



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS  
CAMPUS IV  
COORDINACION DE INVESTIGACION Y POSGRADO**

---

---

**T E S I S**

**Calidad en el Servicio de Cafetería Implementando  
Estrategias Administrativas de Control.  
Estudio de Caso “Cafetería Oro Maya”**

Que para obtener el grado de  
**Maestría en Administración con  
Terminal en Finanzas**

Presenta:

**Marlene Mecinas Sánchez B121026**

Director De Tesis

**Dr. David Ristori Cueto**



Tapachula, Chiapas; septiembre de 2022.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
FACULTAD DE NEGOCIOS C-IV  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



Tapachula, Chiapas.  
Junio 27 de 2022.  
**Oficio No. CIP/262/2022.**

**C. Marlene Mecinas Sánchez**  
Presente.

Por este medio se le informa que, en virtud de haber obtenido los votos aprobatorios como requisito parcial para su examen de grado de la **Maestría en Administración con Terminación en Finanzas**, la Dirección a mi cargo tiene a bien autorizarle la **Impresión de la Tesis**, denominada: **"CALIDAD EN EL SERVICIO DE CAFETERIA IMPLEMENTANDO ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CONTROL. ESTUDIO DE CASO: "CAFETERIA ORO MAYA"**, asesorado por el **Dr. David Ristori Cueto**.

Sin más de momento, aprovecho para enviarles un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

  
**Mtro. Glibaldo Hernández Cruz**  
Director.



C.c.p. Archivo y minutarario.

Tel.: 62-5-11-66, 62-5-17-23, 62-6-83-72 Ext. 106 Y 107  
Carretera a Puerto Madero Km. 1.5 | Tapachula, Chiapas, México. C.P. 30700 |



Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.**

El (la) suscrito (a) Marlene Mecinas Sánchez  
Autor (a) de la tesis bajo el título de "Calidad en el Servicio de Cafetería Implementando Estrategias Administrativas de Control. Estudio de Caso "Cafetería Oro Maya"."  
presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de Maestría en Administración con Terminal en Finanzas autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 30 días del mes de Septiembre del año 2022.

Marlene Mecinas Sánchez.  
Nombre y firma del Tesista o Tesistas



De acuerdo al registro del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior de la Secretaría de Educación Pública, el Cuerpo académico en el que se desarrolla esta Tesis se denomina:

*Innovación e Intervención Organizacional*

**UNACH-CA-164**

Y la línea de Generación o Aplicación Innovadora del Conocimiento que es atendida es:

- Innovación e intervención en las ciencias contable y administrativa.
- Innovación e intervención en la educación de las ciencias contable y administrativa.

Considerando como beneficiarios de la investigación a: Clientes y Vendedores

Septiembre-2022

## DEDICATORIA

A mi Padre Moisés Mesinas Morales

Por su amor y entrega para educarnos y apoyarnos en nuestras metas; por la formación que nos dieron a mis hermanos y a mí. Por inculcarnos principios y valores que son parte importante de nuestras vidas para ser personas de bien.

A mis hermanos Yovani Adrián, Roger Omar e Irania Giselle

Por su amor y apoyo que me han brindado en mis proyectos, impulsándome para lograrlos.

A mi sobrina Romina Hatsumi

Por su amor y alegría que inyecta a mi vida.

A la empresa Oro Maya Kaffee Haus – Plaza Unach

Que me apoyaron directa e indirectamente a la realización de este trabajo.

A todos mis amigos y amigas

Que han estado conmigo en los buenos y malos momentos, dándome alientos para seguir perseverando.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Porque me dio el Don de la Vida, por ser mi guía y estar presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

### **A MI PROFESOR DE TESIS DR. DAVID RISTORI CUETO**

Por ser mi guía fundamental quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento hasta la culminación de mi tesis.

### **A LA EMPRESA ORO MAYA KAFFEE HAUS**

Por darme la oportunidad de realizar este proyecto, por el tiempo que me otorgaron para darme la información requerida; en especial a la Lic. Estefanía Muller que me apoyo y brindo su confianza para proporcionarme la información necesaria para realizar este proyecto.

## Índice General

AGRADECIMIENTOS  
DEDICATORIA  
INTRODUCCION

Pág.

### **CAPÍTULO I.- GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

Antecedentes de la Empresa Cafetería Oro Maya.....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.1.1 Objeto de estudio.....	16
1.1.2 Descripción del objeto de estudio.....	16
1.2 Preguntas de investigación.....	17
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 General.....	17
1.3.2 Específicos.....	18
1.4 Justificación.....	18
1.5 Marco Espacial.....	19
1.6 Marco Temporal.....	22

### **CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO**

2.1. Empresa y organización.....	28
2.2. Clima organizacional.....	35
2.3. Factores Organizacionales.....	37
2.4. Recursos de la Organización.....	39
2.5. Áreas Funcionales.....	42
2.5.1. Recursos humanos.....	44
2.5.2. Finanzas.....	44
2.5.3. Administración de materiales.....	44
2.5.4. Producción.....	45
2.5.5. Mercadotecnia.....	45
2.5.6. Sistemas.....	46
2.6. Diagnostico Empresarial.....	47
2.7. PYMES Familiares.....	49
2.8. Servicio al cliente.....	52

2.9.	Normas de Calidad ISO .....	61
2.10.	Distintivo H.....	64
2.11.	Control interno .....	67
2.12.	Gestión.....	73
2.13.	Gestión Administrativa .....	76
2.14.	Sistema de gestión de calidad .....	80
2.15.	Estrategias Administrativas.....	82
2.16.	Construcción de un plan de trabajo (diagramas de Gantt).....	94

### **CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	Tipo de investigación.....	96
3.2	Supuestos de investigación.....	99
3.2.1.	Operacionalización de variables .....	101
3.3.	Unidad de análisis.....	105
3.4.	Diseño de la investigación.....	106
3.5	Universo/muestra/muestreo .....	108
3.6	Diseño del instrumento de medición .....	111
3.6.1.	Prueba piloto.....	113
3.6.2.	Método de recolección de la información.....	113

### **CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1.	Tabulaciones y Presentación de Resultados .....	115
4.2.	Prueba de Supuestos Trabajadores.....	130
4.3.	Prueba de Supuestos Estudiantes .....	166

CONCLUSIONES.....	171
RECOMENDACIONES .....	175
GLOSARIO DE TERMINOS.....	177
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	179



## Índice de Figuras

### CAPÍTULO II - MARCO TEORICO

	Pág.
Figura 1. Eficiencia y eficacia en la administración. ....	31
Figura 2. Fases de la administración.....	32
Figura 3. Etapas del proceso administrativo.....	33
Figura 4. Etapas del proceso administrativo.....	34
Figura 5. Factores Ambientales de la Empresa.....	38
Figura 6. Clasificación de los factores internos. ....	39
Figura 7. Clasificación de los recursos de una empresa. ....	40
Figura 8. Mapa conceptual de las áreas funcionales de una empresa.....	43
Figura 9. Interacciones entre la familia y la empresa. ....	51
Figura 10. Proceso de Servicio al Cliente. ....	53
Figura 11. Concepto básico de la percepción de la calidad en el servicio. ....	57
Figura 12. El sistema de calidad en el servicio (scs).....	60
Figura 13. Sistema de Gestión de la Calidad. ....	63
Figura 14. Estructura conceptual del control interno. ....	69
Figura 15. Elementos que integran un sistema de control interno.....	70
Figura 16. Tipos de controles. ....	72
Figura 17. Evaluación de control interno. ....	73
Figura 18. El ciclo de la Gestión.....	74
Figura 19. Gestión Administrativa. ....	78
Figura 20. Principios de la Gestión Administrativa. ....	79
Figura 21. Tipos de Estrategias Organizacionales. ....	83
Figura 22. Modelo de ARH “a la medida” en el contexto de las PYMES.....	85

## Índice de Gráficas

### CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

	Pág.
Gráfica #1. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente. .....	117
Gráfica #2. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. ....	118
Gráfica #3. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral. ....	119
Gráfica #4. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. ....	120
Gráfica #5. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. ....	121
Gráfica #6. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado. .....	122
Gráfica #7. De la necesidad de conocer si existen sanciones al momento de cometer un error.....	123
Gráfica #8. Conocer si hay alguna capacitación de parte de la empresa para el personal que se le dificulta usar las Tics. Fuente: Elaboración propia. ....	124
Gráfica #9. De la necesidad de conocer si el suministro de materias primas permite productos de calidad. Fuente: Elaboración propia. ....	125
Gráfica #10. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia. ....	126
Gráfica #11. Conocer el grado de diversificación de los productos por parte de la empresa. Fuente: Elaboración propia. ....	127
Gráfica #12. Conocer si la empresa cuenta con una estrategia de renovación, que le permita alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.....	128
Gráfica #13. Del conocimiento eficaz de estrategias de funcionalidad con respecto a las funciones y relaciones entre sus componentes. Fuente: Elaboración propia. .....	129
Estudiantes - Facultad de Negocios, Campus IV UNACH .....	138
Gráfica #14. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente. Fuente: Elaboración propia. ....	138

Gráfica #15. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia. ....	139
Gráfica #16. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral Fuente: Elaboración propia. ....	140
Gráfica #17. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.....	141
Gráfica #18. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.....	142
Gráfica #19. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado. ....	143
Gráfica #20. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia. ....	144
Estudiantes Facultad de Ciencias de la Administración, Campus IV UNACH.....	145
Gráfica #21. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente. Fuente: Elaboración propia. ....	145
Gráfica #22. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia. ....	146
Gráfica #23. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral Fuente: Elaboración propia. ....	147
Gráfica #24. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.....	148
Gráfica #25. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.....	149
Gráfica #26. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado. ....	150
Gráfica #27. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia. ....	151
Estudiantes Escuela de Lenguas, Campus IV UNACH.....	152
Gráfica #28. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente. Fuente: Elaboración propia. ....	152
Gráfica #29. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia. ....	153
Gráfica #30. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral Fuente: Elaboración propia. ....	154

Gráfica #31. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.....	155
Gráfica #32. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.....	156
Gráfica #33. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado. ....	157
Gráfica #34. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia. ....	158
Tomando la muestra total de los 30 alumnos de las tres Facultades se obtuvo los siguientes resultados.....	159
Gráfica #35. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente. Fuente: Elaboración propia. ....	159
Gráfica #36. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia. ....	160
Gráfica #37. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral Fuente: Elaboración propia. ....	161
Gráfica #38. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.....	162
Gráfica #39. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.....	163
Gráfica #40. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado. ....	164
Gráfica #41. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia. ....	165

## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación lleva por nombre “Calidad en el servicio de Cafetería Implementando Estrategias Administrativas de Control - Estudio de Caso “CAFETERIA ORO MAYA”, tiene por objetivo Identificar los Factores Organizacionales requeridos para el diseño e implementación de Estrategias Administrativas de Control en la pyme “Cafetería Oro Maya” para ofrecer un servicio de Calidad.

En el capítulo I se estudiarán las generalidades de la investigación tales como el Objeto de estudio, la Descripción del objeto de estudio, las Preguntas de investigación, Objetivos (General y Específicos), la Justificación por la cual se selecciono el tema y el Marco Espacial que dimensionan la ruta metodológica.

En el capítulo II se dan a conocer conceptos tales como Empresa, Áreas Funcionales, Recursos de la Organización, Diagnostico Empresarial, Mercadotecnia, Servicio al cliente, Distintivo H, Normas de Calidad ISO y Gestión Administrativa, mismos que son considerados en el tema de investigación dando fundamentación teórica al constructo.

El capítulo III hablará del marco metodologico sobre el tipo de investigación que refiere la investigación “Calidad en el servicio de cafeteria implementando estrategias administrativas de control. Estudio de Caso”. Tambien se abordaran temas como Hipótesis/supuesto de investigación, Operacionalización de variables, Unidad de análisis, Diseño de la investigación, Alcance del estudio, Universo/muestra/muestreo, Diseño de los instrumentos de medición, Prueba piloto y Método de recolección de la información.

En el capítulo IV se encontrarán los resultados obtenidos de la investigación, la aplicación de los instrumentos que habrán de utilizarse en la misma, así como el análisis de los datos obtenidos, se interpretarán los resultados y se propondrán estrategias administrativas de control para implementar en la cafetería “Oro Maya” que les permita dar servicios con Calidad.

Posteriormente se desarrollo la conclusion de este tema de investigacion, para emitir algunas recomendaciones que ayudaran a mejorar el proceso de periodo y entrega de los productos que oferta la empresa.

Por ultimo se encontraran glosario de terminos y referencias bibliograficas.

## **CAPÍTULO I.- GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se desarrollaron temas como antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema, objeto de estudios, descripción del objeto de estudio, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, la justificación, marco espacial y marco temporal para tener un panorama general de la investigación.

### **Antecedentes de la Empresa Cafetería Oro Maya**

La franquicia Kaffee Haus Oro Maya es una cafetería boutique con la venta de todos los productos que comercializa, y el mejor café de la región. Procura la difusión de Chiapas al mundo, teniendo la opción de contratar servicios turísticos al Estado, tales como la Ruta del Café, a la cual pertenece con la Finca Irlanda (de donde proviene el café) (FranquiciaLO.com, 2009).

En CAFE ORO MAYA se tiene la convicción de la riqueza natural y productiva de Chiapas, México.

La empresa esta convencida que la fuerza del café orgánico, se puede transmitir a la vida diaria de las personas.

PRONAT MAYA elabora productos gourmet de alta calidad, a través de la marca "Oro Maya", y productos orgánicos, a través de la marca "Finca Irlanda", sustentables con el medio ambiente y el entorno (MARCA, s.f.).

## **1.1 Planteamiento del problema**

La actividad restaurantera es muy sensible a muy diversas variables que inciden en la percepción de la calidad por parte de los clientes. De acuerdo a los diversos postulados propuestos por Fayol, las áreas funcionales se identifican como producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Por otro lado, desde la perspectiva Taylorista se identifica, dentro de la organización, a los recursos que a decir son: humanos, materiales y tecnológicos. Las diferentes interrelaciones que se generan entre estos componentes determinan el nivel de desempeño con el que la empresa enfrenta el mercado.

En la PYME denominada “Cafetería Oro Maya”, no se observan Estrategias Administrativas que permitan dar seguimiento a lo antes planteado y lo cual llega a afectar a la organización en la calidad de la prestación de sus servicios, observándose la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional bajo la perspectiva del servicio al cliente.

### **1.1.1 Objeto de estudio**

Calidad en la prestación del servicio de Cafeteria.

### **1.1.2 Descripción del objeto de estudio**

Descripción: Son las Estrategias Administrativas de Control en la prestación de servicio de calidad hacia los clientes.



## **1.2 Preguntas de investigación**

Lo anterior nos lleva a los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Qué estrategias administrativas de control en la pyme “Cafeteria Oro Maya” se tienen implementadas para el mejoramiento de la empresa?
2. ¿Qué estrategias y procedimientos son los adecuados para la mejora de la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control implementadas en la organización?
3. ¿Qué factores organizacionales permiten relacionar las irregularidades encontradas dentro de la empresa?
4. ¿Qué estrategias administrativas de control son las adecuadas para ofrecer un servicio de calidad a la organización?

## **1.3 Objetivos**

En este apartado se establecen el objetivo general y los específicos.

### **1.3.1 General**

Identificar los Factores Organizacionales requeridos para el diseño e implementación de Estrategias Administrativas de Control en la pyme “Cafeteria Oro Maya” para ofrecer un servicio de Calidad.

### **1.3.2 Específicos**

1. Elaborar diagnóstico de la situación Administrativa en relación a las Estrategias Administrativas de Control existentes.
2. Determinar el nivel de operatividad de las estrategias administrativas de control implementadas en la organización.
3. Determinar los Factores Organizacionales que permitan relacionar las irregularidades encontradas.
4. Determinar las Estrategias Administrativas de Control, que permitan ofrecer un servicio de calidad.

### **1.4 Justificación**

Las Pymes dedicadas al servicio de restaurantes (cafeterías) en la ciudad de Tapachula, Chiapas, se encuentran en una situación de riesgo al no contar con estrategias administrativas de control que les permitan dar servicios de calidad, por lo que es necesario el diseño de estrategias que les permita la mejora de la calidad en la prestación del Servicio de Cafetería, tomando como estudio de caso a la Pyme “Oro Maya”.

**Factibilidad:** Mediante actividades de vinculación académica de la Facultad de Negocios de la Universidad Autónoma de Chiapas se ha detectado que la PYME mencionada ha solicitado, mediante cartas de intención de colaboración académica, que se efectúe un diagnóstico de la situación administrativa sobre las estrategias administrativas de control en la prestación de servicio de calidad ocupadas y describir la relación que guarda con la calidad de servicio percibida en su contexto organizacional.

**Relevancia:** Es importante porque a los mandos medios y directivos de la empresa les va a permitir identificar áreas de oportunidad a atender y que al mejorarlas pueda ofrecer un servicio de calidad al cliente, alcanzando un mejor posicionamiento de mercado dentro del sector.

**Pertinencia:** La necesidad del mercado que cubre con la empresa es importante dentro de la comunidad en vista de la ubicación geográfica que ocupa pues, se encuentra en uno de los corredores comercial de mayor importancia en Tapachula. Los factores que orbitan entorno a la competencia con otros proveedores por ganar la preferencia de los consumidores es multivariada y el descuido en una de ellas puede llegar, en un escenario crítico, a la quiebra financiera de la empresa. Este enfoque mercadológico es dinámico y vigente para el desarrollo organizacional.

## **1.5 Marco Espacial**

La investigación se realizó en la ciudad de Tapachula, Chiapas, en el que se desarrolló la documentación de campo, la franquicia Cafetería Oro Maya ubicada en la 4ª avenida sur 167 a Colonia Centro Plaza UNACH Campus IV 30700, Tapachula de Córdova y Ordoñez, Chiapas, México, pertenece a la categoría del sector servicios, sub sector cafeterías y es un negocio de cafetería boutique que ofrece el servicio de café en taza a través de la franquicia Kaffee Haus Oro Maya (Franquicias de Chiapas) (TripAdvisor, s.f.).

La competencia directa está identificada con empresas como “Ángeles Alta Repostería”, “Buenos Días Coffee”, “Starbucks”, “Gramlich Café”, “Café Soconusco”, “Vips”, “La Dulcinea Café Tapachula”, “Café Mulata”, “El Cafetal Restaurante”, “Loveganics”, “Mucho Corazón Café”, “Café Black & White”, “Kimuul”, y su competencia indirecta algunas de las tiendas que ofrecen un servicio similar al de ellos como sala de reuniones, máquinas para café instantáneo, productos de venta en línea y demás servicios adicionales.

El INEGI presento los resultados oportunos de los censos económicos 2019 en donde reporto que, del total de establecimientos, 46.7% corresponden al sector Comercio, 39.1% a los Servicios (privados, públicos y religiosos), 12.2% a las Manufacturas y 2.0% al resto de actividades económicas (INEGI, Censos Economicos, 2019).

Los datos expresaron que “de 55 de cada 100 establecimientos económicos se orientan al comercio en el estado, lo que representa 70 892 negocios, de los cuales 98.3% son micro; 1.3%, pequeños; 0.3%, medianos y 0.1%, grandes” (INEGI, 2019, pág. 27).

La información presentada informo “que 33 de cada 100 establecimientos (43 161) se dedican a los servicios en Chiapas, de los cuales 96.6% son micro; 3.1%, pequeños; 0.2%, medianos y 0.1%, grandes” (INEGI, 2019, pág. 28).

La información obtenida señalo “que 28.3% de las unidades económicas del comercio se concentran en los municipios de Tuxtla Gutiérrez y Tapachula, lo mismo que 37.9% de su personal ocupado y 56.8% del valor de su producción” (INEGI, 2019, pág. 27).

La estrategia predominante de las Mipymes es la diferenciación de precios bajos en tanto que la estrategia prioritaria en las grandes empresas estudiadas es el mejoramiento de sus procesos internos y el buen servicio al cliente. En ambos casos, la definición de estrategias continúa obedeciendo a una visión limitada y de corto plazo y requiere en consecuencia un mayor y mejor análisis y un pensamiento estratégico acorde con las circunstancias de la misma empresa. (Sánchez Quintero, 2003) (Araceli, 2012).

Otra fuente alterna de consulta fue el periódico Milenio que publicó: “Pese a que en México el 97 por ciento de los Negocios son Empresas Pequeñas o medianas (Pymes), no hay Políticas Públicas adecuadas para apoyarlas y su promedio de vida

es de apenas dos años, afirmaron especialistas del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.” (<http://impreso.milenio.com/node/8557374>. Consulta el 20 de enero de 2011) (Araceli, 2012).

Lo anterior proporciona evidencia de la necesidad de analizar los factores que se encuentran en torno al Desempeño Organizacional de las Microempresas de Tapachula, Chiapas, México, agrupadas en el sector comercial, tomando como hilo conductor la percepción que tienen los funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) con sede en la región del Soconusco Chiapas respecto a las problemáticas que estas viven cotidianamente y que pudieran dar las bases para validar y/o fortalecer las líneas de investigación en torno a los estudios organizacionales bajo una perspectiva de Gestión (Araceli, 2012).

La estrategia predominante las Mipymes es la diferenciación de precios bajos en tanto que la estrategia prioritaria en las grandes empresas estudiadas es el mejoramiento de sus procesos internos y el buen servicio al cliente. En ambos casos, la definición de estrategias continúa obedeciendo a una visión limitada y de corto plazo y requiere en consecuencia un mayor y mejor análisis y un pensamiento estratégico acorde con las circunstancias de la misma empresa. (Sánchez Quintero, 2003) (Araceli, 2012).

La Capacitación es una herramienta eficiente para desarrollar habilidades y destrezas (competencias) en los empleados para que éste pueda trabajar con eficacia, eficiencia, rapidez y tenga un desempeño Organizacional adecuado en el área de su competencia. La capacitación trae conocimientos y estos los pueden ayudar a crecer en su trabajo, pero aun así se observa que hay resistencia al cambio (Araceli, 2012).

## 1.6 Marco Temporal

La ciudad de Tapachula, Chiapas en ese año 2019 se vio inmersa en una serie de casos que provocaron afectaciones al comercio formal en la región de Tapachula, entre estas situaciones se puede mencionar la presencia de caravanas de inmigrantes que se dio desde el año pasado, afectando considerablemente las ventas. Las afectaciones económicas impactaron a todo tipo de servicios, por la percepción alta de inseguridad en Tapachula, esto preocupó a Empresarios tras una Crisis de Inseguridad.

México se enfrenta a un flujo histórico de migrantes. En los últimos meses, grandes grupos de migrantes intentaron salir de Tapachula tras frustrarse por la espera y la imposibilidad de encontrar trabajo. Esos grupos estaban formados, en gran parte, por haitianos, que eran relativamente pocos dentro del último grupo que inició su viaje este sábado (Benotman, 2021).

En septiembre, miles de personas procedentes de Haití, huyendo de la crisis endémica que sufre la isla caribeña, llegaron a la frontera entre México y Estados Unidos, pero muchos fueron deportados a su país (Benotman, 2021).

Tapachula, donde se encuentra el mayor centro de detención de migrantes de México, es el principal punto de entrada por tierra al sur del país. La situación en la ciudad refleja la lucha de esa nación para gestionar el número de migrantes que llegaron en los últimos meses (Benotman, 2021).

Desde que empezó el año y hasta septiembre, las autoridades mexicanas han recibido más de 90.000 solicitudes de asilo, según datos oficiales. Entre esas solicitudes, aproximadamente el 70% se tramitan en Tapachula (Benotman, 2021).

INEGI presentó los resultados oportunos de los censos económicos 2019 en donde se censaron 6 millones 269 mil 309 establecimientos, en donde trabajan 35 millones 463 mil 625 personas. Al comparar con los Censos Económicos de 2014, se observa

que en los últimos 5 años se registró un aumento de 615 mil 295 establecimientos y de 5 millones 821 mil 204 personas ocupadas (INEGI, 2019).

Los resultados oportunos manifestaron “que el número de establecimientos creció a una tasa de 2.1% promedio anual entre 2014 y 2019. Entre 2009 y 2014 el personal ocupado se incrementó a una tasa de 1.3%. Para el periodo 2014-2019, el empleo repuntó a una tasa de crecimiento de 3.7 por ciento” (INEGI, 2019, pág. 2).

Los resultados oportunos presentaron “que la estructura económica del país no se ha modificado; los resultados reflejan que 95.0% de los establecimientos en México siguen siendo predominantemente micronegocios, aportan 37.8% del personal ocupado total y generan 14.2% de los ingresos” (INEGI, 2019, pág. 8).

De acuerdo a los resultados que se reportaron “los establecimientos grandes registran 27.7% del valor de la producción del sector (4 642 millones de pesos) y emplean a 7.5% del total de los trabajadores (10 403 personas)” (INEGI, 2019, pág. 28).

También se obtuvieron datos que señalan “los principales problemas que enfrentaron los establecimientos para llevar a cabo sus actividades, los cuales fueron: 39.1% inseguridad; 23.9% altos gastos en pago de servicios (luz, agua, telefonía) y 21.1% competencia desleal” (INEGI, 2019, pág. 10).

El impacto del COVID-19 en los indicadores de empleo en el primer trimestre de 2020, 45.1% de las mujeres en edad laboral (mayores de 15 años) eran PEA, mientras que en los hombres el porcentaje fue de 76.4 por ciento (México), 2020).

