la oportunidad de rastrear la implementación de las actividades planificadas y, por lo tanto, evaluar el enfoque hacia los objetivos. A través del monitoreo, se pueden tomar medidas correctivas o preventivas, a través de las cuales se está ejecutando con éxito el proceso administrativo.

2.1.2 Fases

En este sentido Torres, (2019) nos menciona que el proceso administrativo se compone de 2 fases

1.- Fase Mecánica:

Planeación

- Filosofía
- Misión
- Visión
- Valores

- Estrategias
- Políticas Programas presupuestos

Organización

- División del trabajo
- Coordinación

2.- Fase Dinámica:

Dirección

- Toma de decisiones
- Integración
- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo

Control

- Establecimiento de estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación

2.2 Definición de Planeación Estratégica

En definición de Palacios (2020), la planeación estratégica se refiere a la implementación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro dependiendo el objetivo, así, con otros datos relevantes que proporcionan la base sobre la que una empresa puede tomar mejores decisiones que sean beneficio

a su bienestar como las oportunidades o bien declinaciones en la sustentabilidad de la empresa.

Su propósito principal es garantizar la adaptación de la organización contemplando los cambios que generen en su entorno, de manera que mejorar su competitividad y asegure su desarrollo sostenible, anticipando escenarios futuros y determinando directrices para alcanzar los resultados esperados.

Así mismo, la planeación estratégica se desarrolla dentro de un proceso metódico y continuo mediante el cual la organización que pretende su beneficio defina sus objetivos a largo plazo, analizando su marco interno y externo con el fin de crear las estrategias necesarias para lograr esos objetivos, anticipándose a los cambios y aprovechando las oportunidades.

2.2.1 Planificación

Según Pérez & Gómez (2011), La planificación es una supervisión general que se dirige a la asignación y distribución óptima de recursos en la organización. La planificación también tiende, por supuesto, a analizar de manera muy objetiva, generalmente de lo general a lo específico; al hacerlo, puede ser un principio fundamentalmente analítico.

La planificación estratégica es esencial para las empresas familiares, ya que les permite definir objetivos claros, establecer estrategias y garantizar la continuidad del negocio a largo plazo y no solo de manera objetiva, si no también de manera integral. Sin embargo, la implementación efectiva de la planificación en este tipo de empresas es común que enfrente desafíos específicos, los cuales a base de una buena planeación estratégica es eficaz desarrollarlos.

2.2.2 Importancia del Plan Estratégico

La importancia es clave de reconocer y en sentido de Huamán, (2003), sus importancias son:

- Obliga a los directivos a ver el planeamiento desde lo específico a lo general, señalando los objetivos centrales.
- Mantiene un enfoque analítico del presente y el futuro.
- Refuerza los principios adquiridos en la Visión, Misión y Estrategias.
- Fomenta el planeamiento, comunicación y competitividad interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.

Es así que al destacar el valor que se le da al plan estratégico es tener en claro que habrá muchos aspectos generales en donde serán útiles en un futuro para las empresas, fortaleciendo e impulsando a alcanzar los objetivos principales de las organizaciones como parte de su visión.

2.2.3 Diagnósticos estratégicos

Los diagnósticos estratégicos que se integran en una empresa son fundamentales en la planeación estratégica ya que son herramientas técnicas y eficientes para evaluar aspectos generales de una organización, tales como las oportunidades y amenazas que se presentan a corto y a largo plazo.

Así mismo Arrieta et. al. (2021), nos destaca que la importancia de un buen diagnóstico estratégico en las organizaciones es conocer sus capacidades internas y externas las cuales enfrentan; teniendo en cuenta la economía globalizada y el ambiente empresarial complejo de la actualidad. Del mismo modo ayuda a la identificación y aporta aspectos claves como parte de una estrategia que en su desarrollo son vitales en la toma de decisiones de las organizaciones o en este caso las empresas familiares.

De igual manera es de gran importancia observar las debilidades y fortalezas para una mejor ejecución dentro de sus objetivos generales, así podemos orientar para generar una ventaja y preparación frente a cambios en el ambiente buscando una buena planeación.

2.3 Liderazgo

es fundamental y necesariamente útil en todas las empresas para su correcto funcionamiento, crecimiento y sostenibilidad en la organización, siendo la base del éxito como empresa. Para una industria empresarial que lucha en un mercado casi saturado, uno de los pocos factores para tener éxito es desarrollarse no solo con un buen liderazgo, sino también impactando la cultura organizacional, la toma de decisiones y la eficiencia de la empresa.

Según Torres (2010), el liderazgo se refiere a un medio importante para dirigir y evolucionar los procesos empresariales. Este se enmarca dentro del área de recursos humanos, los cuales representan el principal recurso estratégico y una fuente clave de ventaja competitiva para la organización. Es por ello que por esta razón, actualmente se otorga una gran relevancia al liderazgo como parte esencial del sistema general de la Gestión Empresarial.

Además, la comprensión del liderazgo muestra una notable coincidencia en Implicar conocer el rol que desempeñan al orientar, motivar y coordinar a los equipos, así como los diferentes estilos de liderazgo que pueden aplicar según las necesidades del entorno.

Por otro lado, Gómez (2006), el liderazgo es solo otra responsabilidad del gerente, sino que es la formación activa de las personas al dirigirlos e inspirarlos y enfatizar su esfuerzo de manera efectiva hacia el objetivo determinado en las situaciones en las que están trabajando, llevándolos a anticipar habilidades y cualidades que son parte de lo que hace a un líder. Es crucial no olvidar que el liderazgo empresarial es el catalizador principal detrás de la gestión administrativa y su proceso hacia el éxito completo de las organizaciones.

2.3.1 Líder

Un líder efectivo es alguien que es capaz de inspirar, liderar y alentar a las personas hacia un objetivo común y ayudar a desarrollar tanto al equipo como a los miembros individuales de un equipo, de modo que cada uno tome las decisiones correctas mientras desarrolla sus habilidades en el rol. Su enfoque principal ya no es solo proporcionar dirección, sino también enseñar, llevándolos a tomar decisiones responsables y crear una cultura de confianza.

En palabras de Torres (2010), un líder carismático se remonta a los antiguos griegos y romanos, quienes creían que "el líder nace, no se hace", que uno nace con las cualidades que tiene, las cuales fueron otorgadas por gracia divina desde el momento en que un hombre nace. El líder es innovador y es gestor del desarrollo en una organización, sabe identificar lo que el grupo quiere y por qué lo quiere sin otra percepción y obstáculo, así como el proveedor de estrategias como parte de una solución.

Para Summa (2020), un buen líder sabe adecuar su estilo de dirección en cada momento y en cada situación. Consigue que las personas logren las cosas porque quieren y no porque deben. Un líder escucha las sugerencias y no se conforma con acciones mínimas. Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos, el cual su objetivo es la excelencia.

2.3.2 Estilos de Liderazgo

En palabras de Bejarano et. al. (2018), Entre los estilos de liderazgo existen varios, los más relevantes son transformacional, transaccional, entero, burócrata y chismoso.

Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo enfatiza los beneficios de las acciones para los empleados y la empresa. Este se refiere a un sistema de recompensas, dentro

del cual se otorgan incentivos posiblemente compensaciones por resultados positivos como símbolo de aprecio cuando se logra un trabajo. Esto actúa como inspiración para el empleado que intenta hacerlo mejor. De esta manera, se concentra en asegurar el orden en base a un proceso de trabajo, estableciendo metas específicas y viendo que todos en el equipo hagan su trabajo lo mejor posible.

Liderazgo transformacional

El líder es quien influye positivamente en aquellos que trabajan con él, mejorando el rendimiento y desempeño individual, e impulsando la innovación dentro del mismo grupo. Este tipo de liderazgo motiva a los trabajadores a elevarse por encima de la comodidad de sí mismos y trabajar hacia metas colectivas, o incluso por encima de sus propios objetivos individuales.

Liderazgo burocrático

Este estilo de liderazgo es prevalente en una situación empresarial o política, más preocupado por la autoridad formal y la jerarquía que por las habilidades de gestión especializadas con un sistema general de reglas, procedimientos y estructuras formales. En la mayoría de los casos, estos roles se ocupan únicamente como resultado de la educación, en lugar de la capacidad de liderazgo, lo que puede impedir que se integren en el equipo de trabajo.

Liderazgo carismático

Un líder carismático puede generar más cercanía con el equipo, por su personalidad y capacidad de inspirar a los demás en el entorno empresarial. aquellos que logran ser líderes carismáticos están más estrechamente relacionados con su grupo al aplicar el estilo de liderazgo del líder debido a su imagen e inspiración de otros en el entorno empresarial. En virtud de su carisma, este líder es capaz de despertar una pasión en el corazón y el alma de una persona por la dirección compartida que parecen haber creado y de establecer un vínculo emocional con la visión que representan y pueden tener un efecto positivo solo (en virtud del carisma que tienen) en la responsabilidad y el compromiso con el trabajo.

2.3.3 Grid Gerencial

Este modelo fue para analizar los estilos de liderazgo en función de dos dimensiones principales:

- Preocupación por las personas (preocupación por la relación humana y por los miembros del equipo y el bienestar del equipo y la salud humana y organizacional)
- Interés por la producción (orientación a los resultados y la eficiencia de tareas y actividades).

De acuerdo con Arévalo et. al. (2005), el grid gerencial o rejilla gerencial es una Forma de analizar los estilos de liderazgo, desarrollada por Blake y Mouton, en la que se clasifican los líderes sobre una rejilla con dos dimensiones de interés: por las personas y la producción. Así mismo suele ser el instrumento para la determinación de sus estilos, basándose en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés en la producción.

2.4 Innovación

En opinión de Garzón e Ibarra (2013), la innovación ha sido definida también en diferentes formas y sentidos, es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y formales, se determina como la generación de una idea, la cual requiere de un proceso estructurado para que pueda aplicarse de manera productiva y adaptada. Así, la innovación se entiende como una actividad humana que asegura la existencia de un proceso planificado con un objetivo en común, y es que se oriente a que la idea sea aceptada y genere cambios significativos en la organización.

Por otro lado, Ahmed et. al. (2012), nos menciona que la innovación es una característica inherente a la sociedad humana. Especialmente en el surgimiento de una sociedad del conocimiento, donde la creación y comercialización de las nuevas

ideas señalan tanto el éxito nacional como el éxito internacional de las empresas, como las ideas, los métodos, las estructuras innovadoras, además de los nuevos productos o servicios son los principales impulsores del crecimiento organizacional y económico que generan esa sustentabilidad en el mercado, y quienes lo llevan a cabo se vuelven potenciales.

2.4.1 Características de la innovación

Algunas características que nos menciona Ahmed (2012) son que la innovación se presenta y se ha generado como:

- **Invención:** El foco de atención está en el uso de recursos (gente, tiempo y dinero) para inventar o para evolucionar un producto o servicio nuevos, o bien, una nueva forma de hacer las cosas, una nueva forma de pensar acerca de ellas.
- **Difusión y aprendizaje:** El foco de atención está en la adquisición, el apoyo o el uso de un producto, un servicio o ciertas ideas para su respectiva difusión.
- **Como suceso:** En este enfoque, la innovación se entiende como un hecho puntual clave dentro de la organización. Donde se centra en la implementación de un único producto, servicio, idea o decisión que marca la diferencia en un momento determinado.
- **Como una trayectoria** (corriente de innovaciones): Se reconoce que un único acto innovador, considerado como un evento significativo, puede dar lugar al desarrollo de una serie de innovaciones relacionadas que se originan a partir de esa fuente inicial.
- **Como cambio (creciente):** Aquí la innovación se especifica como el proceso de transformación continua dentro de la organización. Algunas innovaciones son pequeños ajustes, diseñados simplemente para trabajar hacia una

mejora gradual de los procesos, productos o servicios centrales sin modificar toda la estructura.