Durante el primer trimestre de 2021, la población ocupada de hombres fue de 32.7 millones, monto menor en 604 mil respecto al primer trimestre de 2020; y la población ocupada de mujeres fue de 20.3 millones, 1.5 millones menor que un año antes (México), 2020).

En el contexto macroeconómico nacional, la economía mexicana se encuentra necesitada de impulsos para la reactivación. Si bien ha habido una recuperación parcial, entre el primer trimestre de 2020 y el de 2021, persiste una pérdida de alrededor de 2 millones de empleos en México, y, en muchos casos aquellas personas que conservaron su trabajo han visto reducidas sus horas laborales y sus ingresos. Actualmente 14% de los trabajadores que se encuentran en subocupación, son requeridos menos horas de las que podría destinar a su trabajo (Casas Alatraste & Cabrera , 2021).

Además, de acuerdo con cifras de los Censos Económicos 2019 y el Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), la crisis económica ocasionó un cierre de más de un millón de negocios entre mayo de 2019 y septiembre de 2020 (Casas Alatraste & Cabrera , 2021).

La actividad económica en el país retrocedió (-)8.5% en 2020, los datos publicados por el INEGI del Producto Interno Bruto para la Cuarta Transformación (4T) 2020 confirmaron la caída de la economía nacional de (-)8.5% durante todo el año (Hacienda, 2021).

En el último trimestre del año pasado, la actividad económica nacional se encontró 4.5% por debajo de su nivel de 2019, la quinta contracción anual consecutiva (Hacienda, 2021).

El impacto de la pandemia fue resentido en el sector servicios que aporta más de la mitad del PIB nacional ya que, las medidas de confinamiento afectaron directamente las actividades terciarias; en 2020 se registró una contracción de (-)7.9% durante el año (Hacienda, 2021).

Existe un alto porcentaje de establecimientos informales, en su mayoría micros y pequeños negocios que tienen bajas utilidades, pocos empleados, no generan ingresos al Estado, ni garantizan la seguridad social de los trabajadores. Asimismo,



impide su acceso a cadenas de valor, esquemas de financiamiento y beneficios que otorga la formalidad. En Chiapas, 78 de cada 100 personas trabajan en la informalidad (Chiapas S. d., 2019).

El consumo mínimo de servicios y productos elaborados en la entidad, se relaciona directamente con la falta de oportunidades para su comercialización y promoción, que permita a los consumidores valorarlos y se refleje en mejores ingresos de los productores locales (Chiapas S. d., 2019).

Por otra parte, la mayoría de los establecimientos económicos no cuenta con un plan de negocios y presenta deficiencias en la tecnificación y control de sus procesos, especialmente entre las micro y pequeñas empresas, que limita su competitividad e incluso impide su permanencia en el mercado (Chiapas S. d., 2019).

Las estrategias del Plan Estatal de Desarrollo de Chiapas 2019-2024 para el Desarrollo Económico y Competitivo (Chiapas S. d., 2019) son:

- Vincular los sectores público, privado, académico y social para el desarrollo empresarial.
- Impulsar el mejoramiento de productos elaborados.
- Promover la formalidad empresarial.
- Fomentar el consumo de productos y servicios locales.
- Desarrollar las capacidades empresariales.

Chiapas, por su diversidad de recursos naturales, riqueza cultural y arqueológica, es uno de los lugares con mayores atractivos turísticos del país. Datos de la Secretaría de Turismo federal, en su compendio estadístico 2017, ubican a la entidad en la décima tercera posición de llegada de turistas y en la quinta en visitas a zonas arqueológicas. No obstante, entre 2017 y 2018 el número de visitantes presentó una disminución de 2.5 puntos porcentuales (Chiapas S. d., 2019).

En el documento se manifestó “que el reto es proveer de atractivos turísticos de calidad, con creatividad e innovación, conciencia ambiental y sensibilidad social, que consoliden la oferta turística y posicionen a Chiapas como uno de los mejores destinos a nivel nacional e internacional” (Chiapas S. d., 2019, pág. 94).

La Pandemia del coronavirus bajó el consumo interno del café: AMECAFE. Ocasionando cierre de cafeterías y restaurantes causando un fuerte impacto (López I. , 2020).

La caficultura es un sector estratégico para la generación de empleos en el campo, la aportación de divisas a la economía estatal, su contribución a la estabilidad social y la generación de servicios eco sistémicos, sin embargo, le ha pegado la pandemia del coronavirus, el cierre de cafeterías, restaurantes y expendedores de café, ha causado una baja en el consumo interno (López I. , 2020).

No obstante, afirmó, los precios internacionales del café están muy bajos, no ajustan siquiera para los costos de producción, la comercialización de un quintal de acuerdo con la Bolsa de Valores de Nueva York en los Estados Unidos está en mil 500 y mil 800 pesos de 57.5 libras, es decir, 31.30 pesos por libra (López I. , 2020).

Afortunadamente Chiapas es pionero de la producción de café orgánico amigable con la naturaleza, café amigable con las aves y café de mujeres, que favorece nichos especiales de mercado y muchas organizaciones sociales comercializan por arriba de los precios de bolsa en el comercio justo un precio mínimo de 190 pesos (López I. , 2020).

La pandemia ha pegado fuertemente en la bolsa del productor y seguramente en el ciclo productivo 2020-2021 bajo más el consumo de continuar el cierre de restaurantes, cafeterías, expendedores y tostadores, como consecuencia el ingreso será bajo para los productores que están sumamente preocupados (López I. , 2020).

Consideró que los restaurantes podrían ayudar a promover el consumo local, mientras que los productores deberán estar cada vez más empeñados en producir café de calidad acompañados de la capacitación y asistencia técnica, el café de Chiapas es reconocido a nivel nacional e internacional (López I. , 2020).

Los lineamientos técnicos de seguridad sanitaria en el entorno laboral para la aplicación de las medidas de seguridad sanitaria, que ahora se han dictado en la estrategia para la reapertura de las actividades económicas, a que se refiere el Acuerdo de la Secretaría de Salud publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de mayo de 2020 deben de realizarse responsablemente en todos los establecimientos para cubrir todas las medidas de seguridad sanitaria para bienestar de los consumidores (Mexico, 2021).

La estrategia, establece que la reapertura de las actividades deberá realizarse de una manera gradual, ordenada y cauta; y que, para su preparación, deberán seguirse protocolos sanitarios. Por ello, el Gobierno de México pone a disposición los “Lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas” con el fin de lograr una reapertura ordenada, gradual y cauta de las actividades laborales (Mexico, 2021).

El éxito del regreso a la nueva normalidad es responsabilidad de todos. Los protocolos, son documentos que entrañan un compromiso de buena fe, por lo que la información que nos brinde, bajo protesta de decir verdad, deberá corresponder a las condiciones reales de su centro de trabajo (Mexico, 2021).

Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), las tres naciones modernizan el TLCAN, alcanzando un acuerdo comercial que brinda certidumbre al comercio y a las inversiones, haciendo al comercio regional más inclusivo y responsable al integrar nuevos capítulos como Pymes, medio ambiente, anticorrupción y trabajo (La opinion publica en contexto, 2019).

## **CAPÍTULO II - MARCO TEORICO**

El siguiente capítulo está conformado por temas como concepto de empresa y organización, clima organizacional, factores organizacionales, áreas funcionales, recursos de la organización, diagnostico empresarial, servicio al cliente, normas de calidad ISO, distintivo H, control interno, gestión, gestión administrativa, sistema de gestión de calidad, estrategias administrativas y construcción de un plan de trabajo (diagramas de Gantt).

### **2.1. Empresa y organización**

La palabra “empresa” proviene del latín “emprenderé” que significa iniciar alguna actividad.

En su acepción más sencilla, la empresa es un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios (Munch Galindo, 2007).

La empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad (Munch Galindo, 2007).

### **Organización**

La organización es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva.

Las organizaciones en términos generales buscan prestar servicios o producir bienes y recursos.

No importando su finalidad (misión), las organizaciones pueden considerarse en general como sistemas, es decir, un todo integrado por varios elementos que funcionan armónicamente (Cano Plata , 2017).

## Administración

Diversos autores han definido lo que para ellos significa la ADMINISTRACIÓN o cómo puede entenderse. Así, la han conceptualizado como (Peschard M., 2011):

- Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social (Agustín Reyes Ponce).
- Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano (José Antonio Fernández Arenas).
- Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Heinz Weihrich y Harold Koontz).
- Proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos (George R. Terry).
- Proceso para lograr eficientemente los objetivos de la organización, a través de coordinar todos los recursos y con la colaboración del factor humano (Julio César Méndez).

En pocas palabras, la administración es lo que los gerentes hacen. Pero esto no nos dice mucho. Una mejor explicación es que la administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se realicen, de manera eficiente y eficaz, con las personas y por medio de ellas (Robbins, Coulter, & Decenzo , 2017).

A efecto de profundizar en la percepción de los niveles de desempeño será necesario analizar los conceptos de eficiencia y eficacia, que a continuación se describen:

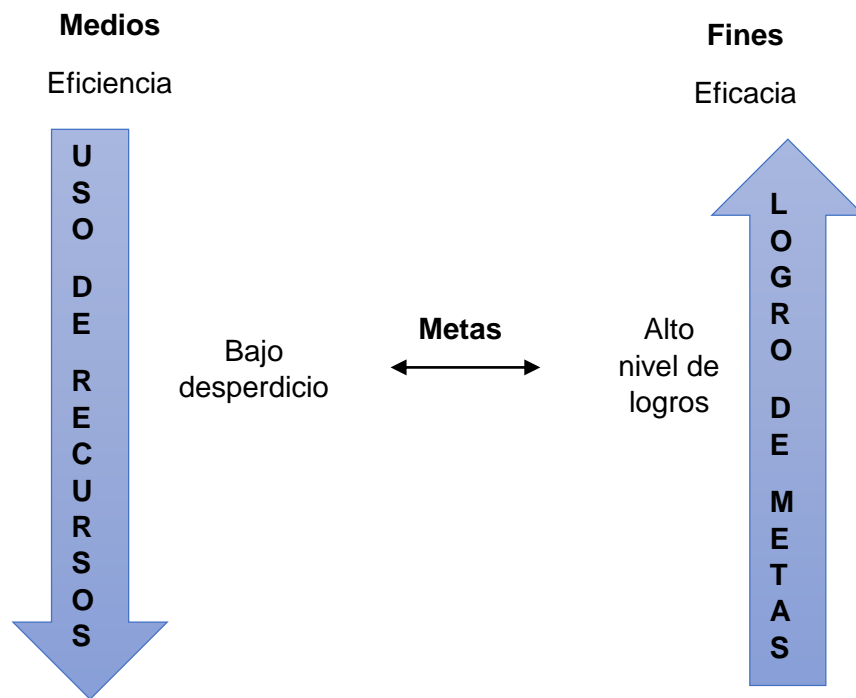
La eficacia administrativa se define en términos del logro de los objetivos organizacionales.

La eficiencia administrativa se define en términos de la producción de recursos totales utilizados durante el proceso productivo (Rodríguez Valencia, 2005).

La eficiencia y la eficacia tienen que ver con el trabajo que se hace y con la forma como se realiza. La **eficiencia** significa hacer las cosas de manera correcta (“hacer las cosas bien”) y producir lo máximo a partir de una cantidad de insumos mínima. Debido a que los gerentes tienen que lidiar con la escasez de los insumos, recursos como personal, dinero y equipo, están interesados en el uso eficiente de esos recursos. Los gerentes desean minimizar tanto el uso de sus recursos como sus costos.

Los gerentes también están interesados en terminar todas las actividades importantes. En términos administrativos, llamamos a esto **eficacia**, que significa “hacer las cosas correctas”, es decir, realizar aquellas tareas laborales que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas. Mientras que la eficiencia tiene que ver con los *medios* para realizar las actividades, la eficacia tiene que ver con los *finés* o con el logro de las metas organizacionales (Robbins, Coulter, & Decenzo , 2017).

**Figura 1. Eficiencia y eficacia en la administración.**



**Fuente:** (Robbins, Coulter, & Decenzo , 2017).

### **Proceso administrativo**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad.

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas (Munch Galindo, 2007).

Munich y García lo definen así:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Stoner, J., lo define así:

Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total (Rodríguez Valencia, 2005).

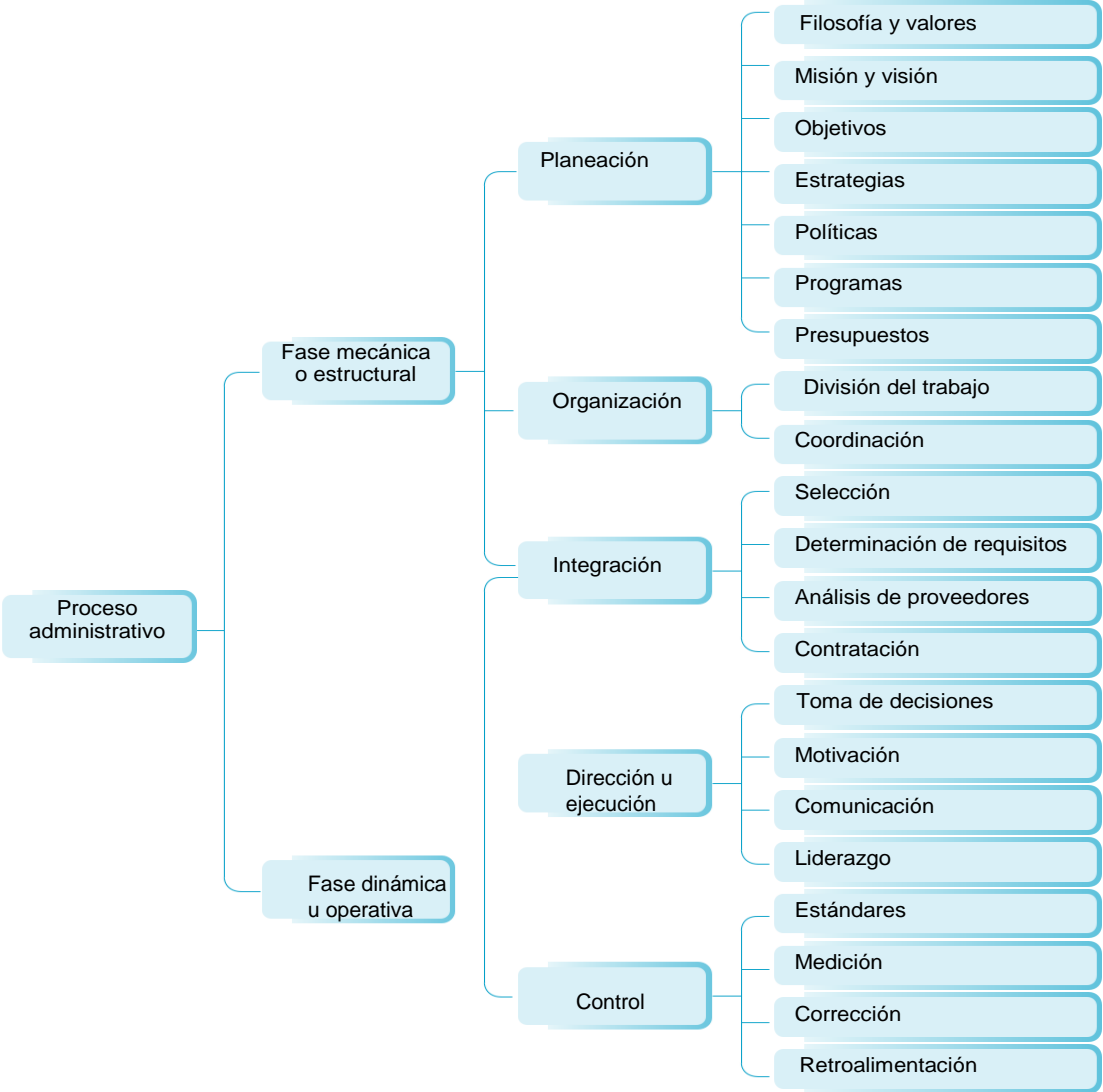
**Figura 2. Fases de la administración.**



**Fuente:** (Munch Galindo, 2007).



**Figura 3. Etapas del proceso administrativo.**



**Fuente:** (Munch Galindo, 2007).

En cada etapa se aplican diversos principios, y se utilizan técnicas y metodologías específicas.

**Figura 4. Etapas del proceso administrativo.**

<b>Etapas/ concepto</b>	<b>Importancia</b>	<b>Etapas/ proceso</b>	<b>Principio</b>	<b>Técnicas</b>
<p><b>Planeación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.</li> <li>• Reduce los niveles de incertidumbre.</li> <li>• Permite hacer frente a las contingencias.</li> <li>• Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.</li> <li>• Es la base para el sistema de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía</li> <li>• Valores</li> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Propósitos</li> <li>• Premisas</li> <li>• Investigación</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Políticas</li> <li>• Programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del objetivo</li> <li>• Unidad</li> <li>• Objetividad y cuantificación</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del cambio de estrategias</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativas</li> <li>• Cualitativas</li> <li>• Gráfica de Gantt</li> <li>• Análisis FODA</li> <li>• CPM</li> <li>• PERT</li> </ul>
<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.</li> <li>• Reduce costos e incrementa la productividad.</li> <li>• Reduce o elimina la duplicidad de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo</li> <li>• Jerarquización</li> <li>• Departamentalización</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de funciones</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vía jerárquica</li> <li>• Tramo de control</li> <li>• Delegación</li> <li>• Simplificación</li> <li>• Unidad de mando</li> <li>• Especialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramas</li> <li>• Manuales</li> <li>• Diagramas de flujo o de procedimiento</li> <li>• Carta de distribución del trabajo</li> <li>• Análisis de puestos</li> </ul>
<p><b>Integración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes.</li> <li>• Comprende recursos materiales, humanos tecnológicos y financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la calidad de los insumos dependen los resultados: implica una reducción de costos.</li> <li>• Correcta selección de recursos humanos.</li> <li>• Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos</li> <li>• Determinación de fuentes de abastecimiento</li> <li>• Elección de proveedores</li> <li>• Selección de recursos de acuerdo a Estándares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de requisitos</li> <li>• Proveedor confiable</li> <li>• Adecuación</li> <li>• Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Exámenes psicométricos</li> <li>• La entrevista</li> <li>• El análisis de puestos</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros recursos</li> <li>• Cuantitativas</li> <li>• Cualitativas</li> </ul>
<p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de actividades.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.</li> <li>• Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Motivación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento del conflicto</li> <li>• Resolución del conflicto</li> <li>• Del objetivo de la supervisión directa</li> <li>• De la vía jerárquica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativas</li> <li>• Modelos matemáticos</li> <li>• Programación lineal</li> <li>• Estadística</li> <li>• Camino crítico</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualitativas</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Delphi</li> </ul>
<p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.</li> <li>• Promueve el aseguramiento de la calidad.</li> <li>• Protege los activos de la empresa.</li> <li>• Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de estándares</li> <li>• Medición</li> <li>• Corrección</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la función controlada</li> <li>• De las desviaciones</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Excepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Gráficas y diagramas</li> <li>• Estudio de métodos</li> <li>• Indicadores</li> <li>• Control interno</li> <li>• Métodos Cuantitativos.</li> </ul>

**Fuente:** (Munch Galindo, 2007).

## **2.2. Clima organizacional**

El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro (Alemontoya, 2011).

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento (Chiavenato , 1999).

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales (Chiavenato , 1999):

1. Alcance de objetivos empresariales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al ambiente externo.

Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyen en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo (Gestion.org, 2022).

### **Ventajas y desventajas del clima organizacional (Gestion.org, 2022):**

Como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

### **Beneficios de un buen clima en la organización (Gestion.org, 2022):**

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.

### **Peligros de un clima organizacional negativo en una empresa (Gestion.org, 2022):**

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen.

### **2.3. Factores Organizacionales**

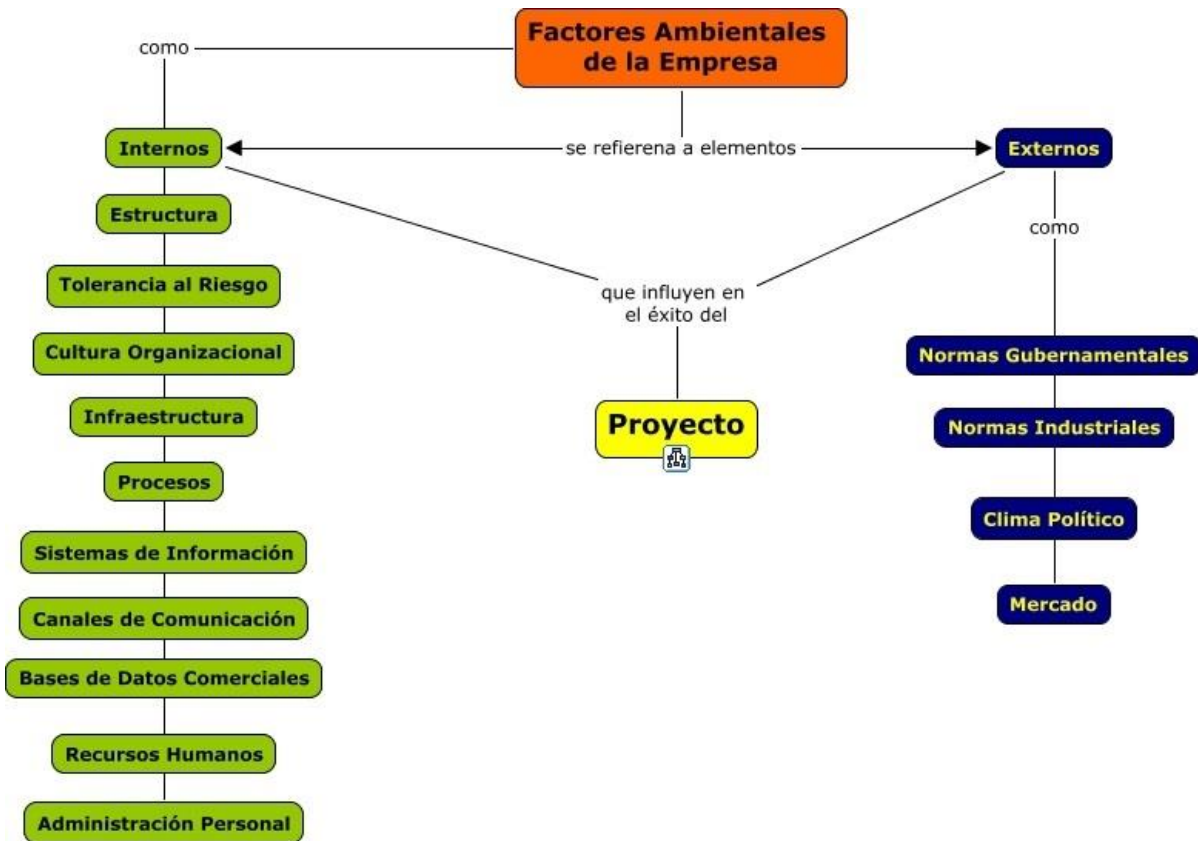
Los factores organizacionales están formados por una serie de elementos que se desarrollan dentro de la organización, entre los que se encuentran: creatividad, comunicación, motivación, relaciones interpersonales, relaciones laborales, conciencia de productividad, capacitación, participación, objetivos y estándares, cambio, mejora continua, trabajo en equipo, solución de problemas.

Al revisar las dimensiones evaluadas por los diferentes autores, se encontró que (Aldape, 2006) propone 15 dimensiones para medir el factor organizacional y que cumplen con esta investigación, que son: Cambio, capacitación, participación, innovación, seguridad, comunicación, conciencia de productividad, equipo de trabajo, facultamiento (empowerment), motivación, objetivos y estándares, relaciones interpersonales, relaciones laborales, solución de problemas, mejora continua (Castillo Pérez, Varela Juárez, & Manzanilla López de Llergo, 2013).

A través de factores organizacionales la alta gerencia permea la estrategia de la cultura organizacional estableciendo líneas específicas de negocios. Los equipos de trabajo en relación con los factores organizacionales pueden ser el puente para llevar la teoría a la acción y favorecer el desempeño y la toma de decisiones (Castillo Pérez, Varela Juárez, & Manzanilla López de Llergo, 2013).

Los factores ambientales de la empresa se refieren a elementos, tanto internos como externos, que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él. Estos factores pueden provenir de cualquiera de las empresas implicadas en el proyecto (weblog, 2013).

**Figura 5. Factores Ambientales de la Empresa.**



**Fuente:** (weblog, 2013).

Clasificación de los factores ambientales de la empresa (Quiroa, Economipedia. Factores ambientales de la empresa, 2021):

Los principales factores ambientales de una empresa que pueden afectar la ejecución de sus proyectos se pueden clasificar en internos y externos.

Los factores internos son todos los factores que son parte de la estructura interna de una empresa y que pueden incidir sobre el resultado de un proyecto.

Desde luego, son factores muy importantes que influyen de forma determinante en el logro de los objetivos propuestos. Son internos porque son parte inherente de la configuración de una organización. Entre ellos encontramos la cultura

organizacional, los recursos, los canales de comunicación y la infraestructura de la empresa (Quiroa, Economipedia. Haciendo Facil la Economia, 2021).

**Figura 6. Clasificación de los factores internos.**



**Fuente:** (Quiroa, Economipedia. Haciendo Facil la Economia, 2021).

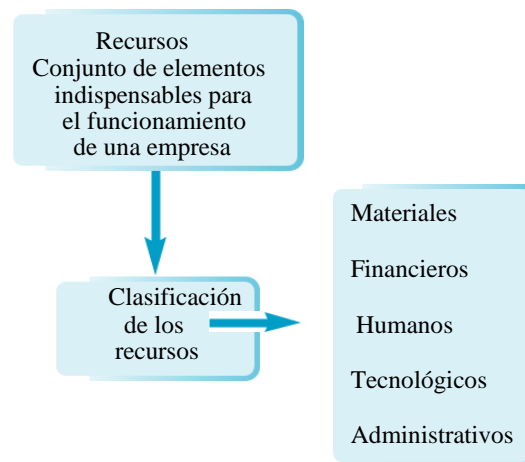
## 2.4. Recursos de la Organización

Los recursos de una empresa son el conjunto de elementos indispensables para su funcionamiento.

El éxito de cualquier organización depende de la adecuada elección, combinación y armonización de los recursos, de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución.

La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad y calidad en la consecución de los objetivos de la empresa (Munch Galindo, 2007).

**Figura 7. Clasificación de los recursos de una empresa.**



**Fuente:** (Munch Galindo, 2007).

### **Recursos financieros**

Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores (Munch Galindo, 2007).

- Valoración de los recursos financieros

Se pueden utilizar diferentes instrumentos para valorar los recursos financieros de una organización a corto, mediano y largo plazos, entre ellos: el análisis de razones, el flujo de fondos y modelos financieros basados en la computadora (Rodríguez Valencia, 2005).

### **Recursos materiales**

Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.



- **Materia prima.** Son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Éste es el punto de partida para el éxito de cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.
- **Planta y equipo.** Para determinar la distribución de las instalaciones se debe tener en cuenta el tipo de sistema de producción, el cual incluye la organización de las máquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles (Munch Galindo, 2007).

La gestión de recursos materiales incluye la optimización del uso de los mismos, el control de inventarios, la planificación del requerimiento de materiales el control de calidad y la gestión de los materiales a descartar. (Economica, 2020).

## **Recursos humanos**

Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa.

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano, y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales (Munch Galindo, 2007).

## **Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización. El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos (Munch Galindo, 2007).

## **Recursos administrativos**

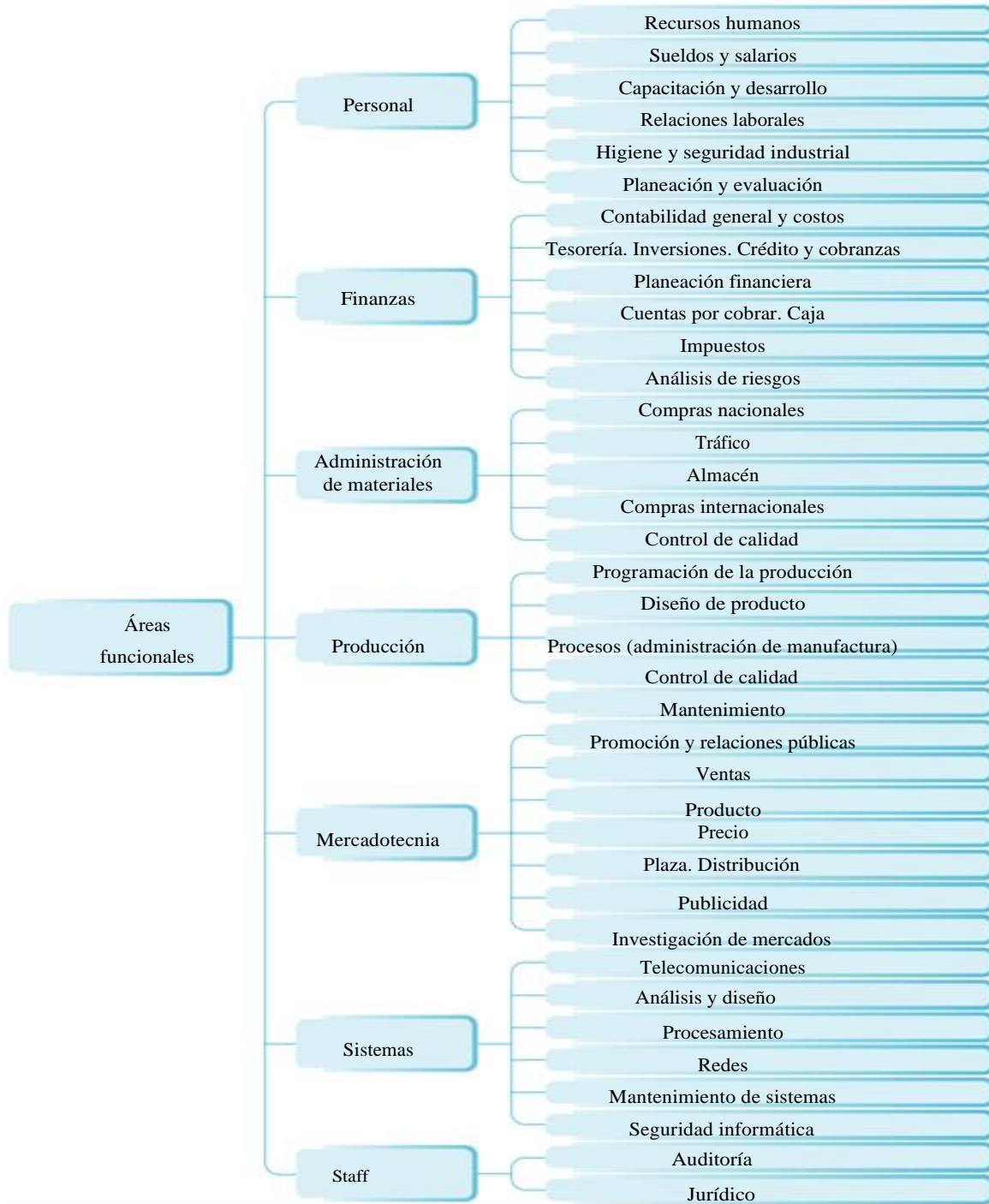
La gestión de los recursos financieros planifica el flujo de fondos para evitar situaciones de iliquidez y para minimizar los costos de los recursos financieros, que pueden ser el costo de oportunidad de mantener un stock de activos financieros y los costos de obtención de recursos financieros, como intereses (Económica, 2020).

### **2.5. Áreas Funcionales**

Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización.

En las empresas se agrupan las labores en áreas funcionales a través de la aplicación de técnicas de organización. Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización (Munch Galindo, 2007).

**Figura 8. Mapa conceptual de las áreas funcionales de una empresa.**



**Fuente:** (Munch Galindo, 2007).

### **2.5.1. Recursos humanos**

En el área de personal se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

En esta área a la que también se le denomina recursos humanos, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización (Munch Galindo, 2007).

### **2.5.2. Finanzas**

La finalidad del área de finanzas es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales.

La función financiera es indispensable, ya que a través de ella se administran los recursos de la organización, además de que se realizan otras actividades básicas como la obtención y asignación de recursos, el control de costos y gastos, el pago de obligaciones y todas aquellas actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros (Munch Galindo, 2007).

### **2.5.3. Administración de materiales**

La administración de materiales es el proceso de selección, adquisición, planeación, organización y control de los insumos de la empresa. La administración de materiales consiste en la optimización de la gestión, abastecimiento, selección, adquisición y control de los insumos y materias primas, así como de productos o bienes terminados y recursos materiales de la empresa.

Tiene como objetivo lograr la máxima eficacia y eficiencia en los programas de producción y en los tiempos de entrega (Munch Galindo, 2007).

#### **2.5.4. Producción**

Al área de producción también se le denomina administración de operaciones, o administración de manufactura. Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en producto terminado. En las empresas de servicios y comercializadoras a esta función se le denomina operación.

La producción es la transformación de insumos mediante la optimización y transformación de los recursos en los productos requeridos por el consumidor.

La administración de la producción consiste en planear, coordinar y controlar todos los procesos productivos para convertir los insumos en productos de alta calidad (Munch Galindo, 2007).

#### **2.5.5. Mercadotecnia**

El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

La mercadotecnia puede definirse como el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

El proceso de administración de mercadotecnia es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la mercadotecnia, cuyo objetivo es lograr la satisfacción integral del cliente (Munch Galindo, 2007).

La mezcla de mercadotecnia está integrada por las cuatro “p” que son (Munch Galindo, 2007):

**Producto.** Conjunto de características tangibles e intangibles: envase, empaque, marca, etiqueta, el producto en sí, etcétera.

**Precio.** Cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por el producto. Para fijarlo se toman en cuenta factores como: demanda, participación en el mercado, competencia, costos, etcétera.

**Promoción.** Actividades mediante las cuales se da a conocer el producto, tales como: publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas.

**Plaza.** Medios a través de los cuales se hace llegar el producto al consumidor: logística, canales de distribución y posicionamiento.

### **2.5.6. Sistemas**

Los recursos tecnológicos incluyen los sistemas de información, las tecnologías de producción, de administración, marcas, productos, maquinaria e innovaciones.

Una de las funciones más importantes es la administración de las tecnologías de información, las cuales resultan indispensables para cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o el giro. Ésta se lleva a cabo normalmente en el área de sistemas o informática.

Las principales funciones del área de sistemas son: análisis y diseño de sistemas, programación, operación, soporte técnico, capacitación, seguridad informática, asesoría técnica, y métodos y procedimientos (Munch Galindo, 2007).

## **2.6. Diagnostico Empresarial**

El término diagnóstico procede de la palabra griega “diagnosis”, la cual traducida al castellano viene a ser lo mismo que “conocimiento”. Este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos (Emprendices, 2013).

Diagnostico empresarial es la técnica analítica aplicada sobre el diseño de la estrategia, plan o programa, y sobre su implantación, o sobre las estrategias funcionales o sistemas, o sobre operaciones específicas, con el propósito de determinar su condición presente, identificando los principales factores que determinan su actual nivel de desempeño, así como sus consecuencias, y los posibles cursos de acción a adoptar para mejorar u optimizar la condición presente, con el propósito de que la empresa logre sus objetivos y metas en mejores condiciones (Organizacional, 2020).

El diagnóstico empresarial es una metodología de evaluación de empresas que posibilita un análisis en profundidad de las principales áreas de gestión de un negocio. Con un entendimiento más profundo de la organización, es posible resolver problemas de manera práctica y dirigida a lo que realmente importa y sin gastar tiempo con ítems poco relevantes (Ávila, 2003).

En un diagnóstico especializado del servicio al cliente, permite conocer el grado de madurez de la empresa en el área de servicio al cliente. Evalúa los procesos de estrategia, conocimiento, oferta de valor por segmento, cuidado de la experiencia, medición de la satisfacción, estrategia por ciclo de vida del cliente, creación de cultura y tecnología (Diagnostico Empresarial , s.f.)

Para lograr un diagnóstico empresarial eficaz independientemente del enfoque que pretendamos darle al diagnóstico, específico o integral, se deben tener en consideración 4 procesos que, según algunos profesionales del sector, serán los que garantizarán un buen trabajo y estudio que permitirán obtener muy buenos resultados (Emprendices, 2013):

- **Evaluación.** En este punto se debe establecer un parámetro que permita evaluar la actual situación de la empresa, centrándose en aquellos puntos sobre los que desee realizar el diagnóstico, consumidores, apartado financiero, proceso de producción, etc.
- **Visión detallada.** En este punto es cuando el equipo o persona encargados de realizar este diagnóstico se centran especialmente en recoger toda la información posible acerca del sistema concreto de la empresa por el que se está interesado en estudiar. Este proceso es posible gracias a la toma de imágenes, tablas, gráficos, entrevistas y toda clase de recursos que permitan conocer de primera mano la situación actual.
- **Cálculos.** Llegados a este punto y con la información recogida de la fase anterior, es el momento para establecer el grado de alcance en función del parámetro que se haya querido fijar.
- **Conclusiones.** Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar y conocer los motivos que impiden alcanzar aquellos parámetros que en su momento se establecieron. Conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones.



## 2.7. PYMES Familiares

Una PYME Familiar (PYMEF) es aquella empresa con menos de 250 empleados cuyo capital mayoritario (esto es, el 51% o más) pertenece a una familia (o varias familias emparentadas); además, por lo menos dos miembros de la familia trabajan en ella. Asimismo, los miembros de la familia toman las decisiones estratégicas de la empresa y tienen la intención de transferirla a las próximas generaciones familiares (Cisneros, 2005).

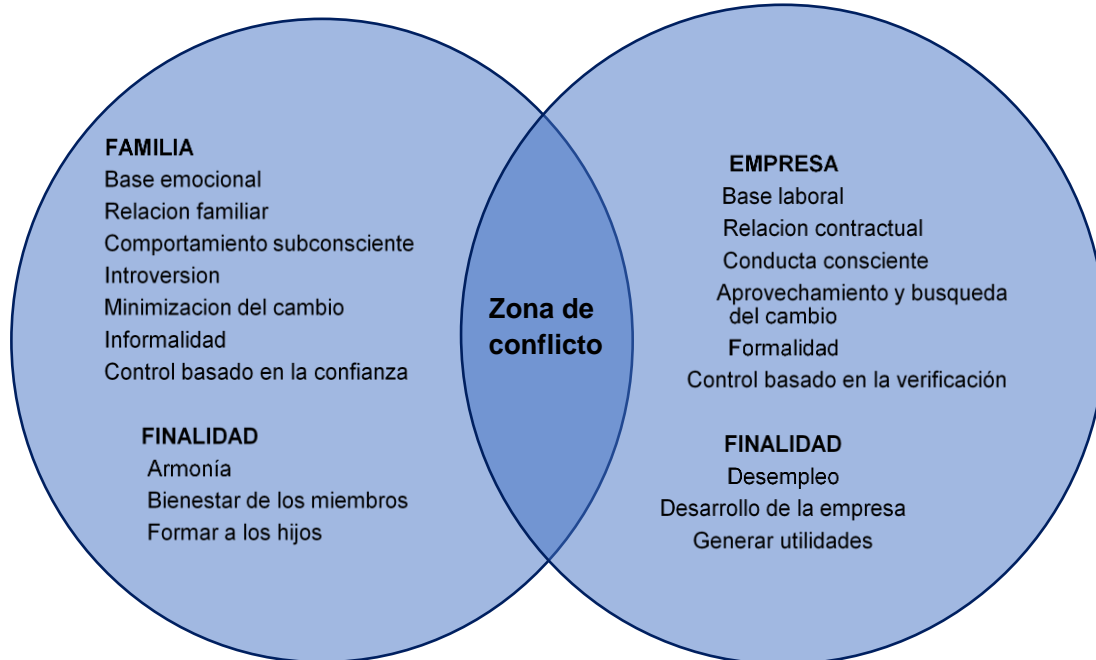
En una revisión de la literatura, efectuada por Chrisman y sus colaboradores (1998), los atributos deseables de los sucesores de empresas familiares se agrupan en seis categorías (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011):

1. **Relaciones personales con el socio fundador.** Diversos autores ponen énfasis en la importancia de la relación que debe existir entre el sucesor o posible sucesor y el socio fundador de la empresa familiar, para llevar a cabo con éxito el proceso de sucesión. Una buena relación entre el fundador y el posible sucesor favorecerá el proceso de capacitación, entrenamiento y desarrollo del sucesor, y será la clave para efectuar con éxito la transición.
2. **Relaciones personales con los miembros de la familia.** La armonía es un factor fundamental para muchas empresas familiares. Un sucesor potencial debe tener confianza en los miembros de la familia, ya que esto constituye un factor que repercutirá no sólo en la operación de la empresa, sino también en decisiones trascendentales como, por ejemplo, la generación y distribución de utilidades. De acuerdo con Gillis-Danovan y Moynihan-Bradt (1990), otro factor relevante es la existencia de respeto entre el sucesor potencial y los miembros de la familia.
3. **Posición en la familia.** Con frecuencia, la elección del sucesor de la empresa familiar se efectúa considerando al primogénito para transferir el

poder, y muy a menudo se prefiere efectuar la sucesión al hijo mayor varón, antes que a las hijas. Estas circunstancias se traducen en una incongruencia cuando los hijos varones son aún muy jóvenes, en tanto que las hijas mayores participan en el negocio, lo que suele generar desacuerdos y conflictos en el seno familiar al momento de la sucesión.

4. **Competencias.** El conjunto de competencias que debe poseer el sucesor de una empresa familiar está asociado con las competencias y los atributos deseables de un líder.
5. **Rasgos de personalidad.** Entre los rasgos y las características de la personalidad deseables en los sucesores de empresas familiares destacan las siguientes: creatividad, independencia, integridad, inteligencia, autoconfianza y disposición para asumir riesgos.
6. **Involucramiento y compromiso con la empresa familiar.** Un sucesor potencial debe estar implicado en la empresa familiar no sólo mediante la propiedad de acciones, sino también por la participación activa. El sucesor (miembro de la familia) conoce más de cerca los propósitos e ideales del fundador y la historia del crecimiento y desarrollo de la empresa; además, tiene interés en la obtención de resultados favorables, por tratarse de una empresa de la familia.

**Figura 9. Interacciones entre la familia y la empresa.**



**Fuente:** (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

Cuando nos referimos a una Empresa Familiar (EF) estamos hablando de una empresa en la que dos entidades o sistemas diferentes, o incluso opuestos, se empalman.

La empresa debe tener una orientación exógena, es decir, debe salir de sus fronteras para conocer las necesidades cambiantes de sus clientes, para ponerse en contacto con nuevos proveedores de materias primas, equipos y tecnologías, para buscar otras fuentes de financiamiento independientes a los recursos familiares, y para incorporar a sus filas recursos humanos competentes y con una visión externa.

Los dirigentes deben preocuparse por el desarrollo de los recursos humanos. Dentro de este concepto se engloban la administración de carreras, la capacitación y la organización del trabajo. La capacitación es indispensable, ya que permite asegurar la polivalencia de los empleados, un pilar sobre el cual reposa la capacidad de reaccionar de la PYME en relación con las grandes compañías (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

## **2.8. Servicio al cliente**

De las definiciones de servicio, propuestas por diversos autores, se puede proponer la siguiente:

SERVICIO es una actividad intangible que se desarrolla mediante interacciones entre el cliente y el conjunto de recursos de una organización (humanos, materiales y tecnológicos), a través de procesos, procedimientos y actitudes, para proporcionar satisfacción a los clientes acorde a sus necesidades y deseos (Peschard M., 2011).

Podemos definir el servicio al cliente como un concepto que engloba todas aquellas estrategias, actividades y procesos orientados a satisfacer a las necesidades de los usuarios de un producto o servicio (Corrales, 2019).

Servicio al cliente significa relacionarse con tus consumidores. Es decir, establecer conversaciones y contactos que te permitan atender sus necesidades, aclarar dudas, escuchar sus quejas, entre otros puntos (Douglas da Silva, 2021).

### **Proceso de Servicio al Cliente**

Es un proceso basado en la experiencia generada como cliente y como parte del equipo operativo y administrativo de empresas de restauración (Eduardo, 2016).

**Figura 10. Proceso de Servicio al Cliente.**



**Fuente:** (Eduardo, 2016).

1. La Primera Imagen es la que cuenta.

Seguramente lo hemos escuchado frecuentemente que debemos dar una primera impresión positiva, lo cual nos permite generar confianza con el cliente tanto del producto como del servicio (Eduardo, 2016).

2. Dar un saludo cordial lo más pronto posible al momento de llegar el cliente.

Los primeros 10 a 30 segundos son los más importantes ya que al momento de llegar el cliente debe sentirse importante, para lo cual se debe entrenar al personal en la forma de saludar. La Recepción y la bienvenida del cliente son las que marcan la pauta para la presentación de un buen servicio y una adecuada atención (Eduardo, 2016).

### 3. Generar empatía con el cliente

Si se falla en este proceso no se logrará un adecuado servicio al cliente, en esta fase los meseros deben demostrar interés por el cliente tanto en el lenguaje verbal como en el lenguaje no verbal. Es importante notar interés y recomendar más allá de lo que espera el cliente (Eduardo, 2016).

### 4. Dirigir al Cliente a la mesa asignada o una mesa limpia y desocupada.

Una vez recibidos los clientes es importante dirigir al cliente hacia la mesa (Eduardo, 2016).

### 5. Entregar el Menú en las manos

Es importante entregar el menú en las manos de los clientes, la recomendación es de entregar el menú cerrado, pero siempre y cuando el menú tenga el logotipo de mi empresa en la portada, caso contrario de no existir el logotipo en la portada se debe entregar abierto en la primera hoja donde se encuentre el logo de la empresa, eso ayudará a que el cliente se identifique con la marca (Eduardo, 2016).

Al momento de entregar es importante generar un contacto visual con el cliente y sugerir bebidas o picadas mientras los clientes leen el menú, esta acción me permitirá vender un producto y enganchar a los clientes, ya que de un 5 a 10% de clientes que llegan a restaurantes suelen leer el menú y levantarse y retirarse ya que no existió un enganche adecuado por parte del mesero (Eduardo, 2016).

### 6. Tomar el pedido

Una vez que los clientes ya pudieron decidir entre las opciones gastronómicas del restaurante, es momento de tomar el pedido, para lo cual es importante ser organizados y levantar el pedido usando la comanda, y mantener siempre una referencia para no equivocarse al momento del servir los platos (Eduardo, 2016).

## 7. Servir al cliente

Servir las opciones elegidas por el cliente, es importante que, de existir niños, sean ellos los primeros en ser atendidos, y los platos de los adultos salgan todos al mismo tiempo, dependiendo si son entradas o platos fuertes, siempre manteniendo un control en el tiempo de despacho de pedidos (Eduardo, 2016).

## 8. Visitas de Cortesía

Durante todo el proceso de servicio es importante desarrollar visitas de cortesía que me permitan identificar si el sabor, textura o servicio de las opciones gastronómicas han sido las adecuadas. Se recomienda dos visitas de cortesía (Una luego de entregar los platos fuertes y la otra antes de finalizar el servicio), cuando se realicen estas visitas de cortesía es importante aprovechar el momento y retirar vajilla o cristalería (Eduardo, 2016).

## 9. Ofrecer Postres / cafés

Estar siempre pendiente del cliente implica identificar el tipo de elección gastronómica y poder sugerir un café o un postre (Eduardo, 2016).

## 10. Entregar la cuenta

Cuando el cliente haya solicitado la cuenta es importante despejar cualquier duda, de la misma manera que durante todo el servicio, hay que estar pendientes que la cuenta no exceda los 5 minutos de entrega desde el momento en que lo solicitó (Eduardo, 2016).

## 11. Finalizar la atención

Una vez que se canceló la cuenta, es momento de agradecer a los clientes por preferirnos e invitarlos a regresar, recordando siempre que los últimos 30 segundos son igual de importantes que los primeros 30 segundos (Eduardo, 2016).

## 12. Seguimiento y Fidelización

Es tarea de todos los colaboradores del restaurante cuidar al cliente, al momento de elaborar la factura se levanta una base de datos que me permitirá hacer un seguimiento de la percepción que tuvo el cliente del servicio de al restaurante, y posterior a ello poder enviar futuras promociones o lanzamientos, así mismo estar pendiente del cliente en fechas especiales como su cumpleaños (Eduardo, 2016).

### **Calidad en el servicio**

La calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente (Munch Galindo, 2007).

De acuerdo con Parasuraman (1988), la calidad en el servicio “es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad del desempeño de una organización, la cual se define como la diferencia entre los niveles percibidos y esperados de servicio” (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

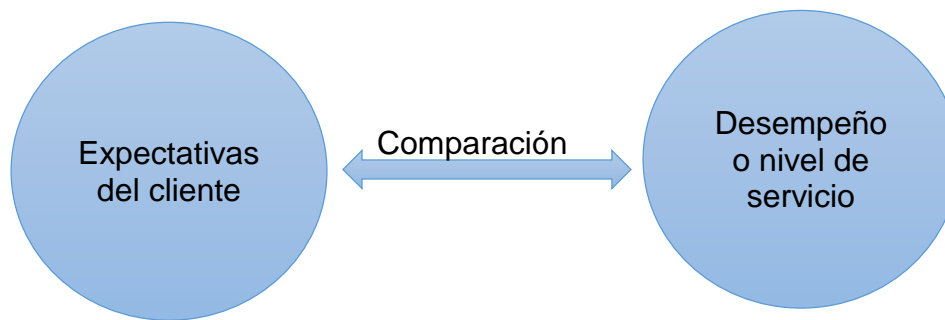
Cronin y Taylor (1992) consideran que la calidad en el servicio es un concepto abstracto y difícil de definir y medir; sin embargo, la identifican como “una evaluación basada en el desempeño percibido en el proceso y en el resultado de la prestación del servicio, el cual afecta la satisfacción de los clientes y, a la vez, afecta la intención de comprar”.

Hoffman y Batenson (2002) definen a la calidad en el servicio como “una actitud formada por una evaluación del desempeño de largo plazo, a diferencia de la satisfacción del consumidor, la cual es una medida de una transacción de corto plazo”. Esta actitud se basa en las expectativas del consumidor (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).