- **Como un proceso (a nivel de empresa):** En este punto, la innovación ya no es una acción única, sino una serie de actividades realizadas por una organización, resultando en un buen resultado.

2.4.2 Factores que influyen en la capacidad de innovación de las empresas familiares

Algunos factores que nos menciona Quintana, (2005) son:

1. **Marco financiero:** El acceso a recursos económicos ha sido históricamente un factor determinante en el crecimiento de las empresas familiares del país. En algunos casos, por elección propia y en otros por falta de opciones externas, muchas de estas empresas han diseñado y ejecutado sus estrategias utilizando autofinanciamiento, de esta manera basándose en los recursos generados internamente para sostener su desarrollo y expansión.
2. **La Estrategia:** Define hacia dónde irá la organización que condiciona su apertura a la innovación. Si la estrategia es conservadora, solo preservada por la tradición y sin tener en cuenta las ideas de otros grupos, puede mantenerse bajo control.
3. **Permanencia Emprendedora:** Esto es especialmente relevante para las nuevas generaciones exitosas después de los fundadores. Ese impulso al principio es tremendo en muchas empresas familiares, pero se debilita con el tiempo.
4. **Gestión del talento:** Este es el punto porque la innovación necesita personas preparadas que sean creativas y que se sientan libres de hacer recomendaciones. Si la empresa solo toma en cuenta si los miembros de la familia realmente tienen las habilidades que necesitan para incorporarlos, la empresa tendrá algunos límites en lo que pueden aportar para innovar.

5. **Profesionalización:** Al construir estructuras organizativas establecidas con responsabilidades claramente definidas y procesos de funcionamiento, podemos tomar mejores decisiones y cultivar el entorno adecuado para fomentar la innovación.
6. **Concentración vs diversificación** Las empresas que solo apuestan por activos existentes limitan su trayectoria de desarrollo. Por el contrario, las empresas que se diversifican hacia nuevos mercados, como en la diversificación controlada, tienden a consolidar más su control en ese espacio.
7. **El peso de la tradición:** Las tradiciones familiares pueden ayudar a solidificar la identidad de la empresa organizativamente y pueden proporcionar oportunidades para la coherencia interna y la confianza. Pero si se perciben como un impedimento para el cambio continuo, disuaden a una empresa de cambiar y revitalizarse.

2.5 Sostenibilidad

La sostenibilidad en las organizaciones es el proceso de lograr un acceso justo e inclusión social a la equidad y se trata de un equilibrio ambiental que satisface las necesidades de la sociedad pero sin un uso excesivo de los recursos y sin comprometer las posibilidades de desarrollo futuro

En palabras de Saavedra, (2022), la sostenibilidad en un ámbito empresarial se vincula directamente con el concepto de desarrollo sostenible. Por otro lado aboga por la realización, donde las organizaciones identifican su responsabilidad social en toda la organización o con un énfasis particular en la gestión socialmente responsable de los recursos de la comunidad y el medio ambiente, que promueve la generación sostenible de valor económico.

2.5.1 ¿Cómo se genera la sostenibilidad?

La sostenibilidad se origina a través de un compromiso consciente y equilibrado por parte de las organizaciones en los entornos entorno sociales, ambientales y

económicos. Además, debemos de considerar que las empresas deben trascender tras la obtención de beneficios financieros, gestionando de manera responsable los recursos naturales y sociales que utilizan. Con el fin de garantizar que sus acciones actuales no afecten la habilidad de las generaciones para cubrir sus propias necesidades.

Así mismo, es indispensable la adopción de prácticas que promuevan la eficiencia en el uso de recursos, la responsabilidad social corporativa, la innovación sostenible y la transparencia en la gestión organizacional.

Como lo plantea Saavedra, (2022) Se produce cuando las organizaciones reconocen su responsabilidad social dentro de la organización, ya sea de manera general o en particular, a medida que al gestionar de manera responsable los recursos provenientes tanto de la comunidad como del medio ambiente, generan un valor económico de forma sostenible.

2.5.2 Beneficios de la sostenibilidad

Como sostiene Mateo, (2020), concluye que, entre los beneficios más importantes de implementar prácticas de sostenibilidad, las empresas permiten significativamente la regulación y el cumplimiento en el ámbito ambiental, así como en aspectos laborales y sociales. Esta postura proactiva permite a las empresas cumplir con las disposiciones legales existentes, minimizando el riesgo de exposición a sanciones y mejorando su responsabilidad institucional. Por otro lado, la sostenibilidad inspira asociaciones con la cadena de suministro, las comunidades locales, los gobiernos, todo para maximizar la conservación de los recursos naturales y su uso responsable. Dicha cooperación debe percibirse como una acción estratégica y estructural que es indispensable para la sostenibilidad de las operaciones, así como para la viabilidad económica y de servicio a largo plazo en un tiempo de desafíos ambientales inminentes y escasez.

Saavedra, (2022), nos menciona que una empresa debe perseguir por igual objetivos y muchos más aspectos sociales, ambientales y económicos para lograr beneficios a largo plazo, permitiendo a la empresa alcanzar el desarrollo sostenible a través de estos.

Algunos beneficios de la sostenibilidad son:

- Mejora del rendimiento financiero
- Reputación corporativa fortalecida
- Atracción y retención del talento humano
- Acceso a nuevos mercados y financiamiento
- Cumplimiento normativo y reducción de riesgos
- Innovación y diferenciación competitiva
- Valor compartido

2.6 Empresa Familiar

Las empresas familiares son aquellas que son propiedad o están gestionadas por la familia en conjunto. Este tipo de negocio, que suele ser el caso dentro de la familia durante décadas, generalmente tiene personas que desean mantener el negocio en la familia durante varias generaciones. En estas áreas, no es inusual que los fundadores lideren el negocio e incluyan a sus familiares cercanos, incluidos hijos, primos y otros miembros de la familia en la gestión y la gestión estratégica de alto nivel.

En palabras de Centeno, (2009), las empresas familiares representan la forma empresarial más común en prácticamente todos los países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo. Su propósito inicial suele estar centrado en generar empleo para los miembros de la familia propietaria, con el fin de cubrir sus necesidades económicas y laborales. No obstante, este tipo de organizaciones tienen un problema enorme: su sostenibilidad, porque el 85% al 95% de estas empresas de hecho nunca alcanzan un punto en el que la generación, ya sea tercera o cuarta, pueda considerarse una alternativa viable. En este estudio, examinamos las características y desafíos más críticos de las empresas

familiares, centrándonos específicamente en las diversas tipologías de las empresas familiares

2.6.1 Características de las Empresas Familiares

Algunas características que nos menciona Molina et. al. (2016) son:

- **Propiedad y control en manos de la familia:**
Uno o varios miembros del núcleo familiar poseen la mayoría del capital accionario o el control directo sobre las decisiones estratégicas de la empresa.
- **Participación activa en la gestión:**
Los miembros de la familia no solo son propietarios, sino que también están directamente involucrados en la gestión operativa del negocio.
- **Cultura basada en valores familiares:**
La identidad de la organización se desarrollará en función de los principios, costumbres y creencias familiares, influyendo en la toma de decisiones, el liderazgo y las relaciones internas también.
- **Mayor número de partes interesadas:**
Las empresas familiares frecuentemente involucran a más personas, incluidos miembros de la familia, otras personas que no trabajan en ella, socios y la comunidad cercana, lo que crea múltiples relaciones que deben mantenerse adecuadamente para mantener una alta integridad entre los trabajadores..
- **Compromiso particular de los accionistas:**
A diferencia de las empresas no familiares, los accionistas en estas organizaciones suelen tener un vínculo emocional con la empresa, lo que los lleva a priorizar su continuidad y reputación antes que la rentabilidad inmediata.

2.6.2 Importancia de las Empresas Familiares

Bien sabemos que las empresas familiares constituyen un buen porcentaje en la economía de los países, no solo en México sino en muchos otros países también, y su ventaja clave es hacer que sus empresas familiares sean sostenibles, ya que se centran en la longevidad y un aspecto duradero del negocio familiar en lugar de la ganancia más inmediata. Esta visión significa que pueden tomar decisiones estratégicas más conservadoras a largo plazo para asegurar la supervivencia del negocio, lo cual es en el mejor interés tanto de ellos como de las comunidades donde trabajan.

Como nos menciona Centeno, (2009), las empresas familiares forman la unidad económica más significativa en todo el mundo y tal existencia ha permanecido como un fenómeno duradero debido a su naturaleza inherente. Más a menudo de lo que parece, los fundadores de negocios comienzan como proyectos personales o familiares, y gradualmente, ellos mismos incorporan a su familia en el negocio de todas las maneras, donde el creciente número de miembros de la familia juega un papel importante para tener éxito. Esto responde, no solo a una lógica de confianza y cercanía, sino también a un deseo de mantener el legado del negocio en el núcleo familiar. En consecuencia, la generación sucesora a menudo tomará el liderazgo de generación en generación, lo que significa que podemos estar seguros de la continuidad del negocio a medida que el negocio se transmite de generación en generación.

2.6.3 Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares

Algunas ventajas de las empresas familiares que nos menciona Toma, (2019), son:

- **Enfoque estratégico a largo plazo:**

Al no estar sometidas a la presión de resultados inmediatos, pueden planificar y ejecutar proyectos con una visión de permanencia.

- **Cultura organizacional sólida:**

Se basan en valores familiares que promueven la unidad, el compromiso y el sentido de pertenencia.

- **Pasión por la misión empresarial:**

Existe un fuerte apego emocional al propósito de la empresa y al deseo de conservarla en el tiempo.

- **Toma de decisiones ágil:**

La estructura es menos burocrática, lo que facilita respuestas rápidas y mayor flexibilidad operativa.

- **Resiliencia frente a crisis:**

Suelen tener mayor capacidad para enfrentar tiempos difíciles, gracias al compromiso y sacrificio de la familia propietaria.

Desventajas de las empresas familiares:

- **Dificultad en la sucesión generacional:**

La continuidad del negocio puede verse amenazada durante el traspaso entre generaciones, donde muchas empresas no sobreviven.

- **Tensión entre crecimiento y control familiar:**

El deseo de mantener el control puede limitar el acceso a capital externo y frenar proyectos de inversión o innovación.

- **Conflictos familiares trasladados al lugar de trabajo:**

Las diferencias personales pueden socavar las decisiones empresariales e impactar en los entornos laborales.

- **Limitaciones disciplinarias internas:**

Es difícil aplicar castigos o tomar decisiones objetivas cuando incluyen a miembros de la familia.

- **Restricción en el acceso a talento externo:**

La preferencia por miembros de la familia en roles significativos puede impedir la participación de individuos que tienen habilidades técnicas.

2.6.4 Principales Problemas

Sabemos que en toda organización hay cuestiones clave como las empresas familiares mencionadas por Rius (2010), algunas de estas cuestiones son

- **Nepotismo:**

El nombre se originó del latín nepos, que significa nieto o descendiente; en italiano como nipote significa sobrino o nieto también, describe el favoritismo en posiciones públicas otorgadas a miembros de la familia como una "preferencia por los parientes". Es considerada una de las principales debilidades en las empresas familiares, ya que en ocasiones algunos familiares asumen roles sin tener vocación, interés, habilidades adecuadas o profesionalización. Muchas veces, estos familiares ocupan puestos más por satisfacer necesidades internas de la familia que por aportar beneficios reales a la empresa. En estos casos, los ascensos dependen principalmente de lazos de sangre, lo que dificulta el éxito empresarial.

- **Endeudamiento:**

Este fenómeno ocurre cuando los responsables de diferentes áreas de la empresa se apropian de sus departamentos, tratándolos como si fueran territorios personales o “feudos”, y bloquean la participación de otros colaboradores. Aunque puede suceder en cualquier organización, es más común en empresas familiares.

- **Autocracia y paternalismo:**

Estos problemas surgen cuando se trasladan de manera inadecuada las dinámicas familiares al ámbito empresarial, instaurando un liderazgo autoritario basado en el poder. Las empresas con estas características carecen de un ambiente participativo, lo que dificulta la colaboración y, a menudo, impide su profesionalización.

- **Parálisis directiva y resistencia al cambio:**

En las empresas familiares, el director general suele permanecer en el cargo durante un tiempo aproximadamente cinco veces mayor que en empresas no familiares. Si bien esta estabilidad puede ser positiva, también puede provocar desgaste en el liderazgo y dificultar la adaptación a cambios necesarios.



CAPÍTULO III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1 Reseña histórica de la empresa

La Tortillería Edith es un negocio familiar mexicano que tiene su sede en Juchitepec, Estado de México, fundada en 2006 por Osvaldo Orozpe; sus operaciones se han dirigido a la producción y comercialización de tortillas y otros productos de maíz. Esto garantiza un buen, calidad, fresco y feliz cliente.

La gestión en Tortillería Edith tiene a la familia liderándola en la transmisión de valores, y una buena continuidad del negocio con integridad, así como una personalidad corporativa que tiene una buena visión objetiva. De manera similar, Tortillería, que, al involucrar más a los miembros de la familia en la toma de decisiones, se adaptó, en los tres dominios, a las preferencias del mercado local y también mantuvo fuertes relaciones con sus clientes y proveedores. De año en año, la Tortillería ha podido ajustar sus procesos de producción para servir mejor las preferencias del cliente. Asegurándose de que sus productos lleguen a tiempo y en venta en buenas condiciones. Sin embargo, ha enfrentado dificultades en liderazgo, innovación, sostenibilidad, en las que carece de transparencia recientemente y ocupa el segundo lugar debido a la falta de comprensión, sin darse cuenta de que son oportunidades para mejorar su competitividad y perspectiva a largo plazo.

Hoy en día, Tortillería Edith se distingue por la calidad de sus productos y su compromiso con la comunidad. La historia de la empresa muestra la evolución de un negocio familiar con raíces artesanales durante más de 70 años. Esto la ha posicionado en el mercado hasta hoy como un punto de referencia para la producción de tortillas y la comercialización de masa

Finalmente, en el Estado de México, las tortillerías han experimentado una constante evolución en los últimos años, impulsadas tanto por la modernización de sus procesos como por una creciente conciencia del consumidor hacia los productos locales y de calidad. En este sentido, la Tortillería Edith forma parte de un segmento competitivo donde la diferenciación a través de la tradición y el servicio personalizado resulta clave para su permanencia en el mercado.

3.2 Ubicación

La Tortillería Edith se encuentra en Av. Juan Flores y casas en el municipio de Juchitepec, Estado de México, en una zona estratégica que permite un fácil acceso para clientes locales. La ubicación trae consigo la logística de entrega de productos frescos, así como asegurar que las tortillas/derivados del maíz lleguen al consumidor en condiciones óptimas. Esto presenta una ventaja competitiva para la empresa, colocándola en una posición fuerte para ser vendida a la comunidad. Ver Imagen No. 3

Imagen No. 3 Frente de le Tortilleria Edith



Fuente: *Elaboracion propia. 2025*

Por otra parte, la ubicación estratégica no solo beneficia las operaciones actuales, sino que también representa algo esencial para futuros planes de expansión, como el establecimiento de nuevos puntos de venta, alianzas comerciales y estrategias de promoción enfocadas en clientes foráneos. Además, su localización está situada en un punto céntrico del municipio, permitiendo que la empresa mantenga contacto directo con los visitantes externos al municipio. Ver imagen No. 4

- **Encargado de distribución y mantenimiento:** Jonathan N y Osvaldo N, gestiona pedidos, entrega de productos y atención al cliente y mantenimiento general.

3.4 Actividad económica

La Tortillería Edith se centra en la producción y comercialización de tortillas y productos derivados del maíz, situándose dentro de la industria de alimentos y bebidas. Aunque su principal negocio implica la producción de tortillas de maíz, se adapta a través del desarrollo del mercado local para ofrecer productos complementarios como totopos, salsas y pequeños bocadillos también.

La empresa opera un proceso de producción semi-artesanal, combinando técnicas tradicionales con maquinaria que mantiene los productos eficientes y de alta calidad. Tortillería Edith atiende tanto a hogares como a pequeñas empresas mediante esta actividad económica, ya que genera ingresos continuos y contribuye al desarrollo económico de la comunidad

Aspectos destacados de su actividad económica:

1. Producción y venta de tortillas de maíz y harina.
2. Elaboración de productos complementarios (totopos, salsas).
3. Atención a clientes locales y negocios cercanos.
4. Generación de empleo para la familia y personal operativo.
5. Contribución a la economía local de Juchitepec.

Ahora bien, sabemos que el consumo de productos locales, naturales y tradicionales brinda una oportunidad importante para fortalecer la posición de la tortillería dentro del sector alimenticio regional, no solo del municipio de Juchitepec, sino en todo México, atrayendo a consumidores interesados en alimentos con la misma tradición cultural

3.5 Origen de la demanda

La demanda de los productos de la Tortillería Edith surge principalmente de la comunidad de Juchitepec como los hogares, negocios locales y pequeños comercios

en Juchitepec que buscan tortillas y derivados del maíz que sean de alta calidad, frescos y confiables. De esta manera la empresa ha logrado consolidar una base de clientes recurrentes gracias a la fidelidad generada por la consistencia en la calidad de sus productos y la excelente atención personalizada.

Además, la demanda se ve influenciada por factores como:

1. La ubicación estratégica de la tortillería, que facilita el acceso de los clientes y la distribución rápida por ubicarse en un área centro del municipio
2. La tradición y reputación de la empresa dentro de la comunidad local.
3. La preferencia de los consumidores por productos frescos elaborados artesanalmente.

De modo que la fidelidad del cliente se ha convertido en un recurso intangible para la empresa, gracias al trato personalizado y la constancia en la calidad, aspectos que podrían ser aprovechados en estrategias de marketing o programas de lealtad que se tiene para los consumidores.

3.6 Cantidad de productos que comercializa la empresa

La Tortillería Edith ofrece 2 de productos derivados del maíz, y otros 2 que lo provee de una alianza externa como consumo estratégico de la trotilleria, diseñados para atender las necesidades y preferencias de sus clientes. Cumpliendo con una diversidad que le permite incrementar las oportunidades de venta y fidelizar a diferentes tipos de consumidores.

Productos principales:

1. **Tortillas de maíz:** Elaboradas de manera artesanal, frescas y con calidad constante.
2. **Totopos:** Preparados con estándares de calidad que garantizan frescura y buen sabor.
3. **Salsas:** Elaborados de forma tradicional y conservadora, disponibles en distintos sabores y presentaciones.
4. **Botanas:** Dulces y semillas tradicionales en todo México, como chicles, Pepitas, Cacahuates, Gelatinas, Chocolates, y Gomititas.

Del mismo modo, existe potencial para ampliar el portafolio de productos, integrando variantes innovadoras o sabores diferenciados dentro de su sector, lo cual permitiría atender a nuevos segmentos de mercado, como consumidores con restricciones alimentarias o preferencias específicas al mercado como comercial.

3.7 Puntos de venta y clientes

La Tortillería Edith distribuye sus productos principalmente a través de su punto de venta principal que es la venta local, ubicado en Juchitepec. Este punto de venta permite que los clientes adquieran los productos de manera directa, asegurando la frescura y calidad de las tortillas.

Principales clientes y puntos de venta:

- Punto de venta físico: La propia tortillería, que concentra todas las ventas de productos.
- Clientes habituales: Hogares, pequeños comercios y restaurantes locales que buscan productos frescos y de buena calidad.

A futuro, la apertura de nuevos puntos de venta, como entregas a domicilio o ventas por redes sociales, podría representar una oportunidad de crecimiento para llegar a más clientes sin necesidad de invertir en infraestructura física adicional, por lo que sabemos que la innovación sería un factor muy esencial en este tipo de comercios del sector alimenticio.

3.8 Proceso de ventas

El proceso de ventas en la Tortillería Edith se realiza de manera directa en el punto de venta físico, asegurando que los productos se entreguen frescos y en óptimas condiciones a los clientes.

Este proceso se organiza de manera estructurada y eficiente, con el objetivo de mantener la calidad y satisfacción de los consumidores.

Etapas del proceso de ventas:

1. **Atención al cliente:** Los clientes realizan sus pedidos directamente en el mostrador de la tortillería.
2. **Preparación del producto:** Se entregan los productos solicitados, verificando que cumplan con los estándares de calidad.
3. **Cobro:** Se realiza el pago correspondiente del producto.
4. **Entrega al cliente:** Se entrega el producto directamente al consumidor, asegurando su satisfacción y fomentando la fidelidad.

Aunque el proceso de ventas es eficiente, la implementación de un sistema básico de registro digital de ventas permitiría mejorar el control del inventario, facilitando la toma de decisiones y poder generar reportes útiles para el análisis financiero de la empresa.

3.9 Compras y proveedores

La Tortillería Edith adquiere sus principales materias primas como maíz, harina y otros insumos a través de miembros de la familia, entre ellos primos, tíos y abuelos que también se dedican al sector. Esta técnica estratégica permite mantener una relación comercial confiable, constante y de calidad, al mismo tiempo que fortalece los lazos familiares y contribuye a la continuidad del negocio a lo largo del tiempo.

El principal proveedor externo de la tortillería es la comercializadora “El Seve”, la cual suministra productos clave como maíz, harina, papel estraza y nixtocal. El abastecimiento de gas es proporcionado por empresa “Reyes Gas”, reconocida por su notable presencia en la región. Asimismo, otros insumos como bolsas plásticas y productos de limpieza son adquiridos a través de negocios locales, lo que permite apoyar el comercio de la comunidad.