La evaluación de la calidad depende de una comparación que el cliente realiza entre sus expectativas y el desempeño del servicio o resultado recibido (figura 10) (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

**Figura 11. Concepto básico de la percepción de la calidad en el servicio.**



**Fuente:** (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

### **Modelos de calidad en el servicio**

Existen varios modelos que sirven para comprender mejor qué es la calidad en el servicio y cuáles son sus componentes. Estos modelos también sirven de base para diseñar los instrumentos de medición o cuestionarios, los cuales permiten a los responsables del SCS efectuar un seguimiento periódico y, en caso necesario, diseñar y emprender acciones correctivas que permitan evitar desviaciones y mejorar el desempeño.

A continuación, se presentan tres de los principales modelos de calidad en el servicio que pueden utilizar con éxito las PYMES (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011):

1. El modelo de los tres factores
2. El modelo SERVQUAL de cinco factores
3. El modelo SERVPERF de cinco factores

**1. El modelo de los tres factores de Rust y Oliver (1994)** supone que la calidad percibida en el servicio está compuesta por tres elementos básicos (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011):

1. El servicio en sí mismo, constituido por una serie de procesos que llevan a la entrega o realización del servicio o contacto de la empresa con el cliente, a través de los empleados o de cualquier otro medio, como el electrónico, telefónico o postal.
2. El producto físico que recibe el cliente, diseñado de acuerdo con las especificaciones y los estándares planeados en la empresa.
3. El lugar, ambiente y entorno en el que el cliente recibe el servicio y/o producto.

La combinación en el nivel de calidad de estos tres elementos constituye la base de la percepción del cliente acerca del servicio.

**2. El modelo SERVQUAL** de cinco factores de Parasuraman (1991) es un modelo más detallado que el de los tres componentes de Rust y Oliver. Este modelo supone que la calidad en el servicio está constituida por cinco factores básicos (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011):

1. Tangibles: La apariencia de las instalaciones, de los equipos, el entorno/ambiente y del personal.
2. Confiabilidad: La habilidad de la empresa y sus sistemas, procesos y empleados para realizar el servicio de modo correcto y confiable.
3. Respuesta: La disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y brindar un servicio adecuado y rápido.
4. Seguridad: Los conocimientos y las habilidades que muestran los empleados, con el objetivo de proyectar credibilidad y ganar confianza.
5. Empatía: El nivel de atención personalizada que ofrece la empresa y sus empleados a sus clientes.

**3. El modelo SERVPERF** de cinco factores de Cronin, Steven y Taylor (1992) surge como una alternativa al modelo SERVQUAL de cinco factores, aunque sigue la misma estructura de este último. Sin embargo, el SERVQUAL se basa en la teoría de las diferencias explícitas entre las expectativas y el desempeño, mientras que el SERVPERF se fundamenta en el supuesto de que la calidad en el servicio se puede identificar de una manera más adecuada, utilizando mediciones directas tan sólo del desempeño del servicio (Jacques Fillion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

Robert L. Desatnick señala que dentro de toda organización existen dos tipos de clientes, los internos y los externos.

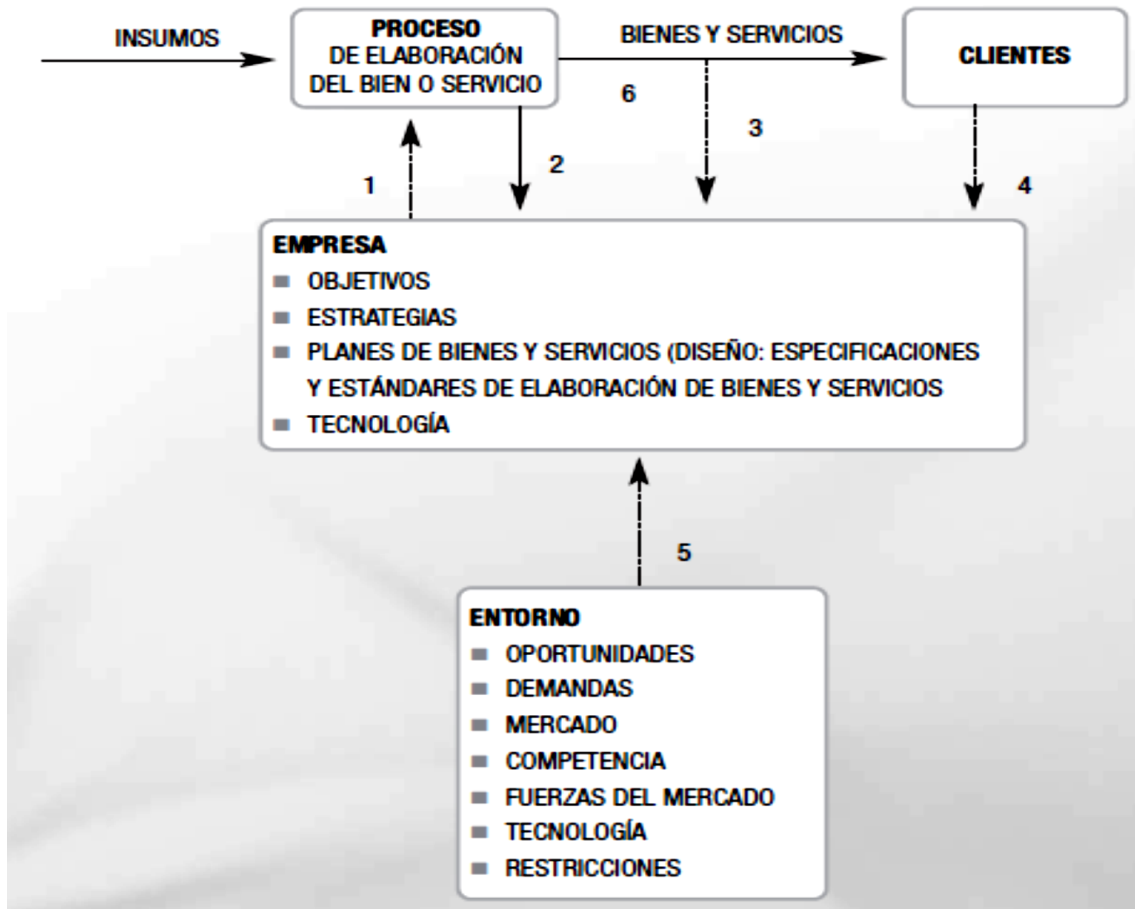
El **cliente interno** es aquél que pertenece a la organización, y que no por estar en ella deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

El **cliente externo** es aquella persona que no pertenece a la empresa; es a quien la atención está dirigida, ofreciéndole servicio de alta calidad (Peschard M., 2011).

Para el enfoque de calidad, los clientes pueden ser externos, es decir los consumidores del producto; e internos, las personas y departamentos que integran la empresa. Las tres metodologías básicas de calidad son (Munch Galindo, 2007):

1. Total Quality Management (TQM). En español Control Total de Calidad (CTC) cuyo creador es Kaoru Ishikawa.
2. Mejora continua. Propuesta por el doctor Edwards Deming.
3. Cero defectos. Creada por Philip Crosby.

**Figura 12. El sistema de calidad en el servicio (scs).**



**Fuente:** (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

Uno de los beneficios que produce un sistema de calidad del servicio es que más clientes se quejan. El servicio a la clientela estimula las quejas, y eso es bueno. Las quejas son oportunidades. Ofrecen la oportunidad de corregir los problemas que, de otra forma, nunca hubieran llegado a ser del conocimiento de la empresa (a menos que el sistema de servicios no estimule a los clientes a señalarlos) (Tschohl, 2008).

**Los beneficios de la calidad del servicio, se pueden resumir en la siguiente lista (Tschohl, 2008):**

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementan las ventas y los beneficios.
3. Se hacen ventas más frecuentemente. Ventas más grandes. El monto del pedido se incrementa. Mayor repetición de pedidos.
4. Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
5. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
6. Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de clientes.
7. Reputación positiva para la empresa.
8. Diferenciación.
9. Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
10. Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
11. Más bajos niveles de quejas, absentismos y tardanza por parte de los empleados.
12. Menor rotación del personal.

## **2.9. Normas de Calidad ISO**

Las normas ISO son una herramienta y disposiciones que se emplean en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con los requisitos de calidad del cliente y con los objetivos previstos (Gestión, 2022).

## **ISO 9001:2015 y otras normas de gestión de la calidad**

ISO 9001:2015 es, con diferencia, la norma de sistemas de gestión de calidad más reconocida e implementada del mundo. La ISO 9001:2015 especifica los requisitos para un SGC que las organizaciones pueden utilizar para desarrollar sus propios programas.

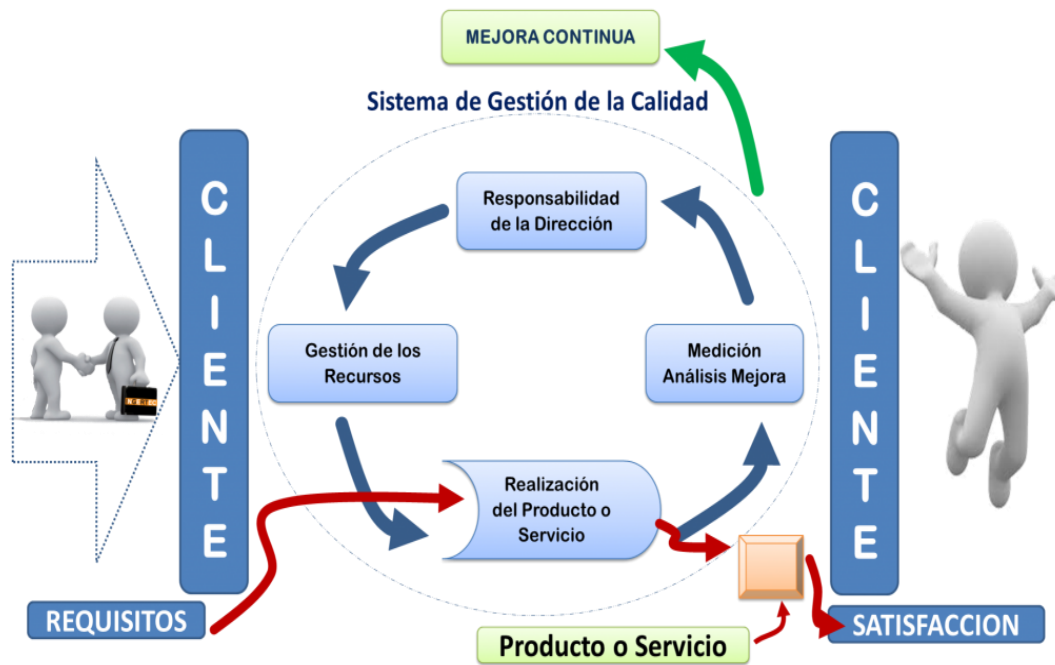
Otras normas relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad incluyen el resto de la familia ISO 9000 (incluyendo ISO 9000 e ISO 9004), la familia ISO 14000 (sistemas de gestión medioambiental), ISO 13485 (sistemas de gestión de la calidad para dispositivos médicos), ISO 19011 (sistemas de gestión de auditorías) e ISO/TS 16949 (sistemas de gestión de la calidad para productos relacionados con la automoción) (Camisón, Cruz, & González, 2006).

La norma Internacional ISO 9001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la calidad (SGC) (ISO, 2022).

En la norma ISO 9001 se establecen los requisitos de un Sistema de gestión de la calidad, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para acreditar de esta capacidad ante cualquier parte interesada. El certificado ISO 9001 es el certificado ISO más común y mejor reconocido a nivel general (ISO, 2022).

Los requisitos especificados en las Normas de la serie ISO 9000 son genéricos y aplicables a todas las organizaciones sin tener en cuenta el tipo y el tamaño.

**Figura 13. Sistema de Gestión de la Calidad.**



**Fuente:** (ISO, 2022).

La identificación sistemática y la gestión de los diferentes procesos empleados dentro de la empresa, y particularmente las interacciones entre tales procesos se pueden referir como "gestión por procesos" en su ámbito de aplicación. La norma ISO 9001 estimula la adopción de la gestión por procesos como medio de identificar claramente y gestionar el Sistema de Gestión de la Calidad y las oportunidades para la mejora (ISO, 2022).

### **ISO 20000 – Calidad de servicio**

Beneficios de un certificado ISO 20000.

- Obtener una ventaja competitiva. Gracias a la norma ISO 20000 podrá demostrar la integridad y seguridad de sus operaciones. Promueve la cultura de la mejora continua de la calidad de servicio (Vives, 2022).
- Demostrar la calidad de servicio y el cumplimiento de las obligaciones contractuales referentes a los diferentes servicios, siguiendo los requisitos de la norma ISO 20000 (Vives, 2022).

- Reducir la exposición a los riesgos derivados de nuestros servicios gracias a una gestión de la calidad de servicio que sigue los requisitos de la norma ISO 20000 (Vives, 2022).
- Centrar su estrategia en una mejora continua de la calidad del servicio al cumplir los requisitos de la norma ISO 20000 (Vives, 2022).
- Mejorar la eficacia en la prestación de servicios al adoptar un modelo de procesos integrados implantando herramientas y soluciones de automatización de procesos, basados en las funcionalidades que facilitan (Vives, 2022).

## 2.10. Distintivo H

El “Distintivo H” es el reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo avalado por la Secretaría de Salud, a los prestadores de servicios de alimentos y bebidas que cumplen con los estándares definidos por este Programa (Secretaría de Turismo, 2020).

Distintivo H es el reconocimiento que la Secretaría de Turismo otorga a restaurantes en general, cafeterías, restaurantes de hoteles, comedores industriales, entre otros, que mantienen sus insumos con altos índices de higiene y que de manera voluntaria cumplen con los requisitos que marca la Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX-2004 Manejo higiénico de alimentos preparados para la obtención del Distintivo H (Mata, 2013).

Los puntos que deberá de corregir e implementar el establecimiento interesado en el área de alimentos y bebidas de su negocio, deberán estar apegados a la lista de verificación de la norma vigente en este caso la **NMX-F-605-NORMEX-2015 Alimentos Manejo Higiénico en el Servicio de Alimentos Preparados para la Obtención del Distintivo H.**



Contempla los puntos que a continuación se mencionan (Secretaría de Turismo, 2020):

- Recepción de alimentos
- Almacenamiento
- Manejo de sustancias químicas
- Refrigeración y congelación
- Área de cocina
- Agua y hielo
- Servicios sanitarios para empleados
- Manejo de basura
- Control de plagas
- Personal
- Bar

Establecimientos fijos de alimentos y bebidas El Distintivo "H", es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2015 (Calderon Reyes, 2020).

La capacitación debe incluir (Calderon Reyes, 2020):

- El conocimiento de la presente NMX-F-605-NORMEX- vigente y la Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de Higiene para proceso de Alimentos, Bebidas o Suplementos Alimenticios.
- Higiene personal.
- Enfermedades transmitidas por alimentos.
- Causas de contaminación de los alimentos.
- Vehículos de transmisión.
- Limpieza y desinfección.
- Control de plagas.

- Importancia del manejo higiénico de alimentos en las siguientes fases: Recepción. Almacenamiento. Preparación. Servicio.

Cuando el establecimiento se sujeta a estos estándares y los cumple, la Secretaría de Turismo entrega el reconocimiento Distintivo "H", mismo que tiene vigencia de un año (Calderon Reyes, 2020).

#### Importancia de la Verificación

El programa «H» es 100% preventivo, lo que disminuye el riesgo de contraer alguna enfermedad transmitida por alimentos, conocida como ETA (Mata, 2013).

#### Beneficios (Mata, 2013):

- Disminuir enfermedades transmitidas por los alimentos.
- Competitividad nacional e internacional.
- Generar confianza y fidelidad en los comensales.
- Desarrollo y control de proveedores.
- Reducción de mermas.
- Optimizar materias primas.
- Sensibilizar al personal sobre la importancia del manejo higiénico de los alimentos.

#### **NOM-251-SSA1-2009**

Una organización o persona física que participa en la cadena de suministro, tiene que considerar la aplicación de la Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, la cual establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que se deben aplicar en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios que están destinados a los consumidores en el territorio nacional (Certification, 2020).

## **Las disposiciones o requerimientos a cumplir en relación a (Cerfication, 2020):**

- Instalaciones y áreas (pisos, paredes, techos, puertas, ventanas, tuberías, cables, vigas, rieles, etc.).
- Servicios (control del agua potable, cisternas, tinacos, agua no potable, control del vapor, drenajes, aguas residuales, servicios de baños, depósitos de basura, aire acondicionado, iluminación, etc.).
- Control de materias primas (inspección de materias primas, identificación, control de caducidades, de contaminaciones, de materiales extraños, etc.).
- Mantenimiento y limpieza.
- Salud e higiene del personal (control de enfermedades, aseo del personal, limpieza de la ropa y calzado, lavado de manos, uso de solución desinfectante, control del uso de objetos personales, control de comida, etc.).
- Capacitación (capacitación en higiene de personal, procesamiento de los alimentos, naturaleza de los alimentos, repercusiones de productos contaminados, conocimiento de esta Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, etc.).

### **2.11. Control interno**

Algunas definiciones relacionadas con el Control Interno ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010):

#### **Sistema**

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), es “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”.

Por su parte Juan Ramón Santillana (2002) lo define como: “Conjunto Organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e interdependientes, que se concatenan para la consecución de un propósito u objetivo determinado” ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

## **Control**

De acuerdo con el diccionario de la RAE es la “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención” || Dominio, mando, preponderancia. || Regulación, manual o automática, sobre un sistema”.

Por su parte Juan Ramón Santillana (2002) lo define como ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010):

Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración; éstas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.

## **Control Interno**

De acuerdo con el modelo COSO5, el Control Interno es un proceso realizado por la dirección, la gerencia y demás personal, diseñado para aportar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos específicos de la entidad, a través de la implementación y ejecución de métodos, políticas y procedimientos coordinados e interrelacionados para lograr ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010):

- Seguridad en la información financiera.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- El cumplimiento de las leyes aplicables a la entidad.

**Figura 14. Estructura conceptual del control interno.**



**Fuente:** ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

### **Sistema de Control Interno**

Por su parte Juan Ramón Santillana (2002) lo define como: “Conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad” ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

De acuerdo con el **modelo COSO**, un sistema de control interno consta de **cinco elementos** interrelacionados entre sí. Dichos elementos, provienen de la manera en la cual la Administración de una empresa lleva a cabo sus responsabilidades y están integrados en su proceso de administración.

**Figura 15. Elementos que integran un sistema de control interno.**



**Fuente:** ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

### **1. Ambiente de control**

El ambiente de control, es el componente básico de la organización, el cimiento de apoyo de los demás componentes del control interno. Aporta disciplina, estructura y refleja la actitud general en la entidad, la conciencia y acciones de la administración y sus propietarios respecto a la importancia de los controles y el peso que ejercen en la determinación de las políticas, sus procesos y estructura organizacional ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

### **2. Evaluación de riesgos**

La **evaluación de riesgos** es un proceso en el cual una vez identificados los factores de riesgo, la administración considera su importancia, la probabilidad de ocurrencia, manejo o administración, establece a través de planes, programas o acciones, controles que prevengan o detecten ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010):

- Riesgos específicos en la realización de sus actividades normales.
- Cambios importantes originados dentro de la empresa (ejemplo: una huelga).
- Cambios importantes en la normativa contable o legal que pudieran afectar el registro de las operaciones.
- Otros eventos que afectan el entorno operativo de la empresa.

### **3. Información y comunicación**

Es el proceso de capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones de una entidad. La calidad tanto de la información como la comunicación de una entidad afectan la toma de decisiones oportunas, en el control de sus actividades y en la preparación de información financiera confiable ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

#### **Información**

Es el conjunto de datos generados por las operaciones y actividades (financieras y no financieras) que realiza una entidad. La información es necesaria en todos los niveles de la organización, para el logro de los objetivos.

#### **Comunicación**

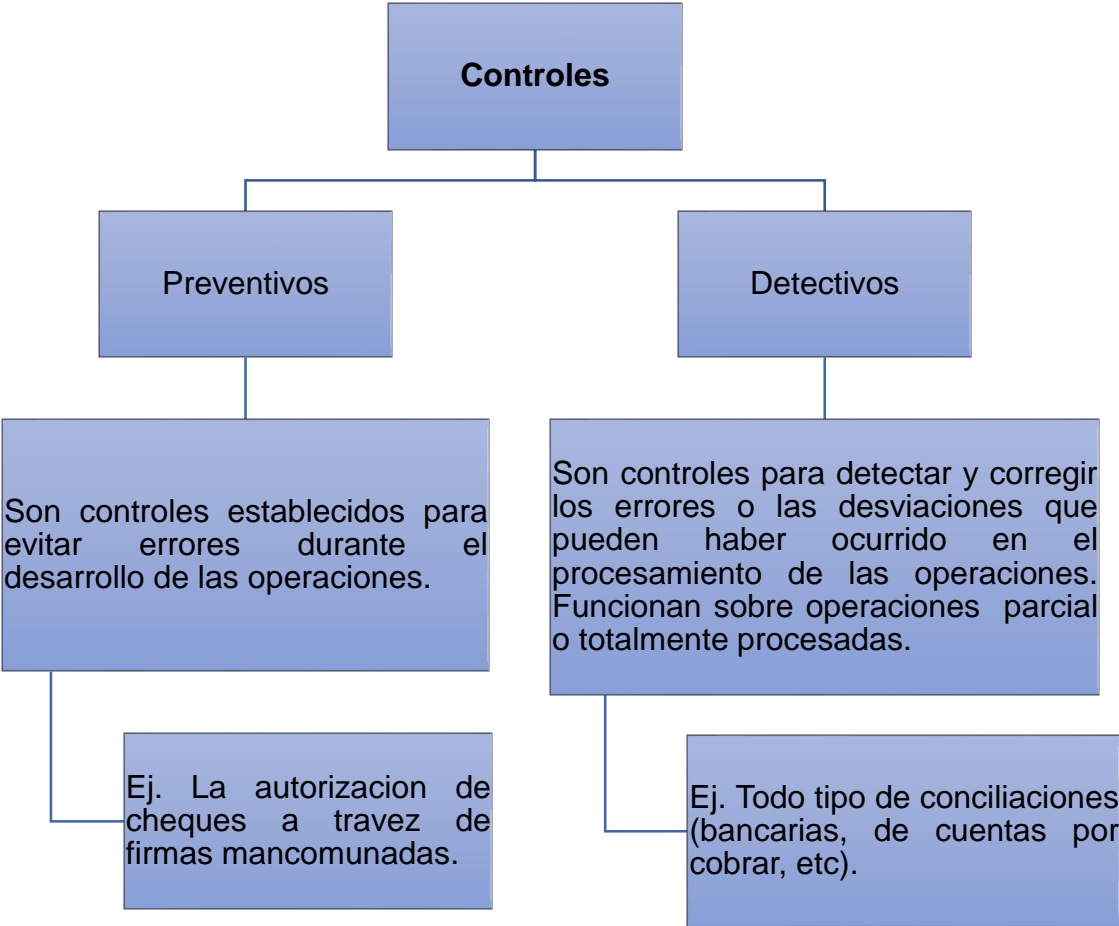
La comunicación es el intercambio de información entre el personal idóneo para que descargue sus responsabilidades en tiempo y forma. La comunicación se realiza en todos los niveles de la organización a través de: manuales de políticas, procedimientos, de información financiera, memorandos, mensajes verbales y acciones de la administración.

### **4. Actividades de control**

Tanto las actividades como operaciones de una entidad se realizan conforme a políticas establecidas por la administración. Los controles son las políticas y procedimientos adicionales establecidos por la administración para prevenir y detectar riesgos, con ello proporcionar una seguridad razonable de lograr los

objetivos en el desarrollo de las actividades y el registro de las operaciones de la entidad ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

**Figura 16. Tipos de controles.**



**Fuente:** ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

La **efectividad** de los controles establecidos en una entidad disminuye el grado de riesgo, de posibles errores o irregularidades que afecten su información financiera.

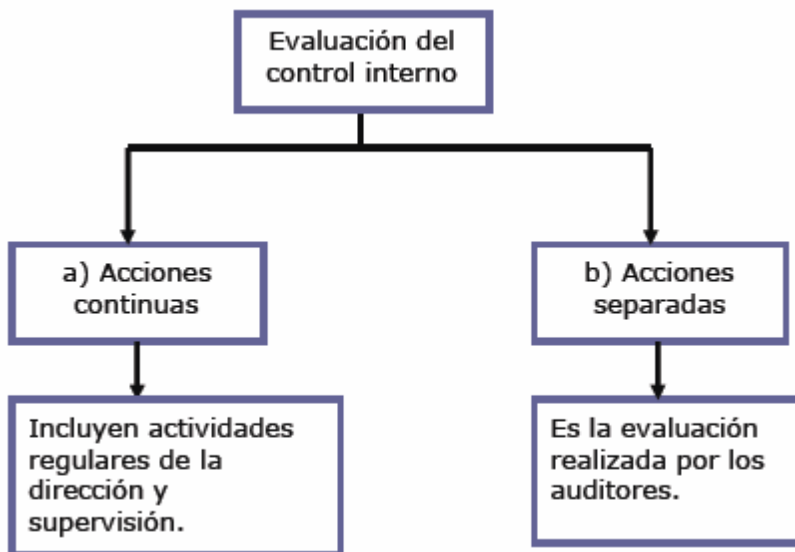


## 5. Vigilancia

La vigilancia es el proceso en el cual la administración evalúa la calidad de ejecución del Control Interno en el tiempo. Implica evaluar el diseño y la operación de controles en forma oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias.

La evaluación se realiza a través de acciones continuas, evaluaciones separadas, o bien, una combinación de ambas ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

**Figura 17. Evaluación de control interno.**



**Fuente:** ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

La evaluación continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye las actividades normales de administración y supervisión, así como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones ( Ruíz Aguilar & Escutia Serrano, 2010).

### 2.12. Gestión

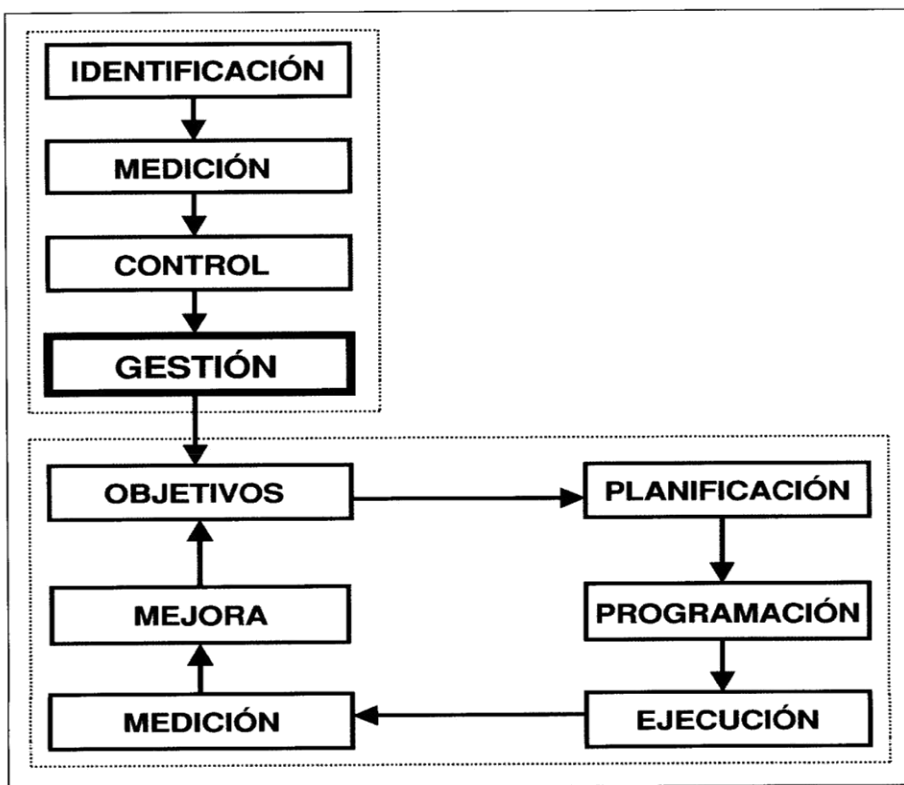
ISO 9000-2000 define **gestión** como: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

La gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

### El ciclo de la gestión

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Los elementos necesarios para gestionar algo se resumen en el gráfico “ciclo de gestión” (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

**Figura 18. El ciclo de la Gestión.**



**Fuente:** (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo (Westreicher, 2020).

La palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, por ejemplo, su objetivo de ventas o de ganancias (Westreicher, 2020).

Dentro de una empresa es de vital importancia que exista los cuatros pilares o puntos básicos para que haya una buena gestión. Son tan importantes que se les considera como la columna vertebral de toda empresa. Transmitir confianza en que la empresa está comprometida en satisfacer las necesidades que tengan, entre otras. Estos factores a la larga contribuirán a que compañía crezca y sea exitosa. Por esto mismo, estos cuatro factores no deben faltar dentro de la administración de una empresa (NTX-Admin, 2019).

### 1. Planificación

Cualquier negocio, sin importar el rubro al que se dedique, requiere de una planificación de procesos. Con este pilar podremos crear las metas que se quieran alcanzar a corto, mediano o largo plazo. De esta forma, ordenaremos las actividades a realizar y sabremos que estrategias se podrán aplicar. También determinaremos que es lo que necesitamos para llevarlo a cabo. Ya sea cuanto recurso precisamos, la cantidad de personas a cargo, entre otras. Así se llegará, de forma ordenada, a los objetivos empresariales que se habían planeado (NTX-Admin, 2019).

### 2. Organización

Este punto es importante ya que, al igual que la planificación, marcan el futuro éxito o quiebre de la empresa. Ya que aquí es donde se delega y coordina las actividades que se realizarán con los colaboradores. Además del tiempo en el que se debe llevar a cabo dicho proceso. Todo con la finalidad de que haya un orden y ayude a alcanzar los objetivos empresariales (NTX-Admin, 2019).

### 3. Dirección

Este punto está destinado para personas que puedan liderar y orientar un grupo de trabajo. Además, tiene que estar pendiente a lo que hagan los colaboradores y motivarlos a cumplir con sus metas. A partir de esto, dependerá el éxito de la empresa porque si los trabajadores no están cómodos, no serán eficientes (NTX-Admin, 2019).

#### 4. Control

Está relacionado con la coordinación y seguimiento del trabajo de los colaboradores. Con la finalidad de conocer los puntos altos y bajos de la organización. Todo ello para proponer acciones ante posibles problemas que puedan ocurrir en el futuro y que afecten a la compañía (NTX-Admin, 2019).

### 2.13. Gestión Administrativa

La gestión administrativa actual es resultado de varios aportes que tuvieron lugar a lo largo de la historia. Entre los principales protagonistas se destacan (Equipo editorial, Concepto.de, 2022):

**Confucio (551 a.C. – 479 a.C).** Fue un filósofo, político y reconocido pensador chino que enunció una serie de reglas para la administración pública. Por ejemplo, que los empleados públicos debían conocer bien la situación del país a fin de resolver los problemas, no debían ser seleccionados por el favoritismo o partidismo y los funcionarios debían ser personas honradas.

**Adam Smith (1723-1790).** Fue un economista y filósofo escocés que en su tesis “La riqueza de las naciones” enunció la clave del bienestar social que residía en dos principios: la división del trabajo y la libre competencia, como acciones necesarias para aumentar el nivel de producción y para lograr la especialización de los cargos dentro de una organización.

**Henry Metcalfe (1847-1927).** Fue un militar, inventor y teórico estadounidense que publicó nuevas técnicas de control para la administración científica mediante su libro “El costo de la producción y la administración de talleres públicos y privados”.

**Woodrow Wilson (1856-1924).** Fue un político y abogado estadounidense que logró separar los conceptos de política y de administración, otorgándole a esta última la condición de ciencia, lo que propulsó su enseñanza a nivel académico.

**Frederick Winslow Taylor (1856-1915).** Fue un ingeniero industrial y economista estadounidense promotor de métodos científicos del trabajo, con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia en la producción industrial optimizando el trabajo del empleado.

**Henry Fayol (1841-1925).** Fue un ingeniero y teórico turco que desarrolló la teoría general de la administración, pero enfocada en el desempeño de la dirección jerárquica de la organización para que desarrollara todas las funciones administrativas (y no solo en el trabajo del empleado como propuso Taylor) (Equipo editorial, Concepto.de, 2022).

La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados (Equipo editorial, Concepto.de, 2022).

### **Beneficios del uso adecuado de la gestión administrativa**

Los beneficios principales que obtiene una empresa que aplica una adecuada gestión administrativa son los siguientes (Equipo editorial, Concepto.de, 2022).:

#### 1. Incremento de la productividad

En primer lugar, cuando se emplea la gestión administrativa de forma correcta permite que se puedan aplicar todos los procesos de manera más simple y sencilla. Lo que optimiza el funcionamiento de todas las actividades de la empresa. Generando un incremento de la productividad, dado que se pueden modificar y adecuar todos los procesos que afectan en forma negativa la productividad.

#### 2. Centrarse en el logro de los objetivos

En segundo lugar, al centrar todas las tareas y actividades en la consecución de los objetivos, todos los esfuerzos se dirigen en la misma dirección. Esto se consigue teniendo una correcta planificación, un conjunto de estrategias bien definidas y un equipo de trabajo que opera de forma coordinada. Todo esto en conjunto hace que los objetivos se alcancen en los tiempos previamente establecidos.

### 3. Maximizar el uso de los recursos

En tercer lugar, al tener bien definidos los objetivos, las estrategias y al tener los equipos de trabajo coordinado se pueden ahorrar todo tipo de recursos. Tales como tiempo, dinero y recursos materiales. Dado que todo se usa de manera más inteligente y eficaz.

**Figura 19. Gestión Administrativa.**



**Fuente:** (Equipo editorial, Concepto.de, 2021).

La gestión administrativa se rige por los siguientes principios (Equipo editorial, Concepto.de, 2021):

### 1. Planificación

Sin duda, se deberá realizar una planificación apropiada donde estén claramente delimitados los objetivos que se proponen alcanzar. Así mismo se debe establecer las acciones que ayudarán al logro de estos objetivos previamente propuestos.

### 2. Coherencia

Sobre todo, la asignación de tareas y responsabilidades deben ser establecidas de forma racional. De manera que todo empleado puede cumplir con su trabajo en los tiempos y en la forma estipulados en la planificación. Todo esto debe estar en coherencia con los recursos financieros y materiales que posee la empresa.

### 3. Disciplina y orden

También, se debe seguir una serie de reglas que deberán establecerse en forma sistemática y organizada. Con el fin de que se puedan desarrollar todas las tareas metódicamente. Puesto que solo de esa forma se puede lograr el alcance de los objetivos.

**Figura 20. Principios de la Gestión Administrativa.**



**Fuente:** (Equipo editorial, Concepto.de, 2021).

El uso de la gestión administrativa es fundamental para cualquier empresa. Puesto que por medio de ella se pueden coordinar todas las actividades para usar mejor los recursos y obtener mejores resultados. La buena aplicación de la gestión administrativa se convierte en la base para poder ejecutar y potenciar al máximo las actividades internas de una empresa, con el propósito de lograr el cumplimiento de objetivos y obtener resultados beneficiosos (Equipo editorial, Concepto.de, 2021).

#### **2.14. Sistema de gestión de calidad**

La gestión de una organización consiste en las «actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización», mientras que el sistema de gestión sería el «sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos» (norma ISO 9000:2000) (Camisón, Cruz, & González, 2006).

En otros términos, el sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos.

El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas, es decir, para la planificación, la ejecución y el control de una parte de sus actividades, que están entre sí relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global.

En este sentido, la British Standard Institution (1996) considera que un sistema de gestión se puede definir como «una composición, a cualquier nivel de complejidad, de personas, recursos, políticas y procedimientos que interactúan de un modo organizado para asegurar que se lleva a cabo una tarea determinada o para alcanzar y mantener un resultado específico». Por tanto, cabe distinguir sistemas para la gestión de la calidad, sistemas de gestión medioambiental, sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales, sistemas de gestión de la responsabilidad social, y muchos otros. La eficacia de cada uno de estos sistemas, así como de su conjunto, está inexorablemente ligada a la integración de cada uno



en el sistema general de gobierno de la organización, buscando las sinergias y la optimización de la toma de decisiones.

El SGC es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado. La definición e implantación de un SGC según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la Gestión de la Calidad. Éstos son normas comúnmente aceptadas para el diseño e implantación de un SGC, que permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada. Los SGC son la base y el objeto de los modelos normativos de Gestión de la Calidad (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es un sistema formalizado que documenta los procesos, procedimientos y responsabilidades para lograr políticas y objetivos de calidad. Un SGC ayuda a coordinar y dirigir las actividades de una organización para cumplir con los requisitos regulatorios y de clientes y mejorar su eficacia y eficiencia en forma continua.

**ISO 9001:2015**, la norma internacional que especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, es el enfoque más destacado de los sistemas de gestión de la calidad.

Los sistemas de gestión de calidad sirven para muchos propósitos, incluyendo (Camisón, Cruz, & González, 2006):

- Mejora de los procesos
- Reducción de residuos
- Reducción de costes
- Facilitar e identificar oportunidades de capacitación
- Involucrar al personal
- Fijar la dirección de toda la organización

Establecer un sistema de gestión de la calidad ayuda a las organizaciones a funcionar eficazmente. Antes de establecer un sistema de gestión de la calidad, la organización debe identificar y gestionar varios procesos conectados y multifuncionales para garantizar que la satisfacción del cliente sea siempre el objetivo alcanzado (Camisón, Cruz, & González, 2006).

## **2.15. Estrategias Administrativas**

«El conjunto de acciones, que, tras adaptar los recursos a la situación actual y prevista de los entornos, permiten conseguir un objetivo» (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

En administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas para llevar a cabo las actividades necesarias (Rodríguez Valencia, 2005). La capacitación responde a un doble propósito. No sólo permite generar nuevas competencias dentro de la PYME, sino que también está igualmente vinculada a la administración de las carreras de los empleados. La capacitación también puede aumentar la satisfacción en el trabajo al responder a las necesidades de desarrollo personal de los empleados (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Felipe, 2006).

Figura 21. Tipos de Estrategias Organizacionales.

## Tipos de estrategias organizacionales



**Fuente:** (Robbins, Coulter, & Decenzo , 2017).

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas (Felipe, 2006).

### **Elementos de una estrategia eficaz**

- Objetivos Claros y Decisivos
- Conservar la iniciativa
- Concentración y Atención
- Flexibilidad
- Liderazgo coordinado y comprometido
- Sorpresa
- Seguridad

Así pues, una estrategia supone la existencia (Pérez Fernández de Velasco, 2010):

I. Objetivos estratégicos a alcanzar a medio/largo plazo: ilusionantes, factibles y medibles o evaluables, pero que supongan un cierto reto.

II. Un diagnóstico de la situación actual de los entornos interno y externos (Análisis DAFO).

III. Una previsión de evolución de los entornos.

IV. Decisión sobre las acciones a tomar en el futuro de una manera programada para alcanzar los objetivos.

A la hora de formular una estrategia coherente con los principios de gestión de la calidad, se ha de considerar, entre otras cosas, lo siguiente (Pérez Fernández de Velasco, 2010):

- La existencia de objetivos relacionados con la calidad y con las partes interesadas (clientes, personas, accionistas).
- En las etapas de diagnóstico y previsión, uso de información fiable y contrastada, basada en hechos en la medida de lo posible.
- Despliegue de la estrategia mediante un esquema de Procesos Clave.
- Amplia difusión y comunicación de la estrategia.
- Una sistemática para su seguimiento y revisión.

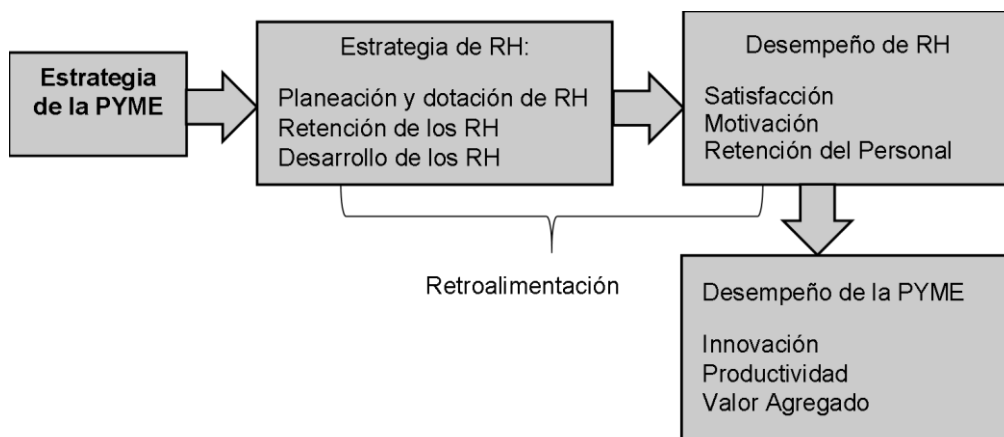
La formulación de la estrategia es en sí misma un proceso intensivo en (Pérez Fernández de Velasco, 2010):

- Uso de información; dependiendo de su fiabilidad, así será la posterior calidad del cumplimiento de los objetivos estratégicos una vez ejecutadas las acciones del plan. Además, el riesgo asociado a toda previsión se minimizará si se maneja información basada en datos de calidad.
- Análisis, que en sí mismo es una característica de cualquier proceso de mejora continua.

- Toma de decisiones. Asumir riesgos. En una estrategia, tan importante es lo que decimos que vamos a hacer como aquello a lo que se va a renunciar.

El modelo a la medida de la ARH en las PYMES da prioridad a la importancia de la alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia global de la empresa. Los objetivos de la ARH y los medios que se utilizan para alcanzarlos deben definirse en función de la estrategia de la PYME (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

**Figura 22. Modelo de ARH “a la medida” en el contexto de las PYMES.**



**Fuente:** (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

En segundo lugar, la estrategia de recursos humanos de la PYME se descompone en tres vertientes: la planeación y la dotación de recursos humanos, la retención del personal, y el desarrollo de éste. Cada una de estas vertientes se detalló anteriormente (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

Una vez que se pone en marcha, la estrategia de recursos humanos debería conducir a la satisfacción y la motivación del personal, así como a su retención dentro de la compañía.

La retroalimentación permite corregir ya sea la alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la empresa, o la implementación de la estrategia de recursos humanos. Estas dos condiciones, en conjunto, conducen a las PYMES a un mejor desempeño en materia de productividad, innovación y valor agregado. Por lo tanto, una estrategia de recursos humanos no es buena ni mala en sí misma; todo depende de los objetivos estratégicos de la compañía y del contexto dentro del cual ésta evoluciona (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).

### **Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa es la definición de los valores de la empresa que se expresan con fines financieros y de otro tipo. Se basa en la identificación, creación o adquisición de recursos clave y capacidades de producción, además conlleva decisiones sobre en qué industrias pretende competir la empresa y cómo se relacionarán las diferentes líneas de negocio. La estrategia corporativa establece el procedimiento para distribuir recursos entre diferentes líneas de negocio, y debido a esto, queda claro qué debe hacerse y qué debe descartarse (Magazine, 2022).

La estrategia corporativa se basa en la estrategia de negocio.

Hay varios componentes importantes de la estrategia corporativa en los que se centran los líderes de las organizaciones. Las principales tareas de la estrategia corporativa son (Mendoza, 2018):

- Asignación de recursos
- Diseño organizacional
- Gestión de carteras
- Ventajas y desventajas estratégicas

La asignación de recursos en una empresa se centra principalmente en dos recursos: las personas y el capital.

En un esfuerzo por maximizar el valor de toda la empresa, los líderes deben determinar cómo asignar estos recursos a los distintos negocios o unidades de negocio para que el todo sea mayor que la suma de las partes (Mendoza, 2018).

Los factores clave relacionados con la asignación de recursos son:

### **Personal**

- Identificar las competencias básicas y asegurarse de que estén bien distribuidas en toda la empresa
- Trasladar a los líderes a los lugares que más se necesitan y añadir más valor (cambios a lo largo del tiempo en función de las prioridades).
- Garantizar que todas las empresas dispongan de una oferta adecuada de talento

### **Capital**

- Asignar capital entre empresas para que obtenga la mayor rentabilidad ajustada al riesgo.
- Análisis de oportunidades externas (fusiones y adquisiciones) y asignación de capital entre oportunidades internas (proyectos) y externas.

### **Diseño Organizacional**

El diseño organizacional implica asegurar que la empresa cuente con la estructura corporativa necesaria y los sistemas relacionados para crear la máxima cantidad de valor.

Los factores que los líderes deben tener en cuenta son el papel de la oficina central de la empresa (enfoque centralizado frente a descentralizado y la estructura de informes de los individuos y las unidades de negocio (jerarquía vertical, informes matriciales, etc.) (Mendoza, 2018).

Los factores clave relacionados con la asignación de recursos son:

### **Matriz (Centralizada vs. Descentralizada)**

- Determinar cuánta autonomía dar a las unidades de negocio.
- Decidir si las decisiones se toman de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.
- Influencia en la estrategia de las unidades de negocio.

### **Estructura organizativa (informes)**

- Determinar cómo se dividirán las grandes iniciativas y compromisos en proyectos más pequeños.
- Integrar las unidades de negocio y las funciones de negocio de manera que no haya redundancias.
- Permitir que exista un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad mediante la separación de responsabilidades.
- Desarrollo de centros de excelencia.
- Determinación de la delegación de autoridad adecuada.
- Establecimiento de estructuras de gobernanza
- Establecimiento de estructuras de información (militar / descendente, matriz de información).

### **Gestión de la cartera**

La gestión de la cartera examina la forma en que las unidades de negocio se complementan entre sí, sus correlaciones y decide dónde «jugará» la empresa (es decir, en qué negocios entrará o no) (Mendoza, 2018).



La estrategia corporativa relacionada con la gestión de carteras incluye:

- Decidir en qué negocio se va a meter o se va a sacar.
- Determinación del grado de integración vertical que debe tener la empresa.
- Gestionar el riesgo mediante la diversificación y la reducción de la correlación de resultados entre empresas.
- Crear opciones estratégicas sembrando nuevas oportunidades en las que se pueda invertir mucho, si procede.
- Supervisar el panorama competitivo y asegurarse de que la cartera esté bien equilibrada en relación con las tendencias del mercado.

### **Ventajas y desventajas estratégicas**

Uno de los aspectos más desafiantes de las estrategias corporativas es equilibrar las compensaciones entre el riesgo y el rendimiento en toda la empresa (Mendoza, 2018).

Es importante tener una visión holística de todos los negocios combinados y asegurar que los niveles deseados son la gestión de riesgos y la generación de beneficios.

A continuación, se presentan los principales factores a considerar para las compensaciones estratégicas:

### **Gestión de riesgo**

- El riesgo a nivel de toda la empresa depende en gran medida de las estrategias que decida seguir.
- La verdadera diferenciación de productos, por ejemplo, es una estrategia de muy alto riesgo que podría resultar en una posición de liderazgo en el mercado o en la ruina total.

- Muchas compañías adoptan una estrategia imitadora al mirar lo que otros tomadores de riesgo han hecho, modificando ligeramente.
- Es importante ser plenamente consciente de las estrategias y los riesgos asociados en toda la empresa.
- Algunos ámbitos podrían requerir una verdadera diferenciación (o liderazgo en materia de costes), pero otros podrían ser más adecuados para las estrategias de copia que se basan en mejoras incrementales.
- El grado de autonomía de las unidades de negocio es importante para la gestión de este riesgo.

### **Generación del retorno.**

- Las estrategias de mayor riesgo crean la posibilidad de mayores tasas de rentabilidad. Los ejemplos anteriores de verdadera diferenciación de productos o de liderazgo de costes podrían ser los más rentables a largo plazo si se ejecutan correctamente.
- El balancearse por las vallas llevará a más homeruns y más ponches, así que es importante tener el número apropiado de opciones en el portafolio. Estas opciones pueden convertirse más tarde en grandes apuestas a medida que se desarrolla la estrategia.

### **Incentivos**

- Las estructuras de incentivos jugarán un papel importante en cuánto riesgo y cuánto buscan los gestores de rentabilidad.
- Puede ser necesario separar las responsabilidades de gestión de riesgos y de generación de rentabilidad para que cada una de ellas pueda ser llevada al nivel deseado.
- Además, puede ayudar a gestionar múltiples plazos que se superponen, desde el riesgo/rendimiento a corto plazo hasta el riesgo/rendimiento a largo plazo, y a garantizar una dispersión adecuada.

Las estrategias corporativas son diferentes a las estrategias de negocios, ya que se centra en cómo gestionar los recursos, el riesgo y la rentabilidad en toda la empresa, en lugar de considerar las ventajas competitivas empresa (Mendoza, 2018).

**Estrategia de crecimiento.** La organización expande el número de mercados que atiende o los productos que ofrece, ya sea a través de su (s) negocio (s) actual (es) o de nuevos negocios.

Formas de crecer:

- **Concentración:** La compañía crece enfocándose en una línea de negocios principal, e incrementando el número de productos que ofrece o de los mercados que atiende en ese negocio principal.
- **Integración vertical:** La compañía crece ganando control sobre los insumos o los productos, o sobre ambos.
- **Integración vertical hacia atrás:** La organización obtiene control sobre los insumos al convertirse en su propio proveedor.
- **Integración vertical hacia delante:** La organización obtiene control sobre los productos al convertirse en su propio distribuidor.
- **Integración horizontal:** La compañía crece al combinarse con sus competidores.
- **Diversificación:** La compañía crece al incursionar en una industria diferente.
- **Diversificación relacionada:** Industrias diferentes, pero relacionadas “Ajuste estratégico”.
- **Diversificación no relacionada:** Industrias diferentes y sin relación alguna. “No hay ajuste estratégico”.

### **Estrategia Competitiva**

- Como competirá una organización en su(s) negocio(s) (Felipe, 2006):
- Una organización pequeña en una sola línea de negocio “o” una organización grande que no se ha diversificado:

- La estrategia competitiva describe cómo competirá en su mercado primario o principal.
- Organizaciones en negocios múltiples.

### **Tipos de estrategias competitiva**

Modelo de estrategias competitivas de Porter:

1. Estrategia de liderazgo de costos
2. Estrategia de diferenciación
3. Estrategia de enfoque
4. Estar atrapado en el medio

### **Estrategia Funcional**

Aquellas estratégicas que utilizan los diferentes departamentos funcionales de una organización (marketing, operaciones, finanzas/contabilidad, recursos humanos, etc.) para apoyar la estrategia competitiva (Felipe, 2006).