Si bien contar con proveedores familiares representa múltiples ventajas como la cercanía, la confianza y la flexibilidad en las negociaciones, también conlleva ciertos aspectos, como una excesiva dependencia o la posibilidad de conflictos personales

que puedan afectar la operación del negocio. En este contexto, diversificar de forma progresiva las fuentes de abastecimiento podría fortalecer la resiliencia operativa de la empresa y proporcionar mayor estabilidad frente a riesgos como la escasez de insumos, aumentos de precios o rupturas en la cadena de suministro.

Además, una planificación estratégica en la gestión de proveedores permitiría comparar distintas condiciones en cuanto a calidad, costos y tiempos de entrega. Esto no solo facilitaría la toma de decisiones más informadas, sino que también se convertiría en una ventaja competitiva al optimizar la gestión de compras, contribuyendo así a mejorar la rentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

3.10 Análisis FODA

ANÁLISIS FODA (DAFO)

FORTALEZAS

Características y habilidades internas

- Tortillas naturales de alta calidad
- Ubicación estratégica en el centro de Juchitepec.
- Gran lealtad y satisfacción de los clientes.
- Capacidad de producción inmediata que garantiza tortillas frescas.
- Proveedores familiares confiables.

F

O

OPORTUNIDADES

Características y habilidades externas

- Crecimiento en la demanda local de tortillas naturales y libres de conservadores.
- Posible expansión de distribución futura para llegar a más clientes.
- Alianzas estratégicas con restaurantes locales interesados en productos naturales.
- Mercado receptivo a productos naturales que combinan tradición y tecnología.

ANÁLISIS
FODA
"TORTILLERIA EDITH"

DEBILIDADES

Dificultades y limitaciones internas

- Control financiero deficiente y falta de planeación.
- Desconocimiento en manejo de inventarios.
- Falta de liderazgo en definición de roles
- Ausencia de innovación y estrategias de marketing.

D

A

AMENAZAS

Dificultades y limitaciones externas

- Mercado altamente competitivo
- Riesgos de extorsión o violencia en la zona.
- Incremento en costos de producción
- Competencia con precios bajos

Fuente: *Elaboración propia, 2025*

3.11 Problemática

El caso de la “Tortillería Edith”, un negocio familiar con establecimiento en la comunidad de Juchitepec, ejemplifica estas problemáticas, que ponen en riesgo su sostenibilidad y competitividad en un mercado cada vez más demandante en el mismo sector. Este análisis puntual busca identificar y desarrollar las principales dificultades que afectan a esta tortillería, con el fin de proponer soluciones que aseguren su continuidad y crecimiento.

Asimismo, plantearemos las problemáticas de forma puntual:

1.- Falta de gestión organizacional:

La “Tortillería Edith” enfrenta una importante debilidad al no contar con una estructura organizacional definida ni con elementos esenciales que diferencian a la empresa como visión, misión y valores que guíen el rumbo del negocio. Esta falta de gestión estratégica impide establecer objetivos claros, delimitar responsabilidades y coordinar las funciones internas. Al no tener una misión establecida, los integrantes del negocio no comparten un propósito común que los guíe en un buen desarrollo de la tortillería, asimismo sin una visión, no existe una proyección a futuro que oriente las decisiones de la empresa.

Además, no contar con una estructura organizativa establecida en la empresa, provoca desorganización en las actividades diarias, falta de claridad en las funciones y decisiones que muchas veces se toman sin planificación. En una empresa familiar como la Tortillería Edith, esto se complica por la mezcla entre lo personal y lo laboral, lo que genera conflictos y malentendidos entre los miembros de trabajo. De igual manera la falta de orden interno afecta el crecimiento y pone en riesgo la continuidad del negocio en un entorno cada vez más competitivo.

2.- Inadecuado control de los recursos financieros:

La falta de un manejo adecuado y profesionalizado de los ingresos y egresos genera descontrol financiero limitando la capacidad de invertir en el negocio, también, afecta la planeación futura y puede generar conflictos internos por estrategias

financieras mal establecidas, con el resultado de crear desequilibrio financiero impactando negativamente la estabilidad económica de la “Tortillería Edith”, Por esta razón, plantear una solución es fundamental para impulsar la mejora y continuidad de la empresa familiar.

2.- Desconocimiento del manejo de inventarios:

El desconocimiento o la ausencia de sistemas para administrar inventarios representa una de las fallas operativas más comunes en pequeños negocios familiares causando pérdidas por productos mal almacenados o por falta de control en el uso de insumos. Además, al no contar con registro sobre entradas y salidas se vuelve una dificultad en la toma de decisiones sobre compras, producción y distribución. Esto incrementa gastos innecesarios y dificulta la eficiencia operativa, y no solo eso, sino que compromete la capacidad de responder oportunamente a la demanda.

3.- Mal clima laboral por ausencia de liderazgo:

La ausencia de liderazgo genera conflictos como en toda organización, pero esto se vuelve un problema directamente en un ambiente laboral, ya que la carencia entra en conflictos internos como la falta de comunicación y coordinación entre los integrantes del negocio reduciendo la productividad y compromiso del equipo. En el caso de las empresas familiares, como la “Tortillería Edith”, esta situación puede verse afectada por tensiones entre miembros de la familia, diferencias generacionales o hasta en los roles mal definidos. De esta forma dificulta la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento de la empresa, y pone en riesgo la estabilidad y permanencia del negocio en un entorno más demandante.

4.- Falta de innovación y sostenibilidad en procesos y estrategias de mercado:

La falta de innovación en los procesos productivos y estrategias de sostenibilidad representan una debilidad significativa en un entorno comercial más competitivo. De igual manera mantener las prácticas tradicionales sin introducir mejoras tecnológicas en los procesos, nuevos productos o formas más eficientes de operar limita la capacidad para diferenciarse en las demandas del mercado. Asimismo, la falta de sostenibilidad ambiental en los procesos y la inexistencia de tácticas afectan negativamente la percepción del cliente. A esto se le suma la carencia de estrategias de marketing, promociones o presencia en canales de comunicación, lo que se vuelve un obstáculo el atraer a nuevos consumidores y consolidar una representación corporativa sólida.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS GRÁFICO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

4.1 Análisis Gráfico

En el cuarto capítulo, nos centramos en el análisis gráfico de la investigación, aplicada en dos cuestionarios una para los dueños y otra para los trabajadores, las cuales fueron formuladas para llevar a cabo desafíos de la empresa familiar “Tortillería Edith”.

En este capítulo nos profundizamos en la aplicación de herramientas tanto visuales como técnicas para la interpretación de datos analíticos examinando procesos, técnicas y operaciones que maneja la empresa.

Así mismo, estas gráficas son la clave para visualizar indicadores relevantes que estén influyendo en ciertos problemas. De igual manera el diagnóstico resultante será la base principal para planificar estratégicamente propuestas de solución y prácticas alternativas que resulten efectivas.

1.-¿La tortillería tiene definida una misión y visión que guíen su trabajo diario?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los encuestados indica que la empresa **no cuenta con Misión y visión**, por lo que se convertiría en una propuesta ideal de solución.

2.-¿Existe un registro de ingresos y egresos diarios de la tortillería?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los encuestados declara que **no existe un registro formal de ingresos y egresos** diarios en la tortillería.

3.- ¿Se elabora un presupuesto mensual para planear gastos e inversiones?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los encuestados indica que **no hay una elaboración mensual de presupuesto para planear gastos e inversiones**, por lo que es un factor clave de la gestión financiera.

4.- ¿Se controla el uso de efectivo para evitar pérdidas?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los encuestados declara que, **si hay control de efectivo para que no existan pérdidas** en la “Tortillería Edith”, esto revela que llevan un manejo adecuado para evitar ciertos faltantes.

5.-¿Se revisan los ingresos y gastos para saber si el negocio está generando ganancias?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los encuestados nos indica que **no existe una gestión formal para deducir si la empresa es rentable**, lo que evidencia una carencia en el control y análisis de los ingresos y egresos. A base de esto, esta falta de herramientas contables dificulta la toma de decisiones, limitando la capacidad de identificar oportunidades de mejora en la tortillería.

6.- ¿Se lleva un registro de lo que tienen de maíz, gas y empaques?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los encuestados revela que **no existe un manejo adecuado de recursos** dentro de la empresa por lo que esta situación puede derivar en un uso ineficiente de los insumos y con motivo de dificultades para controlar los costos.

7.-¿Se planean las compras según lo que se vende o se necesita producir?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los dueños indica que **si planean las compras** según lo que se vende o se va a producir, lo cual refleja una participación eficiente en el abastecimiento de insumos.

8.- ¿Se han empezado a usar nuevas técnicas de producción últimamente?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100 %** de los dueños afirma que aún **no se han implementado nuevas técnicas de producción**, lo cual refleja una ausencia de innovación en los procesos operativos. Esta falta de actualización podría limitar la eficiencia, la competitividad y la capacidad de adaptación del negocio ante las demandas del mercado.

9.- ¿La tortillería cuida al medio ambiente (por ejemplo, ahorro de energía o recicla)?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100 %** de los encuestados señala que aún **no se implementan prácticas de sostenibilidad empresarial**, lo que evidencia una falta de compromiso con el cuidado del medio ambiente y el uso responsable de los recursos. Esto también implica una oportunidad de mejora en términos de eficiencia operativa, imagen institucional y responsabilidad social.

10.- ¿La tortillería tiene algún plan para promocionar o vender mejor sus productos?

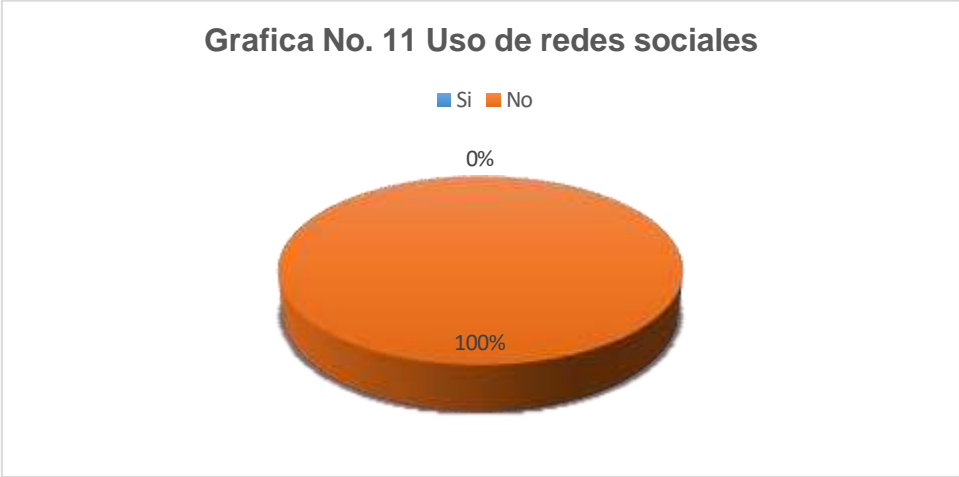


Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100 %** de los encuestados afirma que la empresa **no realiza ninguna promoción de sus productos**, lo cual limita su alcance en el mercado y reduce las oportunidades de atraer nuevos clientes. Así mismo esta situación representa una debilidad importante en la estrategia comercial que podría afectar su crecimiento.

11.- ¿Se usan en redes sociales u otros medios para conseguir nuevos clientes?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100 %** de los dueños declara **que no utilizan las redes sociales** como parte de su estrategia de marketing, lo que refleja una ausencia en la adopción de herramientas digitales para la promoción y captación de clientes.