Las **metas** (u objetivos) son los resultados deseados, guían las decisiones de los gerentes y forman los criterios a partir de los cuales se medirán los resultados laborales (Felipe, 2006).

Los **planes** son documentos que indican cómo se van a alcanzar las metas, y suelen incluir la asignación de recursos presupuestos, programas y otras acciones necesarias para lograr las metas. Al tiempo que los gerentes planean, van desarrollando metas y planes (Felipe, 2006).

### **La Estrategia de Michael Porter**

Porter es uno de los pioneros en desarrollar marcos referenciales, como el concepto de estrategias genéricas de las cuales apunto tres en particular: el costo del liderazgo, la diferenciación y el enfoque o alcance y su discusión acerca de la “cadena de valor”, que es una manera de descomponer las actividades de una empresa para aplicar diferentes tipos de análisis estratégicos (Felipe, 2006).

La esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o a adaptarse a la competencia, además en la batalla por participar en el mercado, la competencia no solo está manifestada por la contra-parte, por el contrario, la situación de competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental, y existen fuerzas competitivas que son: clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos prominentes dependiendo de la industria de la cual provengan. La fuerza colectiva de estos factores determina la máxima utilidad potencial de una industria. Puede cambiar en intensidad, de baja, donde ninguna empresa obtiene rendimientos espectaculares de la inversión, a moderada, en industrias donde hay margen para rendimientos muy altos (Felipe, 2006).

### **Estrategias Genéricas de Porter**

El marco de referencia de las estrategias genéricas de Porter, se ha venido utilizando muy seguido. Porter argumenta que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación, las cuales se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa, para producir tres estrategias genéricas y alcanzar el logro de un desempeño superior: el costo del liderazgo, la diferenciación, y el alcance (Felipe, 2006).

Las compañías pueden diferenciar sus productos de seis maneras diferentes:

**Estrategias de Diferenciación de Precios:** La manera más elemental de diferenciar un producto o servicio es simplemente venderlo a bajo precio. En el caso de productos idénticos o similares, la mayoría de la gente acabará al final por decidirse por el producto más barato.

**Estrategia de Diferenciación de Imagen:** Se pueden incluir diferencias estéticas del producto que de ninguna manera repercutan en su desempeño.

**Estrategia de Apoyo a la Diferenciación:** Más sustancial, aunque sin efecto es el producto mismo, es la diferenciación sustentada en algo que va acompañado al producto, una base de apoyo. Este servicio puede referirse tanto a las ventas, como a los servicios al ofrecimiento de un producto o servicio relacionado con la venta.

**Estrategia de Diferenciación de la Calidad:** La diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente, sino mejor.

**Estrategia de Diferenciación del Diseño:** ofrecer algo que sea en verdad diferente, que rompa con el diseño dominante, para proporcionar características únicas, originales y novedosas, no confundir esto con poner el producto como una moda, ésta es solo pasajera y así como viene, se va.

**Estrategia de no Diferenciación:** Constituye una estrategia, muy común, donde existe un espacio vacío en el círculo total, los espacios abiertos del mercado y los administradores sin capacidad o voluntad para diferenciar lo que venden, dan pie a los imitadores o productos “pirata” como decimos en México (Felipe, 2006).

## **2.16. Construcción de un plan de trabajo (diagramas de Gantt)**

Es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa. Fue creada por Henry Lawrence Gantt. Para elaborarla se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
2. Ordenarlas cronológicamente.
3. Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla.

El diagrama de Gantt es una herramienta de gestión que sirve para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto (Pérez, 2022).

El diagrama de Gantt es una herramienta de planeación donde indica visualmente el momento en que se supone que las tareas deben completarse y compara la fecha asignada con el progreso real de cada una. Esta grafica sencilla pero importante permite a los gerentes detallar con facilidad lo que falta por hacerse para completar un trabajo o proyecto, y así evaluar si este va adelantado, demorado o a tiempo (Robbins, Coulter, & Decenzo , 2017).

Un diagrama de Gantt, entonces, en realidad se convierte en un mecanismo de control que permite al gerente identificar desviaciones a partir de lo planeado.

En la gráfica se anotan estos datos y se incluye una barra o línea continua que indique la fecha de inicio y terminación programada. Conforme se van realizando las actividades, debajo de cada barra programada se elabora otra barra donde se compara el tiempo de ejecución real de cada actividad. De esta manera se lleva un control de las actividades en cuanto a la fecha programada y la fecha real de ejecución. Esta técnica es la más usual y reporta múltiples ventajas para la administración de cualquier proyecto, ya que facilita el trabajo y la planeación y control de las actividades (Munch Galindo, 2007).

Una versión modificada del diagrama de Gantt es la **gráfica de carga**. En vez de listar las actividades sobre el eje vertical, las gráficas de carga listan todos los departamentos o recursos específicos. Esta información permite a los gerentes planear y controlar la capacidad de utilización. En otras palabras, las gráficas de carga programan la capacidad en función de las estaciones de trabajo (Robbins, Coulter, & Decenzo , 2017).

Ventajas del diagrama de Gantt (Santos, 2021):

1. Convierte en una representación visual la totalidad de un proyecto.
2. Permite que las ideas se organicen mejor.
3. Explica cómo se relacionan las tareas y cuáles son independientes.
4. Crea la base para plazos realistas y alcanzables.

## **CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se encontrarán temas como tipo de investigación, supuestos de investigación, Unidad de análisis, Diseño de la investigación, Universo/Muestra/muestreo y Diseño del Instrumento de medición.

A continuación, se presentará la ruta metodológica ocupada en esta investigación:

### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Sampieri, 2014).

#### **Investigacion cualitativa**

El diseño de la investigación corresponde por un lado a un enfoque cualitativo ya que se analizaran diferentes factores sensibles a la Pyme como el compromiso, deseo de desarrollo, tipos de apoyo de financiamiento, capacitacion, conocimiento entre otros. Asi tambien el enfoque cuantitativo “es la medición objetiva de los hechos sociales, demostración de la causalidad y generalización de los resultados de la investigación, enfatiza la dimensión extensiva, explicativa de los datos. La recolección de la información es estructurada y sistemática. El análisis de los datos es estadístico, para cuantificar las variables, describir las distribuciones de frecuencias uni y bi y multivariadas, identificar las relaciones causales mediante el cálculo de las correlaciones entre las variables para medir la intensidad entre las mismas” (Rodriguez, 2011).

La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. La



perspectiva cualitativa de la investigación intenta acercarse a la realidad social a partir de la utilización de datos no cuantitativos (López S. M., 2021).

La investigación cualitativa posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan. La investigación cualitativa es un campo interdisciplinario, transdisciplinario y en ocasiones contradisciplinario, atraviesa las humanidades y las ciencias sociales y físicas. Es multiparadigmática en su enfoque (Alvarez & Jurgenson, 2003).

Las características generales de este paradigma son: El punto de partida del científico es la realidad, que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia. El científico observa, descubre, explica y predice aquello que lo lleva a un conocimiento sistemático de la realidad. Los fenómenos, los hechos y los sujetos, son rigurosamente examinados o medidos en términos de cantidad, intensidad y frecuencia. La realidad se considera estática. Se pretende objetividad en el investigador (Alvarez & Jurgenson, 2003).

Los datos objetivos de la investigación cualitativa proporcionan información no sobrecargada, por lo tanto, el investigador tiene que buscar patrones narrativos explicativos entre las variables de interés, y llevar a cabo la interpretación y descripción de dichos patrones. En lugar de comenzar con la hipótesis, teorías o nociones precisas que probar, la investigación cualitativa empieza con observaciones preliminares y culmina con hipótesis explicativas y una teoría fundamentada (Creswell, 2007) (López S. M., 2021).

Para los investigadores cualitativos, hablar de métodos cualitativos es hablar de un modo de investigar los fenómenos sociales, en el que se persiguen determinados objetivos para así, dar respuesta a algunos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación (Denzin 1994) (López S. M., 2021).

Tanto los investigadores cualitativos como los cuantitativos “piensan que saben algo sobre la sociedad que vale la pena decírselo a otros y utilizan una variedad de formas y medios para comunicar sus ideas y hallazgos. La investigación cualitativa se diferencia de la cuantitativa en cinco aspectos significativos (Becker, 1996) (López S. M., 2021).

## **Investigación cuantitativa**

**Enfoque cuantitativo:** el enfoque cuantitativo, que se basa en la aplicación de estadística, modelos de optimización, modelos de información, simulaciones computacionales y otras técnicas cuantitativas para la administración de actividades, ofreció herramientas que facilitaron la labor de los gerentes (Robbins, Coulter, & Decenzo , 2017, pág. 30).

De manera coloquial se dice que “lo que no se mide no se puede controlar”, esto nos lleva a la necesidad de establecer instrumentos que de manera precisa permitan cuantificar los resultados y que dichas mediciones nos conduzcan a establecer que tan bien o que tan mal se encuentra la empresa (Robbins, Coulter, & Decenzo , 2017, pág. 30).

El proceso cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos, aunque desde luego, es factible redefinir alguna fase (Sampieri, 2014).

En la aproximación cuantitativa los planteamientos que se van a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además, las hipótesis se establecen antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis, en procedimientos estadísticos (Sampieri, 2014).

La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas.

En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (población).

La meta principal de los estudios cuantitativos es la formulación y la demostración de teorías.

El enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo.

### **Estudio de caso**

Se empleó el método de estudio de caso. La investigación es Cualitativa en el sentido que se diagnosticaron los factores del mercado potencial, clientes, personal, etc., así mismo es aplicada la investigación cuantitativa dado a que se utilizaron indicadores y variables cualitativas y cuantitativas.

## **3.2 Supuestos de investigación**

### **Supuestos**

Lo anterior nos lleva a los siguientes cuestionamientos:

1. Las estrategias administrativas de control que la pyme “Cafeteria Oro Maya” tiene implementadas para el mejoramiento de la empresa son eficaces.
2. Las estrategias y procedimientos para la mejora de la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control son las adecuadas.

3. Los Factores Organizacionales que permiten relacionar las irregularidades encontradas son: motivacion, capacitacion en Tics, calidad de materiales, normas de seguridad e higiene.
4. Las Estrategias Administrativas de Control implementadas en la organización para ofrecer servicios de calidad son estrategia de crecimiento, estrategia de renovación y estrategias de funcionalidad.

Es Descriptiva: en vista de que solamente se relatara lo observado, mediante los instrumentos de medicion.

Es transeccional en vista de que se levanto la informacion en un solo momento.

No experimental en vista de que no se manipularon las variables.

### **Estrategia metodológica**

1. Revisar la literatura escrita en libros, páginas de internet, discos, películas, monografías, entre otros y estructurar el marco teórico.
2. Se acudira a la empresa para realizar diagnostico de la situacion administrativa en relacion a las Estrategias Administrativas de Control establecidas.
3. Determinar la muestra de la población de los clientes reales y potenciales.
4. Se diseñarán los instrumentos de medición.
5. Se aplicarán los instrumentos.
6. Se analizará la información recabada.
7. Se estructurara un Plan de Trabajo en relacion a las irregularidades encontradas.
8. Se diseñara el plan para la implementacion de Estrategias Administrativas de Control.

### 3.2.1. Operacionalización de variables

1. Las estrategias administrativas de control que la pyme “Cafeteria Oro Maya” tiene implementadas para el mejoramiento de la empresa son eficaces.

Variable	Definición		Categorías	Indicadores	Ítems
	Conceptual	Operacional			
Estrategia administrativa de control en las áreas funcionales	Las PYMES requieren de estrategias que les permitan tener o establecer controles administrativos efectivos en las áreas funcionales que generen información confiable, lo cual facilitará a los dueños o administradores la toma decisiones a cualquier nivel y obtener mejores resultados en el cumplimiento de su meta y su competitividad (Rodríguez Valencia, 2005).	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos de estudio	Producción	Escala Likert en función a: a). Totalmente de acuerdo b). De acuerdo c). Indeciso d). En desacuerdo e). Totalmente en desacuerdo	1. El producto cumple con la satisfacción del cliente
			Mercadotecnia		2. Considero que la marca es muy conocida en la ciudad.
			Recursos Humanos		3. Estoy satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.
			Finanzas		4. Los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y adecuada.

2. Las estrategias y procedimientos para la mejora de la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control son las adecuadas.

Variable	Definición		Categorías	Indicadores	Ítems
	Conceptual	Operacional			
Situación administrativa	<p>La administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se realicen, de manera eficiente y eficaz, con las personas y por medio de ellas (Robbins, Coulter, &amp; Decenzo , 2017).</p> <p>Administración es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados (Cano Plata , 2017).</p>	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos de estudio	Estrategia	<p>Escala Likert en función a:</p> <p>a). Totalmente de acuerdo  b). De acuerdo  c). Indeciso  d). En desacuerdo  e). Totalmente en desacuerdo</p>	5. Las estrategias que la empresa ocupa permiten alcanzar sus objetivos.
			Procedimiento		6. Las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas.

3. Los Factores Organizacionales que permiten relacionar las irregularidades encontradas son: motivacion, capacitacion en Tics, calidad de materiales, normas de seguridad e higiene.

Variable	Definición		Categorías	Indicadores	Ítems
	Conceptual	Operacional			
Los factores organizacionales.	Los factores organizacionales están formados por una serie de elementos que se desarrollan dentro de la organización, entre los que se encuentran: creatividad, comunicación, motivación, relaciones interpersonales, relaciones laborales, conciencia de productividad, capacitación, participación, objetivos y estándares, cambio, mejora continua, trabajo en equipo, solución de problemas (Castillo Pérez, Varela Juárez, & Manzanilla López de Llergo, 2013).	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos de estudio	Motivación.	Escala Likert en función a: a). Totalmente de acuerdo b). De acuerdo c). Indeciso d). En desacuerdo e). Totalmente en desacuerdo	7. Se aplican sanciones al momento de cometer un error.
			Capacitación en Tics.		8. Cuando alguien tiene que usar las Tics y no sabe se le orienta.
			Calidad de materiales.		9. El suministro de materias primas permite productos de calidad.
			Normas de seguridad e higiene.		10. Se observan medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.

4. Las Estrategias Administrativas de Control implementadas en la organización para ofrecer servicios de calidad son estrategia de crecimiento, estrategia de renovación y estrategias de funcionalidad.

Variable	Definición		Categorías	Indicadores	Ítems
	Conceptual	Operacional			
Servicios de calidad.	De acuerdo con Parasuraman (1988), la calidad en el servicio "es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad del desempeño de una organización, la cual se define como la diferencia entre los niveles percibidos y esperados de servicio" (Jacques Filion, Cisneros , & Mejía Morelos, 2011).	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos de estudio	Estrategias de crecimiento.	Escala Likert en función a: a). Totalmente de acuerdo b). De acuerdo c). Indeciso d). En desacuerdo e). Totalmente en desacuerdo	11. Se observa que la empresa diversifica sus productos.
			Estrategia de renovación.		12. Se observa que la empresa revisa constantemente sus resultados para alcanzar sus objetivos.
			Estrategias de funcionalidad.		13. Se observa que la empresa constantemente revisa las funciones y relaciones entre sus componentes.

Variables de perfil: a). Se concentrará la información en función a edad, genero, escolaridad para la muestra de trabajadores.

b). En el caso de la muestra de estudiantes se ocupan las primeras dos variables de perfil y se cambian escolaridad por facultad a la que pertenecen.



### **3.3. Unidad de análisis**

Unidad de análisis es el elemento focal para realizar el análisis de la información. En este caso la unidad de análisis en la que se basa la interpretación de la realidad está conformado por las percepciones u opiniones que los sujetos de estudio tienen sobre el objeto de estudio a efecto de interpretar la realidad.

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **3.4. Diseño de la investigación**

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo, se utilizan los diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis).

Dentro del enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que apliquemos el diseño tal como fue preconcebido (particularmente en el caso de los experimentos).

Desde luego, en cualquier tipo de investigación el diseño se debe ajustar ante posibles contingencias o cambios en la situación (por ejemplo, un experimento en el cual no funciona el estímulo experimental, éste tendría que modificarse o adecuarse) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

El término diseño adquiere otro significado distinto al que posee dentro del enfoque cuantitativo, particularmente porque las investigaciones cualitativas no se planean con detalle y están sujetas a las circunstancias de cada ambiente o escenario en particular. En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al “abordaje” general que habremos de utilizar en el proceso de investigación. Álvarez-Gayou (2003) lo denomina marco interpretativo.

El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, va sufriendo modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

## **Descriptiva**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

## **Estudio de caso**

Esta metodología es aplicable principalmente en el análisis de fenómenos sociales y educativos. En su definición, Stake (1998, p. 11) refiere que “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. La metodología de estudios de caso está diseñada para aquellos investigadores que desean profundizar el estudio de una situación determinada en particular. De acuerdo a Bell (2005) esta metodología brinda la oportunidad de estudiar a profundidad una parte de cierto problema con un tiempo que generalmente es limitado. Como sujetos de análisis puede tenerse a un fenómeno, una persona, un evento o caso muy concreto, donde el análisis deberá realizarse dentro del medio ambiente en que se desenvuelve el objeto de estudio (Bell, 2005).

El estudio de casos no es una simple descripción de un evento o situación específica, sino que “como en toda investigación, se recogen pruebas sistemáticamente, se estudia la relación entre variables y se planifica metódicamente la indagación” (Bell, 2005).

## **No experimental**

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como

se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **3.5 Universo/muestra/muestreo**

#### **Universo**

Es el conjunto de elementos (finito o infinito) definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen. Bien definido (se sepa en todo momento qué elementos lo componen) (Espinoza, 2016).

Universo es el conjunto de elementos a los cuales se quieren inferir los resultados (Espinoza, 2016).

Por lo tanto, el universo está conformado por sujetos de estudio que se encuentran entorno a la actividad productiva de la empresa la cual es el servicio de restaurant identificando dos poblaciones:

- a) Trabajadores: Esta población se encuentra conformada por 17 trabajadores que prestan sus servicios en la empresa.
- b) Estudiantes: Dada la cercanía de la empresa a las Facultades de la Universidad Autónoma de Chiapas se considera como otra población al mercado potencial de un grupo de estudiantes de cada una de estas.

## **Muestra**

Es un subconjunto finito y factible de la población, que debe cumplir características ineludibles para lograr que las conclusiones de la inferencia estadística sean válidas (Chacon, 2021).

Aleatoria: garantiza que los elementos que componen la muestra fueron escogidos completamente al azar, es decir no hay predilección alguna por incluir o excluir determinada unidad de análisis (todos los sujetos de una población tienen la misma probabilidad de integrar la muestra) (Chacon, 2021).

El tamaño de la muestra, que es el número de unidades de análisis que se deben escoger, debe ser lo suficientemente grande para garantizar la calidad de la estimación de la característica poblacional que se desea conocer (Chacon, 2021).

Diseño de la muestra: la Teoría de Muestreo garantiza que la información que generaremos nos permita proyectar válidamente las conclusiones al Universo de interés (Chacon, 2021).

Dadas las poblaciones identificadas, en el caso de los trabajadores, se aplicará un censo en vista de que la cantidad de los trabajadores es reducida y que en número representa 17 sujetos de estudio.

Para el caso de los estudiantes se considera aplicar un tamaño de muestra pequeña que de acuerdo a la literatura está representada por 30 sujetos y que considerara la siguiente distribución:

No.	Facultad	Cantidad
1	Facultad de Negocios	10
2	Facultad de Administración	10
3	Escuela de Lenguas	10
	Total	30

## **Muestreo**

Es la técnica empleada para la selección de elementos (unidades de análisis o de investigación) representativos de la población de estudio que conformarán una muestra y que será utilizada para hacer inferencias (generalización) a la población de estudio (Espinoza, 2016).

Muestreo Probabilístico: Cada unidad de análisis tiene una probabilidad de ser elegida, lo cual determina la situación de poder generalizar los hallazgos del estudio a toda la población objetivo. Sólo estos métodos de muestreo probabilístico nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables (Espinoza, 2016).

Muestreo No Probabilístico: En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones (Espinoza, 2016).

### 3.6 Diseño del instrumento de medición

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS  
CAMPUS IV

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario es para documentar una tesis de maestría con terminal en Finanzas. Los fines son eminentemente académicos y la información recabada será absolutamente confidencial. De acuerdo a tu punto de vista selecciona una de las opciones a cada pregunta realizada de acuerdo a:

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ (H)ombre (M)ujer Escolaridad: \_\_\_\_\_

- 1). Totalmente de acuerdo 2). De acuerdo 3). Indeciso  
4). En desacuerdo 5). Totalmente en desacuerdo

No.	Pregunta	Respuestas				
		1	2	3	4	5
1	El producto cumple con la satisfacción del cliente					
2	Considero que la marca es muy conocida en la ciudad.					
3	Estoy satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.					
4	Los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y adecuada.					
5	Las estrategias que la empresa ocupa permiten alcanzar sus objetivos.					
6	Las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas.					
7	Se aplican sanciones al momento de cometer un error.					
8	Cuando alguien tiene que usar las Tics y no sabe se le orienta.					
9	El suministro de materias primas permite productos de calidad.					
10	Se observan medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.					
11	Se observa que la empresa diversifica sus productos.					
12	Se observa que la empresa revisa constantemente sus resultados para alcanzar sus objetivos.					
13	Se observa que la empresa constantemente revisa las funciones y relaciones entre sus componentes.					

Gracias por la atención prestada.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS  
CAMPUS IV

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario es para documentar una tesis de maestría con terminal en Finanzas. Los fines son eminentemente académicos y la información recabada será absolutamente confidencial. De acuerdo a tu punto de vista selecciona una de las opciones a cada pregunta realizada de acuerdo a:

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ (H)ombre (M)ujer Facultad: \_\_\_\_\_

1). Totalmente de acuerdo 2). De acuerdo 3). Indeciso  
4). En desacuerdo 5). Totalmente en desacuerdo

No.	Pregunta	Respuestas				
		1	2	3	4	5
1	El producto cumple con la satisfacción del cliente					
2	Considero que la marca es muy conocida en la ciudad.					
3	Estoy satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.					
4	Los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y adecuada.					
5	Las estrategias que la empresa ocupa permiten alcanzar sus objetivos.					
6	Las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas.					
7	Se observan medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.					

Gracias por la atención prestada.

Nota: este instrumento se aplicó a la muestra de trabajadores bajo el presente diseño. Para el caso de estudiantes solamente se modificó la variable de perfil de escolaridad sustituyéndola por la de Facultad a la que pertenece. De igual forma se seleccionaron los ítems ad-hoc a esta muestra identificándose los ítems del uno al seis y el diez. Esto obedeció a que los otros ítems son analizados desde las perspectivas de los trabajadores.



### **3.6.1. Prueba piloto**

Se sometió a consideración el presente cuestionario a cinco sujetos expertos coincidiendo de forma unánime de que los ítems si median las variables de los supuestos.

### **3.6.2. Método de recolección de la información**

En el caso de la prueba piloto, se procedió a aplicar la encuesta (A catorce trabajadores de ambos turnos, mañana y tarde de Cafetería Oro Maya), asimismo se aplicó la encuesta a diez estudiantes de la Facultad de Negocios, diez estudiantes de la Facultad de Administración y diez estudiantes de la Facultad de Lenguas, en la encuesta solamente se modificó la variable de perfil de escolaridad sustituyéndola por la de Facultad a la que pertenece. De igual forma se seleccionaron los ítems ad-hoc a esta muestra identificándose los ítems del uno al seis y el diez, con el objetivo de poder estar seguros de que las preguntas de investigación hubiesen cumplido lo esperado en el objetivo general, y en los objetivos específicos; y que los encuestados respondan eficientemente, observando la reacción al cuestionamiento que se llevó a cabo. Como al término de la prueba piloto podamos tener opiniones concretas, definiendo las preguntas de investigación.

El procedimiento para obtener los resultados esperados de dicha investigación estuvo sujeto al siguiente orden, en tanto a la investigación general:

- a) La creadora de la presente Tesis, quien ya formulada la encuesta procedió a determinar los sujetos de estudio, quienes fueron en total 14 empleados de Cafetería Oro Maya de igual carácter se seleccionó a diez estudiantes de la Facultad de Negocios aleatoriamente, diez estudiantes de la Facultad de Administración aleatoriamente y diez estudiantes de la Facultad de Lenguas aleatoriamente.

- b) Se invitó a los prospectos de encuesta, tanto a los empleados como alumnos de las diferentes Facultades para que de manera voluntaria y consiente respondieran las preguntas, con carácter honesto y verídico.
- c) Dicha aceptación y realización de tal encuesta fue de manera personal, con relación a los empleados se acudió al centro de trabajo, dentro de un periodo de tiempo de 40 minutos se aplicó la encuesta que de manera muy atenta y cordial brindaron su colaboración para contestar las preguntas, con respecto a los estudiantes, se acudió a cada facultad para aplicar las encuestas y ellos dieron sus respuestas a tales preguntas de manera honesta y verídica.
- d) Como resultado a la aplicación de la encuesta se procedió a la recepción de los resultados, posteriormente se realizó un análisis de la presente investigación. La información que se obtuvo de la encuesta se almaceno en una base de datos para hacer la tabulación y las gráficas, esto con el objetivo de tener información detallada y graficada para el análisis; con responsabilidad se interpretó y se obtuvieron conclusiones, aportaciones críticas o puntos de vista.

## CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se llevó a cabo el análisis y presentación de los resultados derivados de la percepción obtenida de los sujetos de investigación, en relación al objeto de estudio. De acuerdo a la obtención de datos mediante la tabulación y las gráficas realizadas en Excel, donde se puede apreciar con más detalle los márgenes de respuestas de los empleados y estudiantes.

Para optimizar los espacios de los gráficos se manejaron las siguientes siglas:

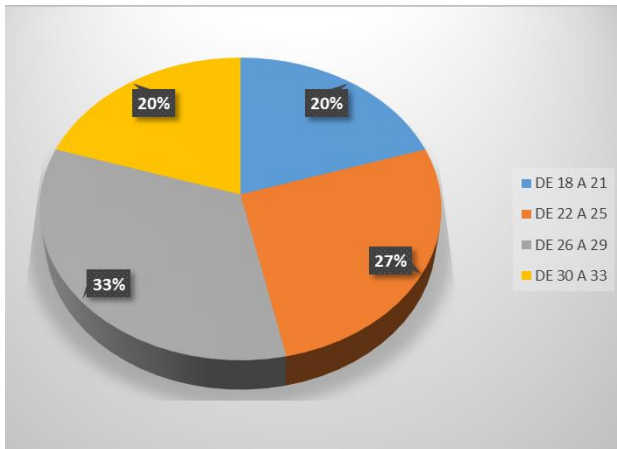
No.	Opción de respuesta	Sigla
1	Totalmente de acuerdo	T.A.
2	De acuerdo	DA
3	Indeciso	I
4	En desacuerdo	D
5	Totalmente en desacuerdo	TD

### 4.1. Tabulaciones y Presentación de Resultados

Como consecuencia de la presente investigación y como resultado de la aplicación del instrumento de medición, se obtuvo la siguiente información. Una vez aplicadas las encuestas a los trabajadores y estudiantes se llegaron a los siguientes resultados:

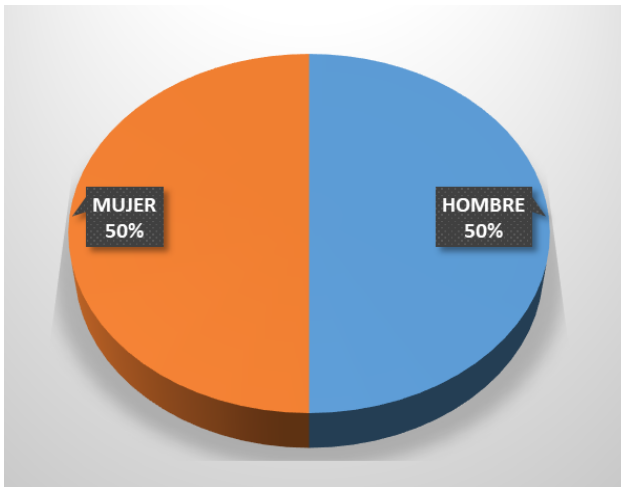
Variables de perfil: a). Se concentrará la información en función a edad, genero, escolaridad para la muestra de trabajadores.

## Edad



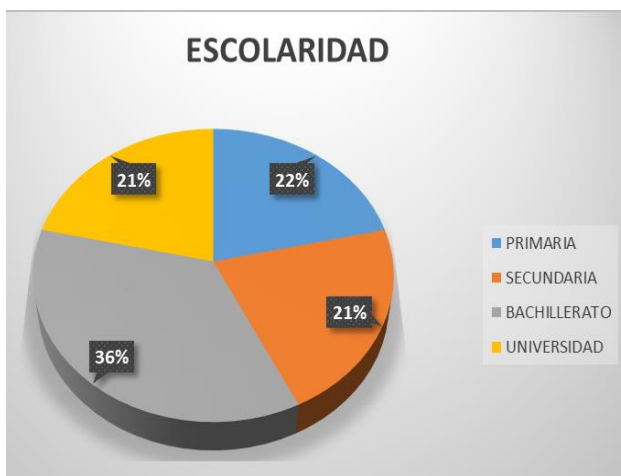
El tamaño de la muestra está representado por 14 empleados de Cafetería Oro Maya. En la tabulación se manejaron 4 rangos de edades, el 20% del total de la muestra está representado por trabajadores de 18 a 21 años, el 27% de 22 a 25 años, el 33% de 26 a 29 años y el 20% de 30 a 33 años.

## Genero



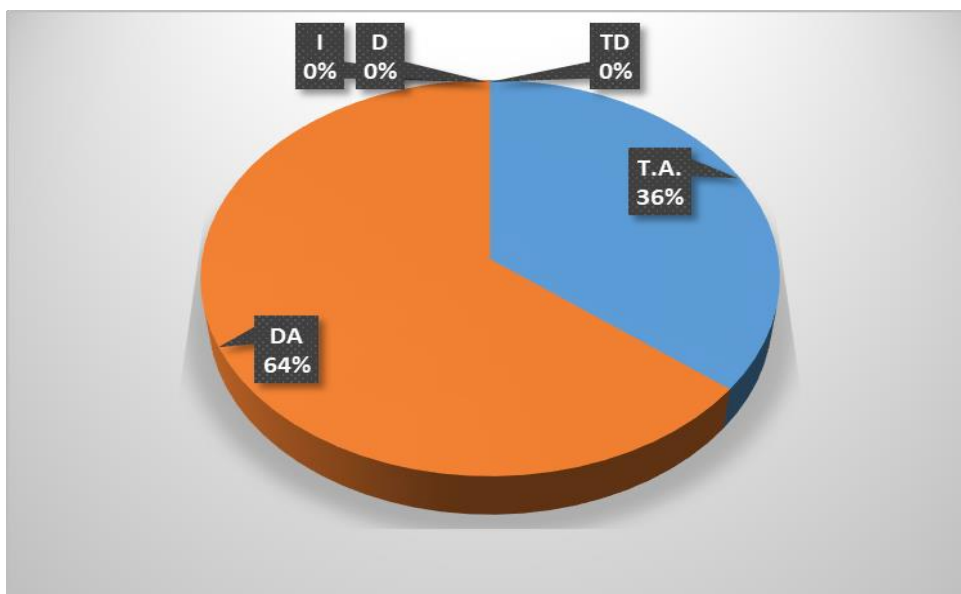
El tamaño de la muestra está representado por 14 empleados de Cafetería Oro Maya. En la tabulación se muestra que el 50% de los trabajadores son del sexo femenino y el otro 50% corresponde al sexo masculino.

## Escolaridad



El tamaño de la muestra está representado por 14 empleados de Cafetería Oro Maya. En la tabulación se muestra que el 22% de los trabajadores tienen un nivel de estudio básico, el 21% cuenta con la secundaria, el 36% de los trabajadores tiene un bachillerato y el 21% cuenta con un título profesional.

1.- El producto cumple con la satisfacción del cliente.



	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	5	36%
	2). De acuerdo	9	64%
	3). Indeciso	0	0%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

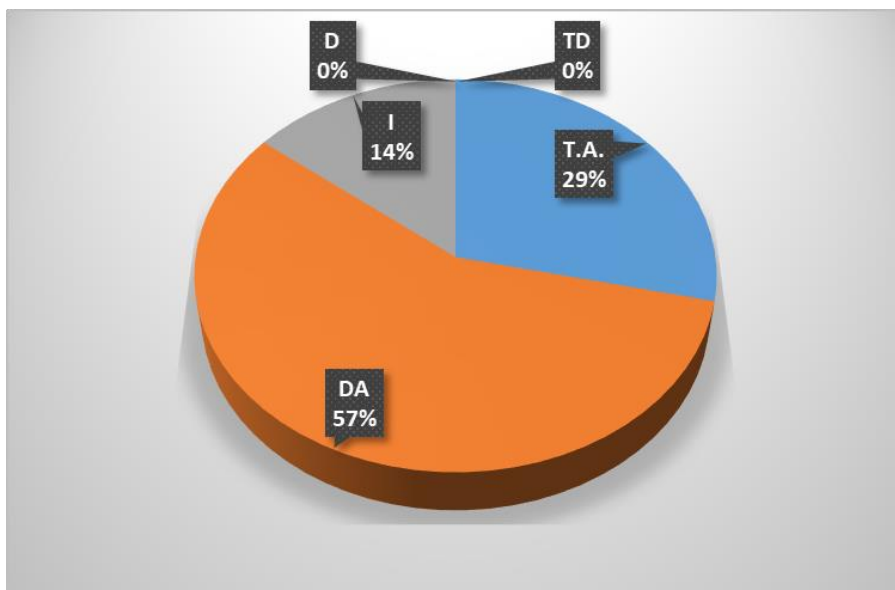
Gráfica #1. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

En relación al ítem No. 1, realizada en el levantamiento de información se observa que el 64% considera que está de acuerdo con la satisfacción del producto y el 36% totalmente de acuerdo, lo que nos lleva a interpretar que para los sujetos de estudio los productos cumplen con la satisfacción del cliente. En el caso de cafetería Oro Maya, son expertos en el buen café orgánico y gourmet. Sus sabores tienen su origen en la región del Soconusco, Chiapas. Sus sabores están inspirados en la esencia de Chiapas. La materia prima de los productos que ofrece la cafetería es seleccionada mediante un estricto control de calidad, de los cuales se puede mencionar el producto más vendido el mes pasado Café Oro Maya en bolsa de 454 g o 227 g y en lata de 425 g.

2.- Considero que la marca es muy conocida en la ciudad.



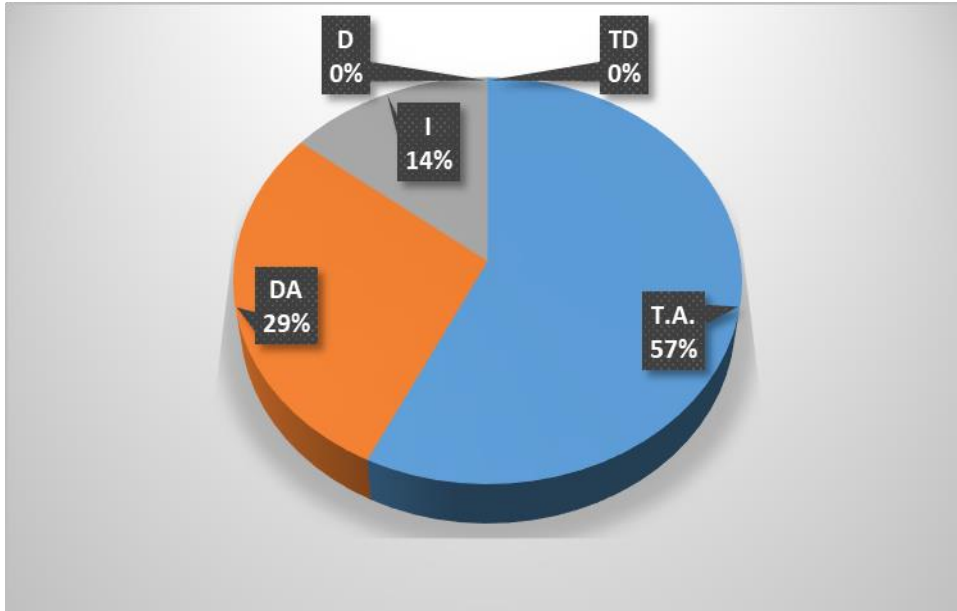
	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	4	29%
	2). De acuerdo	8	57%
	3). Indeciso	2	14%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #2. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

A consideración de las respuestas del ítem No.2, se puede interpretar que el 57% de los resultados considera estar de acuerdo que la marca es conocida en la Ciudad, el 29% totalmente de acuerdo, lo que nos da un porcentaje total de 86% de afirmación que considera conocer la marca en la ciudad y finalmente el 14% comenta estar indeciso sobre el impacto de reconocimiento que tiene la marca en la ciudad, lo que nos puede llevar a realizar un análisis sobre la gestión de las redes sociales, ya que con la nueva normalidad las redes sociales se han vuelto una transformación digital que impacta en las ventas y reconocimiento de la marca.

3.- Estoy satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.

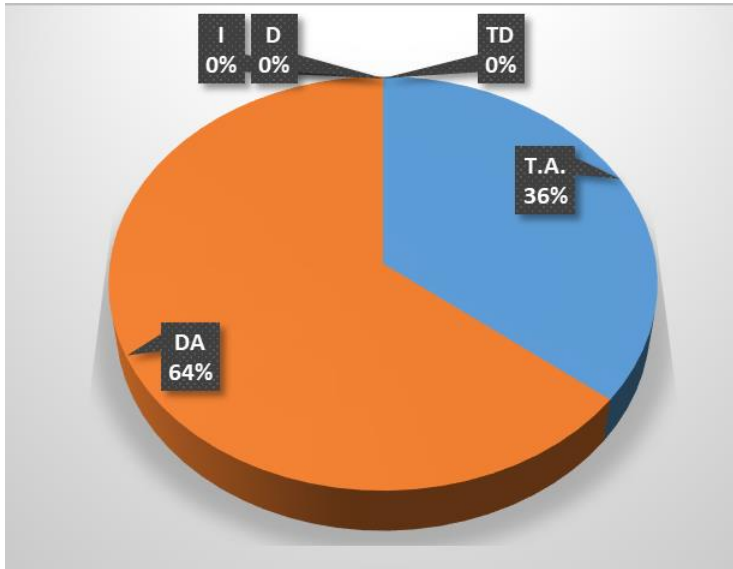


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	8	57%
	2). De acuerdo	4	29%
	3). Indeciso	2	14%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #3. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** A consideración de las respuestas del ítem No.3, se puede interpretar que el 57% de los resultados está totalmente de acuerdo, siendo esto un porcentaje considerado positivo, además el 29% de los resultados considera estar de acuerdo con la pregunta, dando un porcentaje total afirmativo de 86% que considera que hay buena relación laboral, por lo consiguiente el 14% comenta estar indeciso, lo que nos permite abrir un área de oportunidad para desarrollar e implementar estrategias administrativas en relación al área de recursos humanos.

4.- Los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y adecuada.



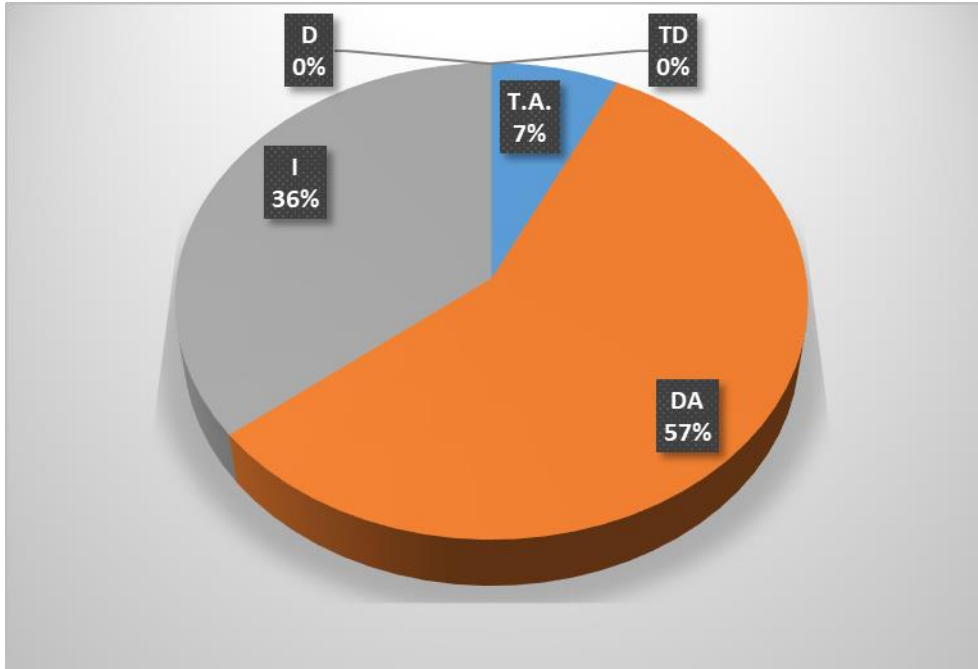
	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	5	36%
	2). De acuerdo	9	64%
	3). Indeciso	0	0%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #4. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Los resultados del ítem No.4, se puede interpretar que el 64% de los resultados está de acuerdo que los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y el 36% totalmente de acuerdo, lo que nos lleva a interpretar que los insumos y servicios con los que cuenta la empresa se encuentran de manera oportuna y adecuada.



5.- Las estrategias que la empresa ocupa permiten alcanzar sus objetivos.

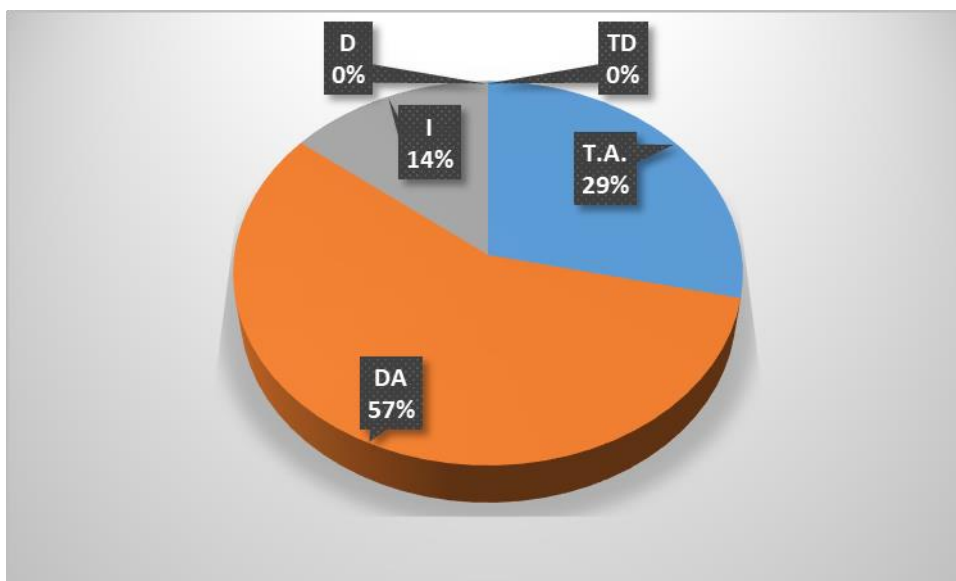


Respuesta	Respuestas	Ratio
1). Totalmente de acuerdo	1	7%
2). De acuerdo	8	57%
3). Indeciso	5	36%
4). En desacuerdo	0	0%
5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #5. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En este Ítem, No. 5, encontramos que el 57% de los resultados están de acuerdo con las estrategias que ocupa la empresa para alcanzar sus objetivos, el 7% está totalmente de acuerdo y el 36% de los empleados considera estar indeciso por lo que podemos obtener un área de oportunidad a mejorar ya que algunos trabajadores no están entendiendo las estrategias que se están desarrollando a nivel estratégico, llevando a la empresa no cumplir sus fines o metas.

6.- Las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas.

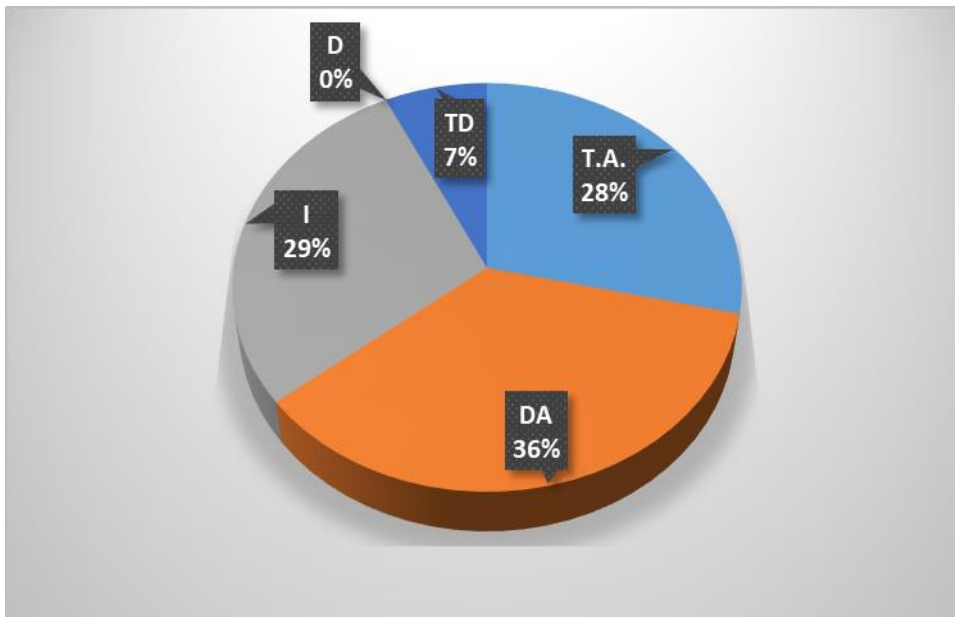


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	4	29%
	2). De acuerdo	8	57%
	3). Indeciso	2	14%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #6. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado.  
Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 6, podemos observar que el 57% de los encuestados está de acuerdo en opinar que las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas, un 29% está totalmente de acuerdo, dando un porcentaje total de 86% que afirman el desarrollo claro y oportuno dentro del área laboral de la empresa. Sin embargo, el 14% de los encuestados señala que está indeciso en su respuesta, esto nos otorga un campo de oportunidad de investigación acerca del proceso de Desarrollo Organizacional que se está llevando dentro de la empresa.

7.- Se aplican sanciones al momento de cometer un error.

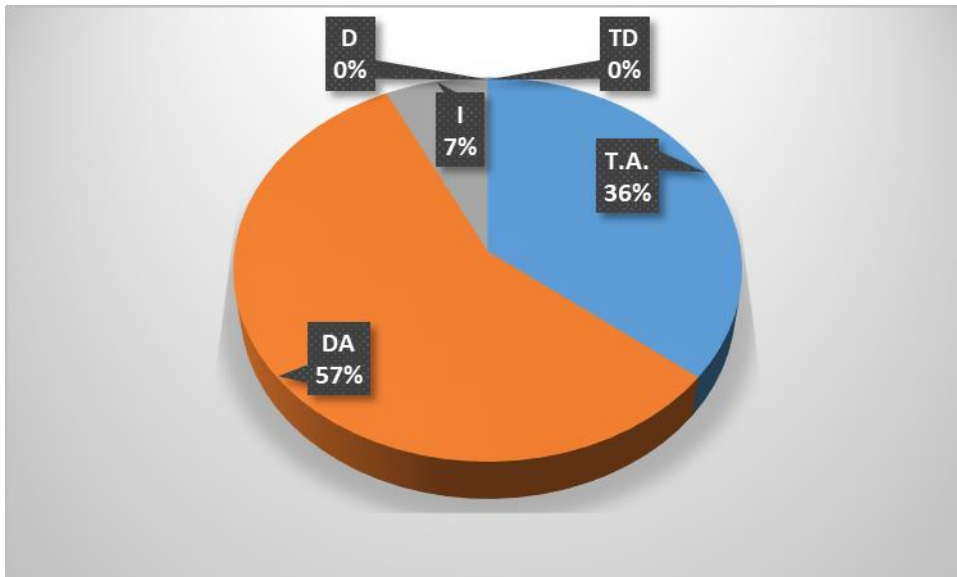


Respuesta	Respuestas	Ratio
1). Totalmente de acuerdo	4	29%
2). De acuerdo	5	36%
3). Indeciso	4	29%
4). En desacuerdo	0	0%
5). Totalmente en desacuerdo	1	7%

Gráfica #7. De la necesidad de conocer si existen sanciones al momento de cometer un error. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 7, se observa que el 36% está de acuerdo y el 29% está totalmente de acuerdo, dando un total afirmativo del 65% que existen sanciones al momento de cometer un error, sin embargo, el 29% de los encuestados respondió estar indeciso y el 7% totalmente en desacuerdo, dando un total de 35% de manera negativa a la pregunta, este porcentaje nos aporta un área de oportunidad para conocer el reglamento y políticas dentro de la empresa, de la manera cuando se ha incurrido en alguna infracción de uno de los deberes, derechos y/o prohibiciones.

8.- Cuando alguien tiene que usar las Tics y no sabe se le orienta.