ANALISIS DEL 2DO. CUESTIONARIO (TRABAJADORES)

El segundo cuestionario fue orientado hacia los trabajadores de la empresa familiar “Tortillería Edith”, con la finalidad de evaluar la aplicación práctica de aspectos clave dentro de la empresa.

Este instrumento permitió conocer, desde la experiencia de los trabajadores, el nivel de efectividad en áreas como gestión organizacional, control de inventarios, innovación y sostenibilidad, control financiero y marketing.

1.- ¿Conoces si la tortillería tiene una misión o visión establecida que oriente su trabajo?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **67%** de los encuestados aseguro que la “Tortillería Edith” **no cuenta con una misión y visión** establecida formalmente, lo que indica falta de dirección estratégica en la empresa. La misión y visión son herramientas clave para orientar las acciones del negocio, motivar al personal y proyectar una imagen sólida frente a los clientes.

2.- ¿Tienes claro que te toca hacer y cuáles son tus responsabilidades?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los encuestados **afirma tener claro lo que le corresponde hacer y cuáles son sus responsabilidades**. Esto refleja una buena distribución de tareas y una comunicación interna eficaz, lo cual contribuye a un mejor desempeño laboral y evita confusiones en el trabajo diario.

3.- ¿Hay alguien que coordine o supervise tus actividades diarias?

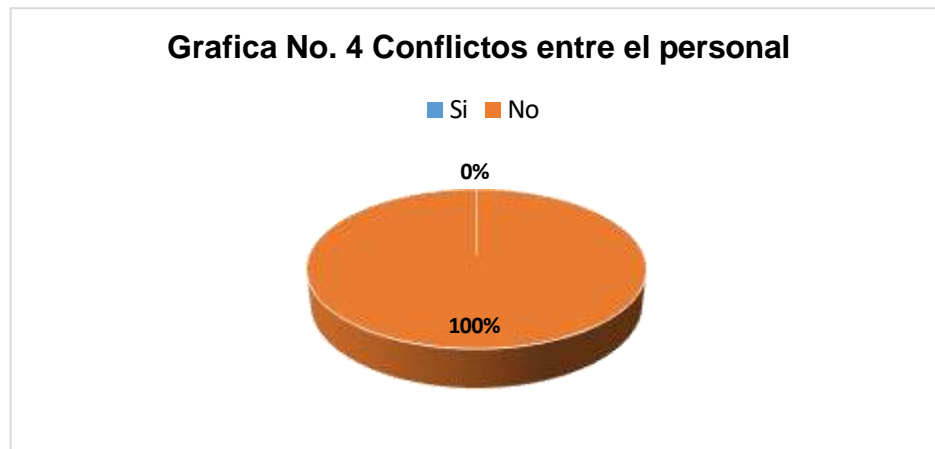


Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los trabajadores indica **si hay alguien que coordinen sus actividades diarias**, lo que demuestra que estar supervisados en sus tareas cotidianas en la empresa y saben que están orientados antes cualquier situación.

4.- ¿Has notado conflictos constantemente entre los trabajadores?

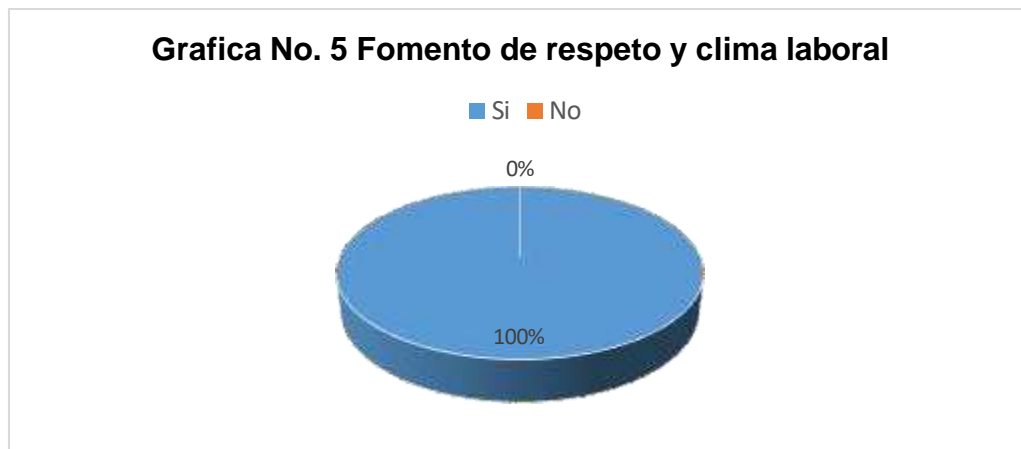


Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los trabajadores aclaró que **no hay conflictos entre ellos constantemente**, lo que indica un ambiente laboral armonioso y relaciones interpersonales sanas.

¿Se fomenta el respeto entre compañeros de trabajo?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los encuestados afirma que, **si existe el fomento al respeto entre los compañeros de trabajo** lo que contribuye a la convivencia, el trabajo en equipo y un mejor clima organizacional.

6.- ¿Se reconoce cuando haces un buen trabajo o te esfuerzas?

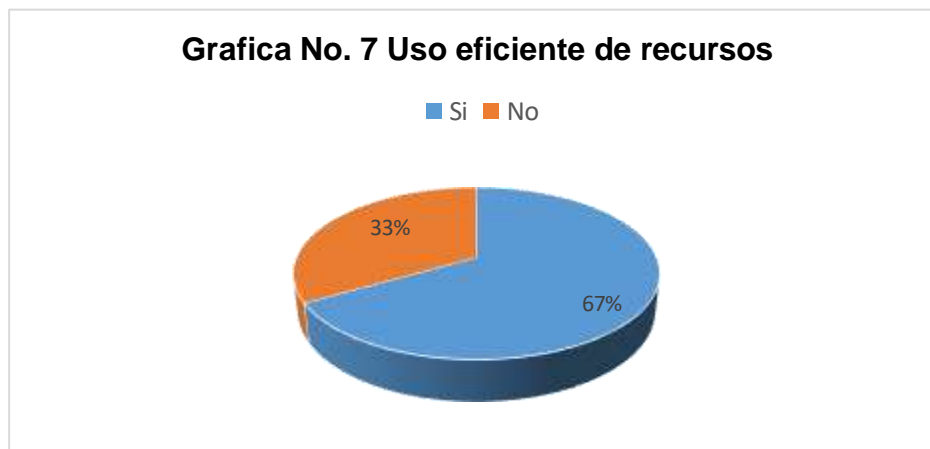


Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **67%** de los encuestados indicó que **sí se les reconoce cuando hacen un buen trabajo**, mientras que el **33%** afirmó que **no recibe ese reconocimiento**. Esto evidencia un desequilibrio en las prácticas de retroalimentación positiva, lo que puede generar desmotivación en parte del personal, siendo importante fortalecer mecanismos de reconocimiento equitativos para algo más equilibrado.

7.- ¿Se cuida el uso de materias primas para evitar desperdicios?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **67%** de los encuestados considera que **sí se cuida el uso de materias primas**, mientras que el **33%** **opina lo contrario**. Esto refleja una percepción dividida respecto al control y aprovechamiento de los recursos, lo que sugiere la necesidad de reforzar prácticas de manejo responsable y asegurar que todo el personal esté alineado con los procesos de optimización.

8.- ¿Has notado que se aplican nuevas formas de trabajo o mejoras en la producción?

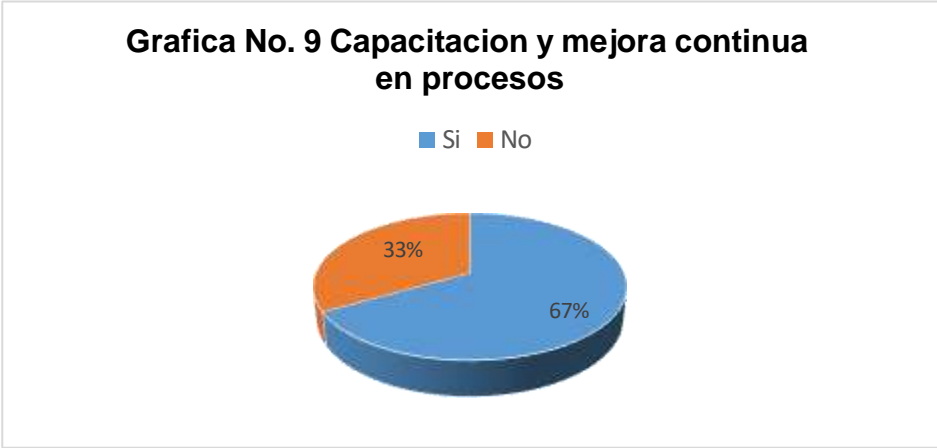


Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **67%** de los trabajadores señala que **no se aplican nuevas formas de producción**, mientras que el **33%** indica que **sí**. Esto refleja una resistencia o falta de innovación en los procesos productivos, lo que puede limitar la eficiencia y competitividad de la empresa.

9.- ¿Te impulsan a aprender nuevos conocimientos en los procesos de producción?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **67%** de los encuestados destaca que **sí recibe capacitación** por parte de los encargados, mientras que el **33%** señala que **no**. Esto indica que puede afectar el desarrollo y desempeño de una parte del personal. Así que es fundamental garantizar una capacitación continua y equitativa para todos los trabajadores.

10.- ¿Has notado que se ofrecen nuevos productos o más variedad?

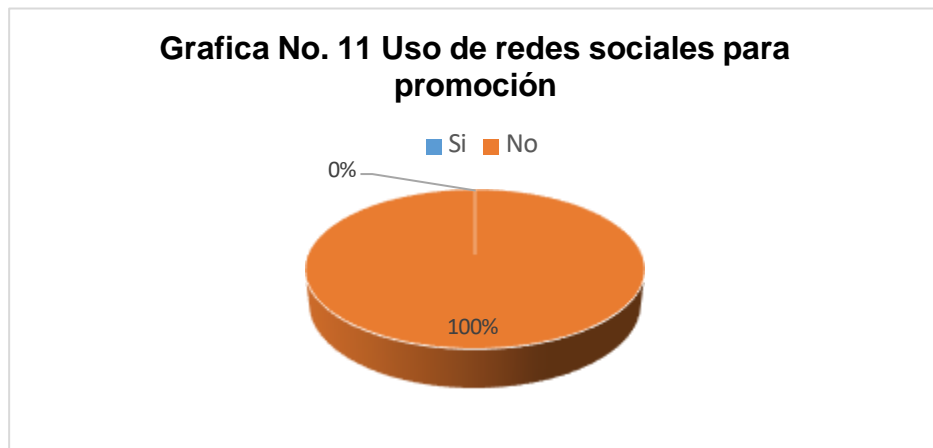


Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **67%** de los encuestados indica que **no hay innovación ni variedad en los productos**, lo que refleja una falta de desarrollo y renovación en la oferta de la empresa. Esto afecta su competitividad y capacidad para atraer nuevos clientes, por lo que es necesario fomentar la creatividad y diversificación en los productos en un futuro.

11.- ¿Sabes si la tortillería hace algo para atraer nuevos clientes como usar redes sociales o promociones?



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

Interpretación:

El **100%** de los trabajadores destaca que **no existe uso de redes sociales ni promociones**, lo que indica una falta de estrategias de marketing digital y de promoción con el fin para atraer y fidelizar clientes. Esto representa una oportunidad importante para mejorar la visibilidad y competitividad de la empresa en el mercado establecido.

4.2 Diagnostico

No.	Problema	Solución Propuesta	Evidencia Esperada
1	<i>Falta de Gestión Organizacional</i>	<p>1.1 <i>Imagen corporativa</i></p> <p>1.2 <i>Definición de misión, visión y valores organizacionales</i></p> <p>1.3 <i>Diseño de un organigrama funcional</i></p>	<p>a) <i>Logotipo y Slogan</i></p> <p>b) <i>Formato de Hoja membretada</i></p> <p>c) <i>Misión</i></p> <p>d) <i>Visión</i></p> <p>e) <i>valores.</i></p> <p>f) <i>Organigrama funcional</i></p>
2	<i>Inadecuado control de recursos financieros</i>	<p>2.1 <i>Implementación de un sistema tentativo de software o formato especializado</i></p>	<p>g) <i>Hoja de control diario de ventas</i></p> <p>g) <i>Hoja de control financiero</i></p>
3	<i>Desconocimiento del manejo de inventarios:</i>	<p>3.1 <i>Capacitar al personal en control de inventarios mediante técnicas de rotación PEPS</i></p>	<p>h) <i>Formato de control de inventario</i></p>
4	<i>Mal clima laboral por ausencia de liderazgo</i>	<p>4.1 <i>Capacitación básica en liderazgo y gestión de equipos</i></p>	<p>i) <i>Constancia de participación en un curso</i></p> <p>j) <i>Encuestas de satisfacción laboral progresivas</i></p>
5	<i>Falta de innovación y sostenibilidad en procesos</i>	<p>5.1 <i>Uso de empaques biodegradables y la optimización del consumo energético.</i></p>	<p>k) <i>Materia prima ecológica</i></p> <p>l) <i>Registro del mantenimiento preventivo de maquinaria</i></p>
6	<i>Falta de estrategias de mercado e innovación en ventas</i>	<p>6.1 <i>Estrategia de marketing</i></p>	<p>m) <i>Creación de perfil en redes sociales</i></p> <p>n) <i>Diseño de promociones locales(Carteles)</i></p> <p>ñ) <i>Promoción activa de pedidos a domicilio</i></p>

4.3 Propuestas de Solución

La falta de una adecuada gestión organizacional puede generar desorden en la empresa y dificultades en la toma de decisiones. Por ello con el propósito de establecer una mejor eficiencia operativa y fortalecer la estructura interna, se han desarrollado una serie de propuestas de solución:

a) Logotipo y Slogan

LOGOTIPO



SLOGAN

"Para paladares que exigen lo mejor"

Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

b) Plantilla de Hoja membretada



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

- c) *Misión*
- d) *Visión*
- e) *Valores*



TORTILLERIA EDITH

“Tortillería Edith”

Misión:

“Ofrecer tortillas de calidad con productos orgánicos que satisfagan el paladar y la salud de nuestros clientes todos los días”

Visión:

“Ser la mejor tortillería a nivel nacional con productos saludables que satisfagan el paladar del cliente más exigente”

Valores:

- **Calidad:** Garantizar productos frescos y confiables en todo momento.
- **Tradición:** Cumplir con los clientes y mantener la continuidad del negocio familiar.
- **Servimos con pasión:** Atendemos a cada persona con calidez, cercanía y una sonrisa de satisfacción.
- **Honestidad total:** Precios justos, porciones exactas, palabra cumplida.
- **Familia y futuro:** Cuidamos el negocio como herencia y compromiso con Juchitepec.

Dirección:



Cerca de barra Fit, Juchitepec, Av. Juan Flores y Casas 201,
Cuautzozongo. 56860, Juchitepec de Mariano Rivapalacio, Mex.



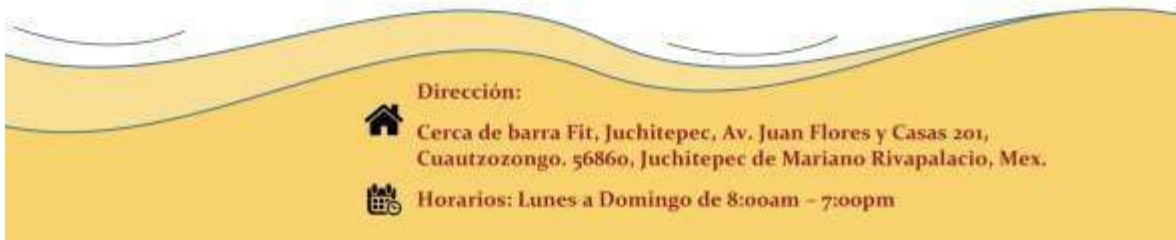
Horarios: Lunes a Domingo de 8:00am - 7:00pm

Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

f) Organigrama funcional



Organigrama funcional de la "Tortillería Edith" Juchitepec



Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

g) Hoja de control diario de ventas



TORTILLERIA EDITH

CONTROL DIARIO DE VENTAS

FECHA: _____

FONDO DE AHORRO: \$200

NO. TOTAL DE MANTAS: _____

Hora	Kg de tortillas vendidas \$20 c/u	Bolsas usadas \$1 c/u	Papel usado (hojas) \$1c/u	Total (\$)	Observaciones
8:00					
9:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					
TOTAL VENTA:					
	Botanas \$3 c/u	Salsas \$18c/u	Totopos \$20	TOTAL	
Cantidad					

HORA DE CIERRE: _____

FONDO REVOLVENTE: \$200

KG SOBANTES: _____

MANTAS	HORA DE DESTAPE	OBSERVACIONES
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

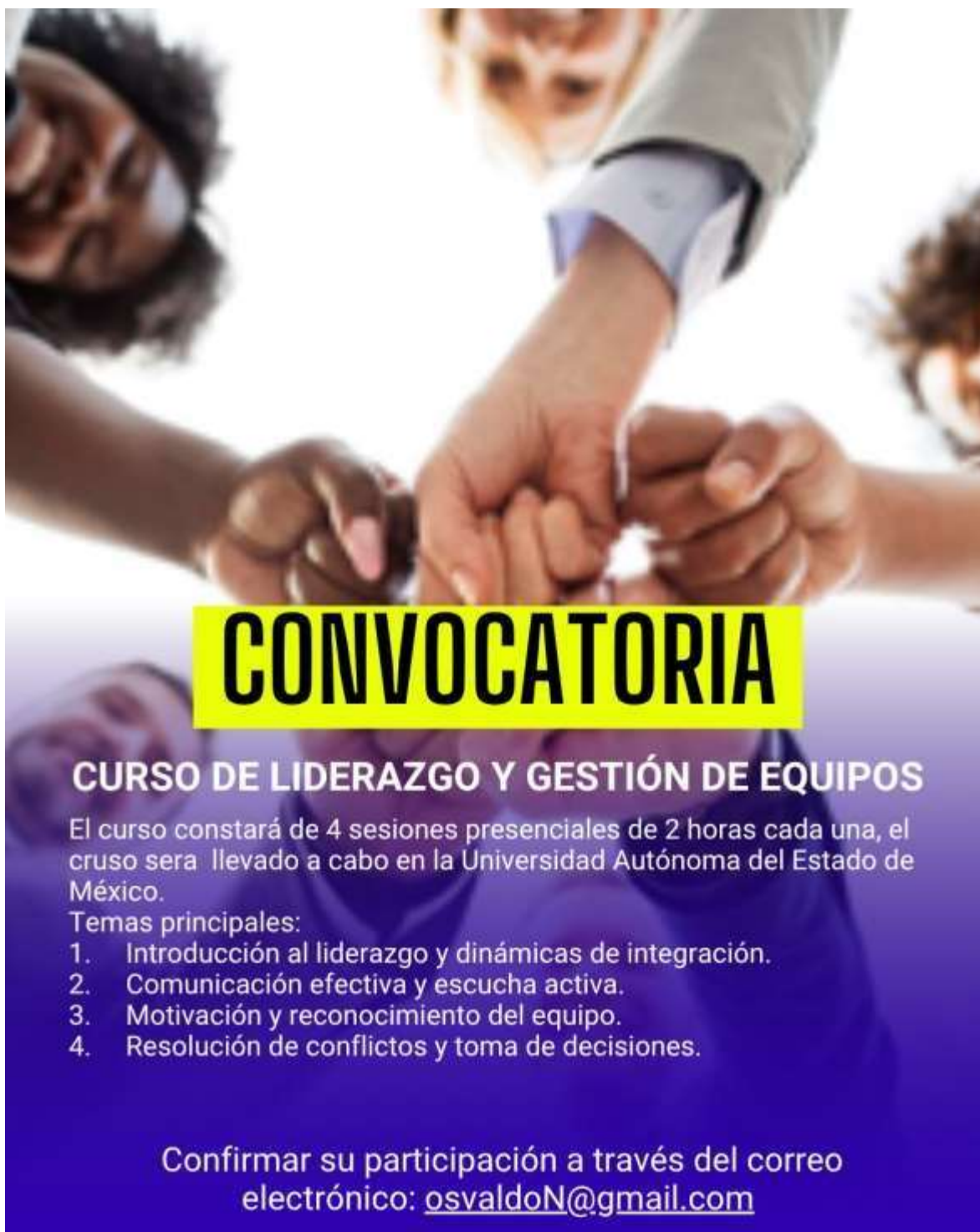
Dirección:

 Cerca de barra Fit, Juchitepec, Av. Juan Flores y Casas 201,
Cuautzozongo, 56860, Juchitepec de Mariano Rivapalacio, Mex.

 **Horarios:** Lunes a Domingo de 8:00am - 7:00pm

Fuente: Elaboración Propia, 2025

i) Convocatoria de participación en un curso



CONVOCATORIA

CURSO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS

El curso constará de 4 sesiones presenciales de 2 horas cada una, el curso será llevado a cabo en la Universidad Autónoma del Estado de México.

Temas principales:

1. Introducción al liderazgo y dinámicas de integración.
2. Comunicación efectiva y escucha activa.
3. Motivación y reconocimiento del equipo.
4. Resolución de conflictos y toma de decisiones.

Confirmar su participación a través del correo electrónico: osvaldoN@gmail.com

Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

j) Encuestas de satisfacción laboral progresivas

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Instrucciones:
Por favor, responde las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Tu opinión es importante para mejorar nuestro ambiente laboral. Marca la opción que mejor refleje tu experiencia.

1. ¿Cómo calificas tu nivel general de satisfacción en el trabajo?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

2. ¿Consideras que tus responsabilidades laborales están claras y bien definidas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

3. ¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo eficientemente?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

4. ¿Cómo calificas la comunicación entre tu equipo y supervisores?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

5. ¿Consideras que recibes reconocimiento adecuado por tu trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

6. ¿Te sientes motivado para alcanzar tus objetivos laborales?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

7. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo?

- a) Muy positivo
- b) Positivo
- c) Neutral
- d) Negativo
- e) Muy negativo

8. ¿Consideras que hay oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa?

- a) Muchas
- b) Algunas
- c) Pocas
- d) Ninguna

9. ¿Recomendarías trabajar en esta empresa a un amigo o familiar?

- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) No estoy seguro
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

10. Comentarios y sugerencias adicionales:

Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

k) Papel ecológico y bolsas biodegradables



Fuente: *amazon, 2025*

l) Registro del mantenimiento preventivo de maquinaria



TORTILLERIA EDITH

HISTORIAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Fecha de Elaboración: _____

No. De Serie _____

No.	Fecha	Tipo de Mantenimiento	Descripción de actividades realizadas	Responsable del Mantenimiento	Observaciones	Estado de la Maquinaria		

Observaciones: _____

Dirección:

 Cerca de barra Fit, Juchitepec, Av. Juan Flores y Casas 201, Cuautzozongo. 56860, Juchitepec de Mariano Rivalpalacio, Mex.

Horarios: Lunes a Domingo de 8:00am – 7:00pm



Fuente: Elaboración Propia, 2025

m) Creación de perfiles en redes sociales

FACEBOOK



Fuente: Elaboración Propia, 2025

n) Diseño de promociones locales(Carteles)



Fuente: Elaboración Propia, 2025

ñ) Promoción activa de pedidos a domicilio



Fuentes: Gemini, 2025

DISCUSIÓN

El presente estudio descriptivo permitió analizar la situación actual de la Tortillería Edith y diseñar un plan estratégico basado en tres pilares fundamentales: liderazgo, innovación y sostenibilidad, con el objetivo de fortalecer su gestión interna, demostrando la importancia de adoptar una visión estratégica en los procesos administrativos y técnicos, que favorezca la adaptación a las exigencias del entorno competitivo y comercial.

En relación con el liderazgo, se encontró que la empresa mantiene un estilo tradicional centrado en la autoridad familiar, lo cual limita la participación del personal y reduce la motivación. Esto coincide con Hernández et al. (2023), quienes señalan que un liderazgo ético y participativo favorece la confianza, la colaboración y la apertura al cambio, fortaleciendo la cohesión interna y elevar la productividad. Asimismo, Alva (2022), destaca que la gestión adecuada de conflictos y la participación activa de los trabajadores fortalecen los procesos de toma de decisiones en empresas familiares.

Respecto a la innovación, se observó que la tortillería opera con métodos tradicionales, sin incorporar tecnología o estrategias de marketing que impulsen su crecimiento o la diferencien en el mercado. Moreano et al. (2025), afirman que la innovación en pequeñas empresas promueve soluciones creativas y facilita la adaptación a nuevas condiciones del entorno.

En cuanto a la sostenibilidad, se identificó la ausencia de prácticas relacionadas con el cuidado ambiental y el uso eficiente de recursos. Osorio & Rodríguez (2024), señalan que integrar la sostenibilidad en las estrategias empresariales incrementa la competitividad y contribuye positivamente al entorno social y ambiental, especialmente en negocios locales como la Tortillería Edith.

Por lo tanto, adoptar un enfoque estratégico basado en liderazgo, innovación y sostenibilidad permitirá a la Tortillería Edith adaptarse de manera más efectiva a los cambios del entorno, fortalecer su competitividad y consolidar su presencia en el mercado local.

CONCLUSIONES

La investigación permitió comprender de manera integral la situación actual de la Tortillería Edith y, a partir de ello, estructurar un plan estratégico sustentado en los ejes de liderazgo, innovación y sostenibilidad, cuyo propósito es fortalecer su gestión y favorecer su permanencia en el mercado local de Juchitepec. El análisis realizado evidenció diversas limitaciones que afectan su desarrollo, entre ellas el manejo inadecuado de los recursos financieros, la falta de un liderazgo organizacional sólido, la ausencia de procesos innovadores y la carencia de prácticas sostenibles.

Con base en los resultados obtenidos, se logró cumplir el objetivo general de la investigación mediante la propuesta de estrategias orientadas a mejorar la administración del negocio y su capacidad de adaptación ante los cambios del entorno. De igual manera, la incorporación de estos tres ejes dentro de la gestión de la tortillería representa una oportunidad para que la empresa mejore su organización interna y mantenga su competitividad. Aunque aún existen retos, como la falta de capacitación o la resistencia al cambio, atenderlos mediante apoyo externo o procesos formativos podría impulsar de manera importante su crecimiento.

En este contexto, la integración de liderazgo, innovación y sostenibilidad dentro de la gestión estratégica se posiciona como una oportunidad para que las empresas familiares se mantengan competitivas, consoliden su estructura interna y aseguren su continuidad generacional.

Finalmente, la propuesta del plan estratégico no solo ofrece a la Tortillería Edith una ruta clara para optimizar su gestión y mejorar su desempeño operativo, sino que también abre la posibilidad de convertirse en un referente práctico para otras empresas familiares del sector. Su aplicación futura podrá orientar procesos de profesionalización, impulsar la competitividad local y contribuir al desarrollo sostenible de negocios similares dentro de un entorno económico que demanda una adaptación constante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., Ramos Garza, L., & Ramos Garza, C. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson Educación. Recuperado de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/531/1/Administracion%20de%20la%20Innovacion%20K.%20Ahmed.pdf>
- Alva Huapaya, C. A. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2),46914715.https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
- Arévalo Rodríguez, R. A., Bonilla Rodríguez, E. A., Gálvez Gálvez, M. J. (2005). *Diseño de un modelo de rejilla gerencial para mejorar la competitividad en la mediana empresa dedicada a la elaboración de productos de limpieza para el hogar e industria ubicadas en el área metropolitana de San Salvador* [Proyecto de investigación]. Universidad Francisco Gavidia.<https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6401/1/Modelo%20de%20rejilla%20gerencial.pdf>
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De la Cruz Lara, L. M., & López Cadena, D. M. (2021). *La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones*. *Económicas CUC*, 42(2), 243-254. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Bejarano, M. A. G., Camacho, K. A. A., Salas, R. P. V., & Córdova, Ó. W. S. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <file:///C:/Users/WIN10/Downloads/Dialnet-LosEstilosDeLiderazgoYSuEfectoEnLaSatisfaccionLabo-6777236.pdf>
- Blandez Ricalde, M. de G. (2014). *Proceso administrativo* [Recurso en línea]. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/ereader/siduncu/41174>

- Centeno Caffarena, L. (2009). Introducción a la empresa familiar. *Revista Ciencia Y Tecnología El Higo*, 1(2), 6–10. <https://doi.org/10.5377/elhigo.v1i2.8648>
- Dávalos Segovia, M. de la P., & Ramírez Granada, O. J. R. (2018). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166-185. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v3i1.17
- Garzón Castrillón, M. A., & Ibarra Mares, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología: una revisión de literatura. *Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60.
- Gómez Ortiz, R. A., (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 5(11), 62-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476004>
- Goytortúa Coyoli, C., Martínez García , M. D. ., & Sanjuan Merida , A. G. (2023). Proceso Administrativo en las Organizaciones. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 70–74. <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9585>
- Hernández Espindola , H. M. la L., Carmona Chávez, B. L., Huerta Vega, S. A., & Valencia Correa, A. O. (2023). Innovación y Liderazgo en la Gestión del Cambio Organizacional: Sistema Hospitalario de Amecameca, Edo. de Mex. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 227-244. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7676
- Hernández Espíndola, H. M. D. L. L., Ramírez López, F. M., & Carmona Martínez, J. M. (2023). Estrategias de Liderazgo para la Implementación Exitosa de la Enseñanza Innovadora. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1586-1601. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7832
- Hernández Espíndola, H. M. D. la L. H. E., Romo Monsalvo, K., Ojeda Diego, K. Y., & Páez Sánchez, O. (2023). Liderazgo Ético en la Innovación Educativa

de una IES del Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 7863-7878. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7532

Hernández Espíndola, H. M. D. la L., Alonso Reyes, A., & Vázquez Díaz, M. (2024). Innovación Social: Transformando el Mundo a través de Empresas con Propósito. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(2), 585–600. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i2.159>

Hernández Espíndola, H. M. D. la L., Hernández Martínez, J. E., Galarza Fuentes, M. F., & Páez Cárdenas, L. F. (2023). Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: Integrando Objetivos Económicos, Sociales y Ambientales en la Zona Oriente del Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 278-297. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682

Hernández Espíndola, H. M. de la luz, Rodríguez Hernández, C. J., Leyte Xacalco E., & Luna García, J. J. (2023). Emprendimiento y liderazgo en las IES: Fomentando la Innovación Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 212-227. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7671

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Huamán, P. L. T. (2003). *Importancia del planeamiento estratégico para las organizaciones*. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5(10). <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d279211f-3621-4ae2-87d7-101ab510de9e/content>

- Mateo Collantes, M. Á. (2020). *La sostenibilidad en las empresas multinacionales*. Observatorio Medioambiental, 23, 149-164. <https://doi.org/10.5209/obmd.73174> (Revistas UCM)
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116–149. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000200006
- Moreano Guerra, C. B., Moreano Guerra, G. L., Escobar Erazo , T. E., & Guerrero Sarzosa, L. F. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8589-8639. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590
- Osorio Osorno, M. de la C. C., & Rodríguez Vásquez, G. (2024). Marco de Trabajo para un Liderazgo Sostenible e Innovador en la Empresa Actual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 726-744. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12317
- Palacios Rodríguez, M. Ángel. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional De Administración*, 11(2), e2756. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Pérez, J., & Gómez, L. (2011). *La planificación estratégica en empresas bolivianas*. *Revista Boliviana de Administración*, 2(2), 45-60. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s1994-37332011000200002&script=sci_arttext
- Quintana, J. (2005). *La innovación en las empresas familiares*. CLM. Economía, (7), 103-130. http://www.clmeconomia.iccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf
- Rius, I. B. (2010). *Empresas familiares* (EDJ, 4, p. 17). <https://surl.li/ojtqbz>

- Rocha Hidalgo, N. R., Bermeo Moreno, M. G., Pazmiño Rocha, M. J., Tabare Casquete, T. C., & Vaca Montalvo, T. de J. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 932-945. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898
- Saavedra García, M. L. (2022). *Business sustainability and financial performance. Cuadernos de Administración*, 38(72), e10835. <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i72.10835>
- Summa, R. (2020). Liderazgo: características de un líder. *Red universitaria virtual internacional*, 1(1), 1-7. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/liderazgo_caracteristicas.pdf
- Toma, A. (2019). *La empresa familiar: características, sucesión y protocolo familiar* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Zaguán. <https://zaguan.unizar.es/record/85659>
- Torres Arriaga, M. G. (2019). *El proceso administrativo* [PDF]. Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2970/1/EI%20proceso%20administrativo.pdf>
- Torres Manrique, A. (2010). *Liderazgo empresarial*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33794081/Liderazgo_Empresarial-libre.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 ANALISIS FODA DE LA TORTILLERIA EDITH

ANÁLISIS FODA (DAFO)

FORTALEZAS

Características y habilidades internas

- Tortillas naturales de alta calidad
- Ubicación estratégica en el centro de Juchitepec.
- Gran lealtad y satisfacción de los clientes.
- Capacidad de producción inmediata que garantiza tortillas frescas.
- Proveedores familiares confiables.

F

O

OPORTUNIDADES

Características y habilidades externas

- Crecimiento en la demanda local de tortillas naturales y libres de conservadores.
- Posible expansión de distribución futura para llegar a más clientes.
- Alianzas estratégicas con restaurantes locales interesados en productos naturales.
- Mercado receptivo a productos naturales que combinan tradición y tecnología.

ANÁLISIS FODA "TORTILLERIA EDITH"

DEBILIDADES

Dificultades y limitaciones internas

- Control financiero deficiente y falta de planeación.
- Desconocimiento en manejo de inventarios.
- Falta de liderazgo en definición de roles.
- Ausencia de innovación y estrategias de marketing.

D

A

AMENAZAS

Dificultades y limitaciones externas

- Mercado altamente competitivo
- Riesgos de extorsión o violencia en la zona.
- Incremento en costos de producción
- Competencia con precios bajos

ANEXO 2 INSTRUMENTO DE LOS DUEÑOS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO PARA DUEÑOS



Estimado/a participante, le agradecemos su colaboración para esta investigación que tiene como objetivo medir la efectividad de la gestión en liderazgo, innovación y sostenibilidad de la "Tortillería Edith". Asimismo identificar los problemas que tienen dentro de la organización y proponer soluciones. De igual manera le pedimos que responda con sinceridad y precisión a las preguntas planteadas para analizar la información y mejorar la gestión de la tortillería.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considere, no existen respuestas incorrectas.

Función: _____ **Sexo:** _____ **Edad:** _____ **Antigüedad:** _____

DIMENSIÓN 1. GESTIÓN ORGANIZACIONAL			
No.	Preguntas	Respuestas	
		SI	No
1	¿La tortillería tiene definida una misión, visión que guíen su trabajo diario?		
DIMENSIÓN 2. CONTROL FINANCIERO			
No.	Preguntas	Respuestas	
		SI	No
1	¿Existe un registro de ingresos y egresos diarios de la tortillería?		
2	¿Se elabora un presupuesto mensual para planear gastos e inversiones?		
3	¿Se controla el uso de efectivo para evitar pérdidas?		
4	¿Se revisan los ingresos y gastos para saber si el negocio está generando ganancias?		
DIMENSIÓN 3. CONTROL DE INVENTARIOS			
No.	Preguntas	Respuestas	
		SI	No
1	¿Se lleva un registro de lo que tienen de maíz, gas y empaques?		
2	¿Se planean las compras según lo que se vende o se necesita producir?		
DIMENSIÓN 4. INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD			
No.	Preguntas	Respuestas	
		SI	No
1	¿Se han empezado a usar nuevas técnicas de producción últimamente?		
2	¿La tortillería cuida al medio ambiente (por ejemplo, ahorro de energía o recicla)?		
DIMENSIÓN 5. MARKETING			
No.	Preguntas	Respuestas	
		SI	No
1	¿Se lleva un registro de lo que tienen de maíz, gas y empaques?		
2	¿Se planean las compras según lo que se vende o se necesita producir?		

¡¡Gracias por su colaboración!!

ANEXO 3 INSTRUMENTO DE LOS TRABAJADORES



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES



Estimado/a participante, le agradecemos su colaboración para esta investigación que tiene como objetivo medir la efectividad de la gestión en liderazgo, innovación y sostenibilidad de la "Tortillería Edith". Asimismo identificar los problemas que tienen dentro de la organización y proponer soluciones. De igual manera le pedimos que responda con sinceridad y precisión a las preguntas planteadas para analizar la información y mejorar la gestión de la tortillería.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considere, no existen respuestas incorrectas.

Función: _____ **Sexo:** _____ **Edad:** _____ **Antigüedad:** _____

DIMENSIÓN 1. GESTIÓN ORGANIZACIONAL			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Conoces la tortillería tiene una misión o visión que oriente su trabajo?		
DIMENSIÓN 2. CLIMA LABORAL Y LIDERAZGO			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Tienes claro que te toca hacer y cuáles son tus responsabilidades?		
2	¿Hay alguien que coordine o supervise sus actividades diarias?		
3	¿Has notado conflictos constantemente entre los trabajadores?		
4	¿Se fomenta el respeto entre compañeros de trabajo?		
5	¿Se reconoce cuando haces un buen trabajo o te esfuerzas?		
DIMENSIÓN 3. EFICIENCIA OPERATIVA			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Se cuida el uso de materias primas para evitar desperdicios?		
DIMENSIÓN 4. INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Has notado que se aplican nuevas formas de trabajo o mejoras en la producción?		
2	¿Te impulsan a aprender nuevos conocimientos en los procesos de producción?		
DIMENSIÓN 5. MARKETING			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Has notado que se ofrecen nuevos productos o más variedad?		
2	¿Sabes si la tortillería hace algo para traer nuevos clientes como usar redes sociales o promociones?		

¡¡Gracias por su colaboración!!

ANEXO 4 LOGOTIPO

LOGOTIPO



ANEXO 5 HOJA MEMBRETADA DE LA EMPRESA



Dirección:
 Cerca de barra Fit, Juchitepec, Av. Juan Flores y Casas 201,
Cuautzozongo. 56860, Juchitepec de Mariano Rivapalacio, Mex.

Horarios: Lunes a Domingo de 8:00am - 7:00pm


ANEXO 6 MISION, VISION Y VALORES



“Tortillería Edith”

Misión:

“Ofrecer tortillas de calidad con productos orgánicos que satisfagan el paladar y la salud de nuestros clientes todos los días”

Visión:

“Ser la mejor tortillería a nivel nacional con productos saludables que satisfagan el paladar del cliente más exigente”

Valores:

- **Calidad:** Garantizar productos frescos y confiables en todo momento.
- **Tradición:** Cumplir con los clientes y mantener la continuidad del negocio familiar.
- **Servimos con pasión:** Atendemos a cada persona con calidez, cercanía y una sonrisa de satisfacción.
- **Honestidad total:** Precios justos, porciones exactas, palabra cumplida.
- **Familia y futuro:** Cuidamos el negocio como herencia y compromiso con Juchitepec.

Dirección:



Cerca de barra Fit, Juchitepec, Av. Juan Flores y Casas 201,
Cuautzozongo, 56860, Juchitepec de Mariano Rivapalacio, Mex.



Horarios: Lunes a Domingo de 8:00am - 7:00pm

ANEXO 7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Organigrama funcional de la "Tortilleria Edith" Juchitepec



Dirección:



Cerca de barra Fit, Juchitepec, Av. Juan Flores y Casas 201,
Cuautozongo. 56860, Juchitepec de Mariano Rívalpalacio, Mex.



Horarios: Lunes a Domingo de 8:00am - 7:00pm

ANEXO 8 FORMATO DE DIARIO DE VENTAS



TORTILLERIA EDITH

CONTROL DIARIO DE VENTAS

FECHA: _____

FONDO DE AHORRO: \$200

NO. TOTAL DE MANTAS: _____

Hora	Kg de tortillas vendidas \$20 c/u	Bolsas usadas \$1 c/u	Papel usado (hojas) \$1c/u	Total (\$)	Observaciones
8:00					
9:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					
TOTAL VENTA:					
	Botanas \$3 c/u	Salsas \$18c/u	Totopos \$20	TOTAL	
Cantidad					

HORA DE CIERRE: _____

FONDO REVOLVENTE: \$200

KG SOBRANTES: _____

MANTAS	HORA DE DESTAPE	OBSERVACIONES
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Dirección:



Cerca de barra Fit, Juchitepec, Av. Juan Flores y Casas 201,
Cuautzozongo, 56860, Juchitepec de Mariano Rivapalacio, Mex.



Horarios: Lunes a Domingo de 8:00am - 7:00pm

ANEXO 11 FORMATO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LA MAQUINARIA



TORTILLERIA EDITH


HISTORIAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO


Fecha de Elaboración: _____

No. De Serie _____

No.	Fecha	Tipo de Mantenimiento	Descripción de actividades realizadas	Responsable del Mantenimiento	Observaciones	Estado de la Maquinaria		

Observaciones: _____

Dirección:
 Cerca de barra Fit, Juchitepec, Av. Juan Flores y Casas 201, Cuautzozongo. 56860, Juchitepec de Mariano Rivapalacio, Mex.

Horarios: Lunes a Domingo de 8:00am - 7:00pm


ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1	Portada de Capitulo 1	Pág. 7
Imagen 2	Instrumento para dueños	Pág. 20
Imagen 3	Instrumento para trabajadores	Pág. 22
Imagen 4	Portada de capítulo 2	Pág. 24
Imagen 5	Portada de capítulo 3	Pág. 43
Imagen 6	Tortillería Edith	Pág. 45
Imagen 7	Ubicación del negocio	Pág. 46
Imagen 8	Análisis FODA	Pág. 52
Imagen 9	Portada Capitulo 4	Pag 56
Imagen 10	Logotipo y slogan	Pág. 70
Imagen 11	Hoja membretada	Pág. 70
Imagen 12	Misión, Visión y valores	Pág. 71
Imagen 13	Organigrama funcional	Pág. 72
Imagen 14	Hoja de control diario de ventas	Pág. 73
Imagen 15	Hoja de control financiero (Ingresos y Egresos)	Pág. 74
Imagen 16	Hoja de control de inventario PEPS	Pág. 75
Imagen 17	Convocatorio de participación a curso	Pág. 76
Imagen 18	Encuestas de satisfacción laboral	Pág. 77
Imagen 19	Evidencia de recursos ecológicos	Pág. 78
Imagen 20	Historial de mantenimiento preventivo	Pág. 79
Imagen 21	Redes sociales de la empresa	Pág. 80
Imagen 22	Diseño de promociones de la empresa	Pág. 80
Imagen 23	Promoción activa del negocio	Pág. 81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Diagnostico	Pág. 69
----------	-------------	---------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Dimensión del instrumento 1 Dueños	Pág. 19
Tabla 2	Dimensión del instrumento 2 Trabajadores	Pág. 19

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Instrumento 1

Grafica 1	Misión y Visión de la empresa	Pag. 57
Grafica 2	Registro de ingreso y egreso	Pág. 58
Grafica 3	Presupuesto mensual de inversiones	Pág. 58
Grafica 4	Gestión de efectivo para evitar perdidas	Pág. 59
Grafica 5	Gestión de ingresos para ver rentabilidad	Pág. 59
Grafica 6	Gestión de recursos	Pág. 60
Grafica 7	Planificación de compras	Pág. 60
Grafica 8	Nuevas técnicas de producción	Pág. 61
Grafica 9	Sostenibilidad empresarial	Pág. 61
Grafica 10	Promoción de productos	Pág. 62
Grafica 11	Uso de redes sociales	Pág. 62

Instrumento 2

Grafica 1	Misión y Visión de la empresa	Pág. 63
Grafica 2	Definición de roles y responsabilidades	Pág. 64
Grafica 3	Coordinación y supervisión de actividades	Pág. 64
Grafica 4	Conflictos entre el personal	Pág. 65
Grafica 5	Fomento de respeto y clima laboral	Pág. 65
Grafica 6	Reconocimiento al desempeño laboral	Pág. 66
Grafica 7	Uso eficiente de recursos	Pág. 66
Grafica 8	Nuevas formas de producción	Pág. 67
Grafica 9	Capacitación y mejora continua en procesos	Pág. 67
Grafica 10	Desarrollo e innovación en productos	Pág. 68
Grafica 11	Uso de redes sociales para promocion	Pág. 68