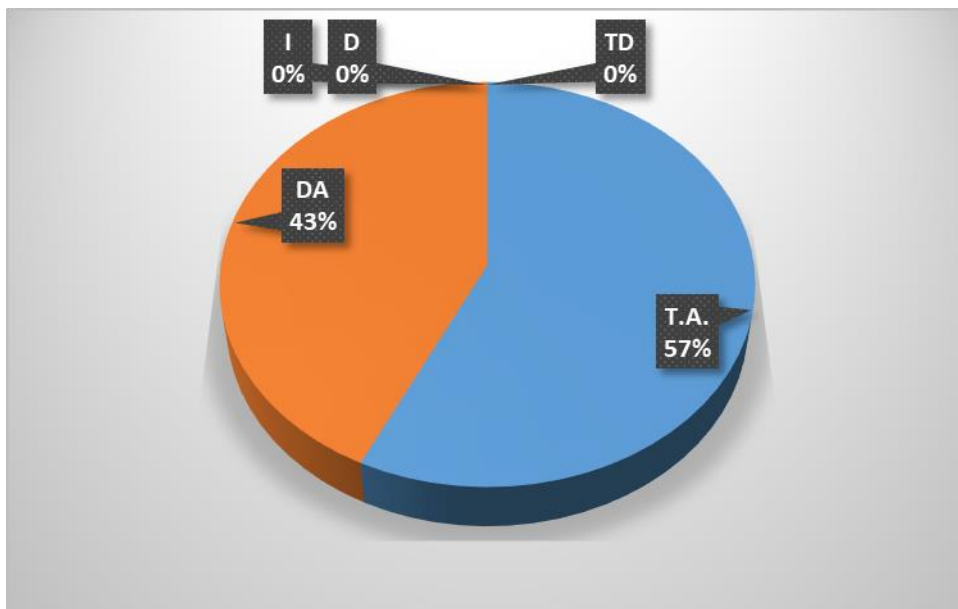


Respuesta	Respuestas	Ratio
1). Totalmente de acuerdo	5	36%
2). De acuerdo	8	57%
3). Indeciso	1	7%
4). En desacuerdo	0	0%
5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #8. Conocer si hay alguna capacitación de parte de la empresa para el personal que se le dificulta usar las Tics. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 8, se puede observar que el 57% de los encuestados está de acuerdo que existe una capacitación por parte de la empresa cuando al personal se le dificulta usar las Tics, así mismo el 36% está totalmente de acuerdo, dando un total del 93% a la afirmación de la pregunta y solamente un 7% considera estar indecisa, con respecto a las Tics, nos encontramos en una nueva etapa tecnológica donde resulta indispensable tener el conocimiento de tecnologías.

9.- El suministro de materias primas permite productos de calidad.

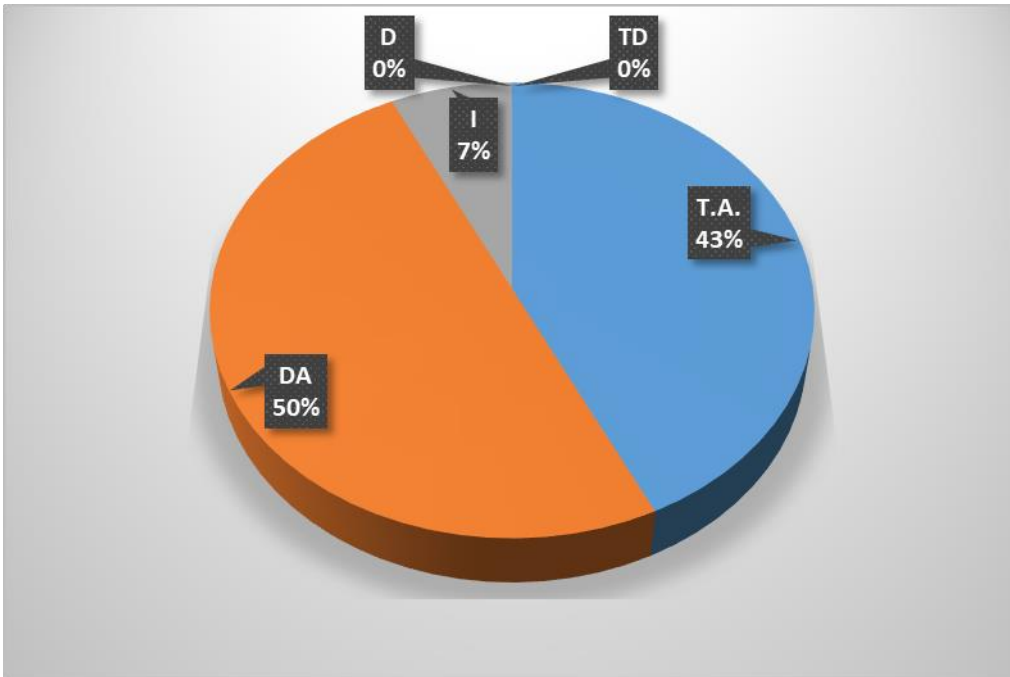


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	8	57%
	2). De acuerdo	6	43%
	3). Indeciso	0	0%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #9. De la necesidad de conocer si el suministro de materias primas permite productos de calidad. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Dando respuesta al Ítem No. 9, el 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la calidad del producto al momento de suministrar las materias primas, así mismo el 43% señala estar de acuerdo, esto dándonos un 100% de manera positiva a la calidad de la materia prima.

10.- Se observan medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.

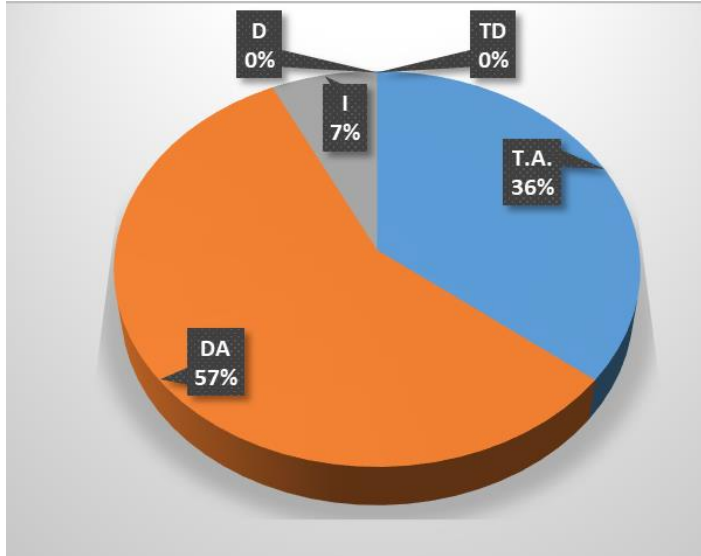


Respuesta	Respuestas	Ratio
1). Totalmente de acuerdo	6	43%
2). De acuerdo	7	50%
3). Indeciso	1	7%
4). En desacuerdo	0	0%
5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #10. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 10, se observa que el 50% de los resultados presentan estar de acuerdo con las medidas de seguridad que la empresa ofrece para sus clientes y trabajadores, esto también el 43% manifiesta estar totalmente de acuerdo con esta pregunta, teniendo un 93% de afirmación y un 7% de indecisión.

11.- Se observa que la empresa diversifica sus productos.

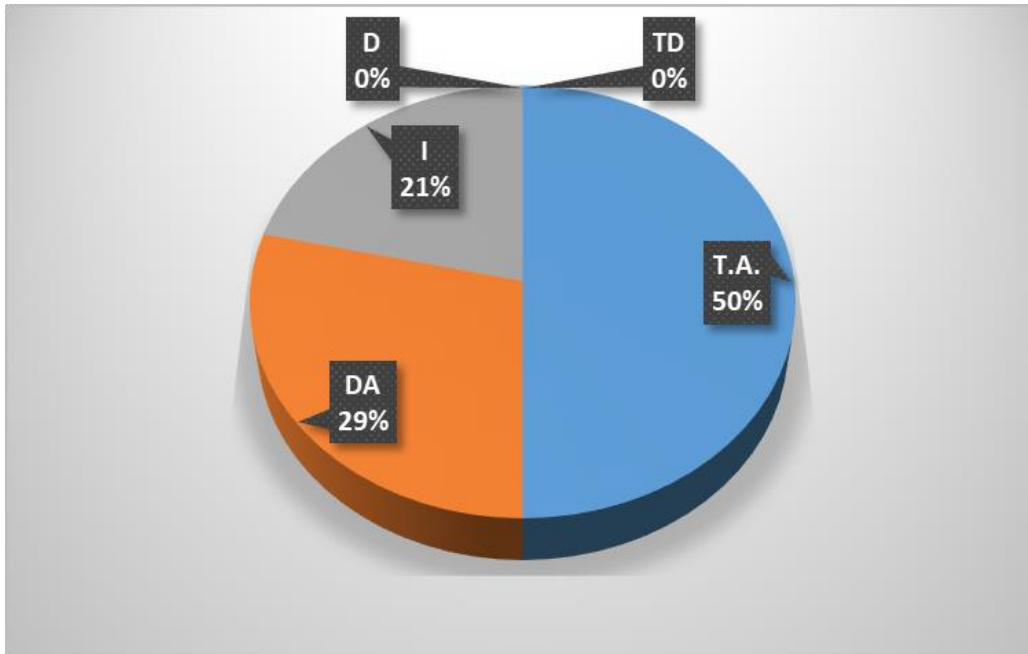


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	5	36%
	2). De acuerdo	8	57%
	3). Indeciso	1	7%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #11. Conocer el grado de diversificación de los productos por parte de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 11, se observa que el 57% de los empleados señala estar de acuerdo con el grado de diversificación de los productos, el 36% señala estar totalmente de acuerdo, dando un total de 93% a esta afirmación, el 7% de los encuestados señala estar indeciso, la materia prima es seleccionada mediante un estricto control de calidad y guardando la pureza de la naturaleza, alguno de los productos que diversifica la empresa son: Café tostado orgánico y convencional, Café soluble orgánico y convencional, Chocolate artesanal de mesa orgánico y convencional, Mermeladas chutney (mango con chipotle, jamaica con chipotle y piña con chipotle), Miel de abeja orgánica y convencional, Semilla de Cardamomo orgánica y Nuez de la india.

12.- Se observa que la empresa revisa constantemente sus resultados para alcanzar sus objetivos.



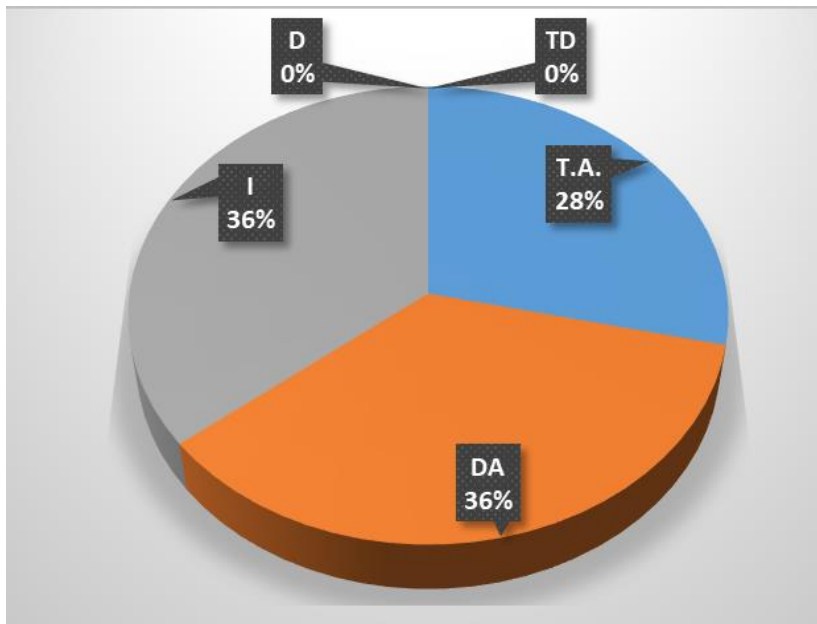
	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	7	50%
	2). De acuerdo	4	29%
	3). Indeciso	3	21%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #12. Conocer si la empresa cuenta con una estrategia de renovación, que le permita alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En el Ítem No. 12, se observa que el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 29% de acuerdo, en referencia a que la empresa revisa constantemente sus resultados para alcanzar sus objetivos, sin embargo, el 21% de los trabajadores está indeciso, Todas las empresas, sin importar su tamaño ni su actividad económica, deben de contar con Estrategias Administrativas de Control implementadas en la organización, que le ayuden a alcanzar sus objetivos.



13.- Se observa que la empresa constantemente revisa las funciones y relaciones entre sus componentes.



	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	4	29%
	2). De acuerdo	5	36%
	3). Indeciso	5	36%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #13. Del conocimiento eficaz de estrategias de funcionalidad con respecto a las funciones y relaciones entre sus componentes. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 13, se observa que el 36% de los encuestados está de acuerdo y el 29% está totalmente de acuerdo, dando un porcentaje afirmativo del 65% que considera que la empresa constantemente revisa las funciones y relaciones entre sus componentes, mas sin embargo el 36% manifiesta que está indeciso ya que no observan que la empresa administre sus recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar sus metas establecidas.

## 4.2. Prueba de Supuestos Trabajadores

$$X = \sum a+b$$

**Supuesto 1:** Las estrategias administrativas de control que la pyme “Cafetería Oro Maya” tiene implementadas para el mejoramiento de la empresa son eficaces.

Categorías:

- a) Producción
- b) Mercadotecnia
- c) Recursos Humanos
- d) Finanzas

S1=

Escala Likert	S1 a)	S1 b)	S1 c)	S1 d)	$\bar{X}$
1). Totalmente de acuerdo	36	29	57	36	39.5 %
2). De acuerdo	64	57	29	64	53.5 %
3). Indeciso	0	14	14	0	
4). En desacuerdo	0	0	0	0	
5). Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	
$\sum$					93%

$$H1 = X \geq 60\%$$

$$S1 a = 36\% + 64\% = 100\%$$

S1 a= Si hay evidencia que el producto cumple con la satisfacción del cliente en lo general, pero en la intensidad de la respuesta se observa un 64% como área de oportunidad a mejorar.

$$S1 b = 29\% + 57\% = 86\%$$

S1 b= Si hay evidencia que en el área de marketing la marca es reconocida, aun cuando en un 14% se observa un área de oportunidad.

S1 c= 57%+29%=86%

S1 c= Si hay evidencia de que haya satisfacción con la atención de los trabajadores, pero se nota un 14% de áreas de mejora.

S1 d= 36%+64%=100%

S1 d= Si hay evidencia de que los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna.

En lo general:

$\bar{x} = 39.5\%$ ,  $\bar{x} = 53.5\%$      $\bar{z} = 93\%$

Se aprueba el supuesto de que, si son eficaces, pero presenta un 7% de área de oportunidad a mejora.

$$X = \sum a+b$$

**Supuesto 2:** Las estrategias y procedimientos para la mejora de la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control son las adecuadas.

Categorías:

- a) Estrategia
- b) Procedimiento

S2=

Escala Likert	S1 a)	S1 b)	$\bar{x}$
1). Totalmente de acuerdo	7	29	18%
2). De acuerdo	57	57	57%
3). Indeciso	36	14	
4). En desacuerdo	0	0	
5). Totalmente en desacuerdo	0	0	
$\sum$			75%

$$H_2 = X \geq 60\%$$

$$S_2 a = 7\% + 57\% = 64\%$$

S2 a= Si hay evidencia que las estrategias que ocupa la empresa permiten alcanzar sus objetivos.

$$S_2 b = 29\% + 57\% = 86\%$$

S2 b= Si hay evidencia que los procedimientos que se desarrollan dentro de la empresa son claras y oportunas.

En lo general:

$$\bar{x} = 18\%, \bar{x} = 57\% \quad \sum = 75\%$$

Se aprueba el supuesto que las estrategias y procedimientos para la mejora de la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control son las adecuadas.

$$X = \sum a + b$$

**Supuesto 3:** Los Factores Organizacionales que permiten relacionar las irregularidades encontradas son: motivación, capacitación en Tics, calidad de materiales, normas de seguridad e higiene.

Categorías:

- a) Motivación.
- b) Capacitación en Tics.
- c) Calidad de materiales.
- d) Normas de seguridad e higiene.

S3=

Escala Likert	S1 a)	S1 b)	S1 c)	S1 d)	$\bar{x}$
1). Totalmente de acuerdo	29	36	57	43	41.25%
2). De acuerdo	36	57	43	50	46.5%
3). Indeciso	29	7	0	7	
4). En desacuerdo	0	0	0	0	
5). Totalmente en desacuerdo	7	0	0	0	
$\sum$					88%

$$H3 = X \geq 60\%$$

$$S3 a = 29\% + 36\% = 65\%$$

S3 a= Si hay evidencia que se aplican sanciones al momento de cometer un error.

$$S3 b = 36\% + 57\% = 93\%$$

S3 b= Si hay evidencia que cuando alguien tiene que usar las Tics y no sabe se le orienta.

S3 c= 57%+43%=100%

S3 c= Si hay evidencia que el suministro de materias primas permite productos de calidad.

S3 d= 43%+50%=93%

S3 d= Si hay evidencia que hay medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.

En lo general:

$$\bar{x} = 41.25\%, \bar{x} = 46.5\% \quad \checkmark = 88\%$$

Se aprueba el supuesto que los Factores Organizacionales que permiten relacionar irregularidades encontradas son: motivación, capacitación en Tics, calidad de materiales, normas de seguridad e higiene.

$$X = \sum a + b$$

**Supuesto 4:** Las Estrategias Administrativas de Control implementadas en la organización para ofrecer servicios de calidad son estrategia de crecimiento, estrategia de renovación y estrategias de funcionalidad.

Categorías:

- a) Estrategias de crecimiento.
- b) Estrategia de renovación.
- c) Estrategias de funcionalidad.

S4

Escala Likert	S1 a)	S1 b)	S1 c)	$\bar{x}$
1). Totalmente de acuerdo	36	50	29	38.33%
2). De acuerdo	57	29	36	40.67%
3). Indeciso	7	21	36	
4). En desacuerdo	0	0	0	
5). Totalmente en desacuerdo	0	0	0	
$\sum$				79%

$$H4 = X \geq 60\%$$

$$S4 a = 36\% + 57\% = 93\%$$

S4 a= Si hay evidencia que la empresa diversifica sus productos.

$$S4 b = 50\% + 29\% = 79\%$$

S4 b= Si hay evidencia que la empresa revisa constantemente sus resultados para alcanzar sus objetivos.

S4 c= 29%+36%=65%

S4 c= Si hay evidencia que la empresa constantemente revisa las funciones y relaciones entre sus componentes.

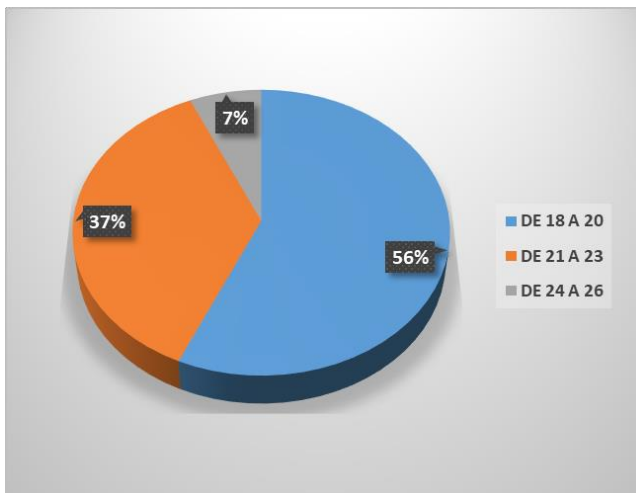
En lo general:

$$\bar{x} = 38.33\%, \bar{x} = 40.67\% \quad \check{Z} = 79\%$$

Se aprueba el supuesto que las Estrategias Administrativas de Control implementadas en la organización que ofrecen servicios de calidad son estrategia de crecimiento, estrategia de renovación y estrategias de funcionalidad.

b). En el caso de la muestra de estudiantes se ocupan las primeras dos variables de perfil y se cambian escolaridad por facultad a la que pertenecen.

## Edad

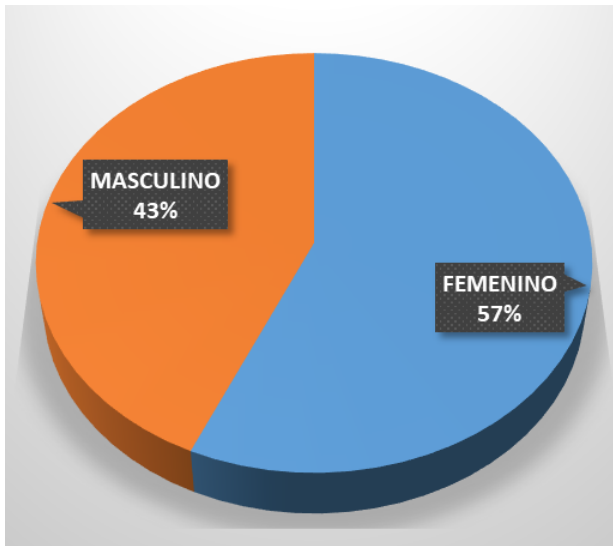


El tamaño de la muestra está representado por 30 sujetos y que están considerados por Facultad de Negocios (10), Facultad de Administración (10) y Escuela de Lenguas (10). En la tabulación se manejaron 3 rangos de edades, el 56% del total de la muestra está representado por alumnos de 18 a

20 años, el 37% está representado por alumnos de 21 a 23 años y el 7% está representado por alumnos de 24 a 26 años.

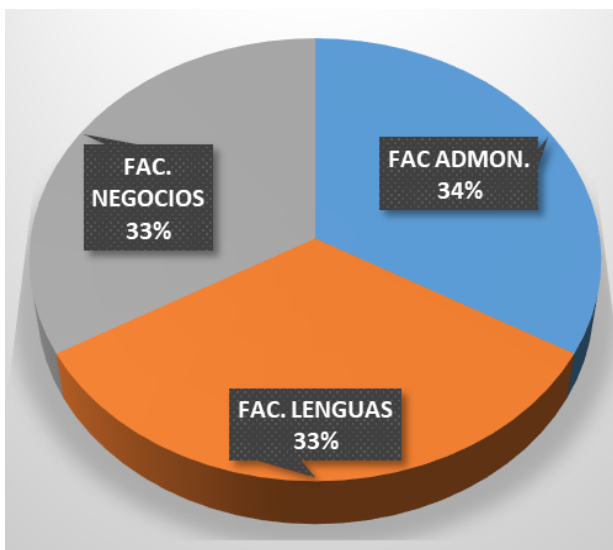


## Genero



El tamaño de la muestra está representado por 30 sujetos y que están considerados por Facultad de Negocios (10), Facultad de Administración (10) y Escuela de Lenguas (10). De los 30 estudiantes encuestados, el sexo femenino fue el mayor predominante con el 57% y el 43% corresponde al sexo masculino.

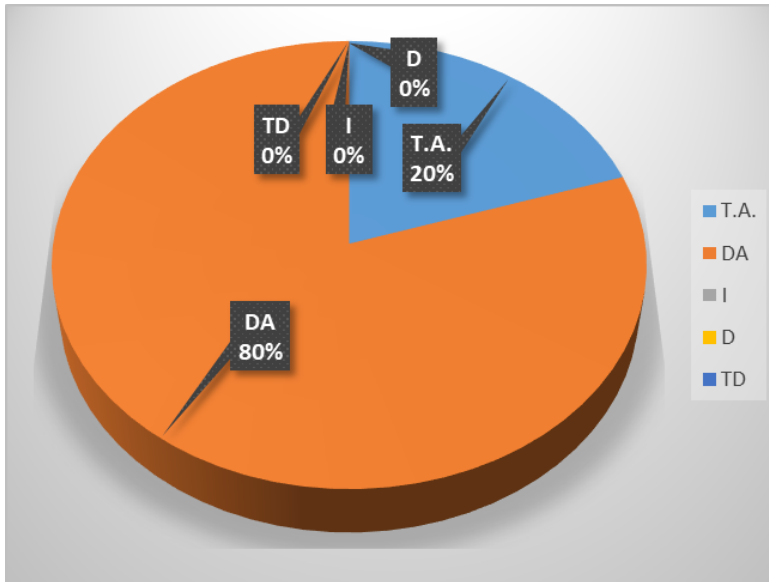
## Facultad



Para el caso de los estudiantes se consideró aplicar un tamaño de muestra pequeña que está representada por 30 sujetos y que están considerados por Facultad de Negocios (10) representa el 33.33%, Facultad de Administración (10) representa el 33.33% y Escuela de Lenguas (10) representa el 33.33% del total de la muestra.

## Estudiantes - Facultad de Negocios, Campus IV UNACH

1.- El producto cumple con la satisfacción del cliente.



	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	2	20%
	2). De acuerdo	8	80%
	3). Indeciso	0	0%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

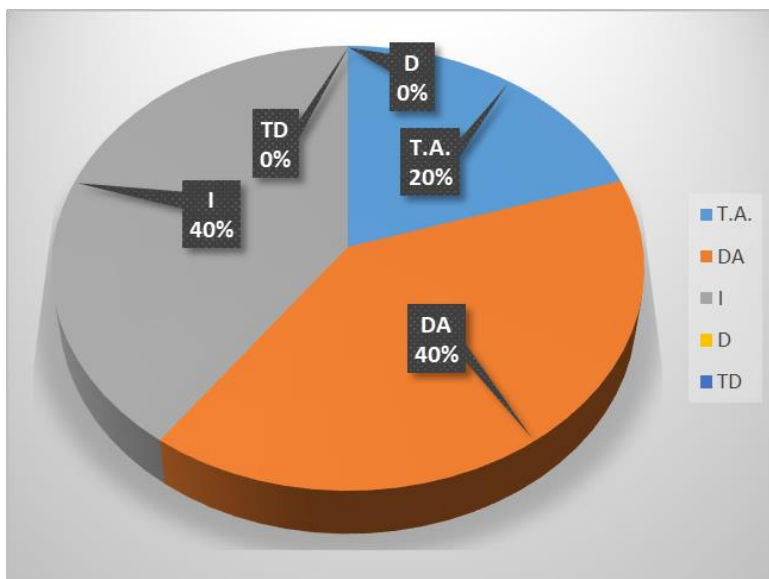
Gráfica #14. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

En relación al ítem No. 1, realizada en el levantamiento de información se observa que el 80% considera que está de acuerdo con la satisfacción del producto y el 20% totalmente de acuerdo, lo que nos lleva a interpretar que para los sujetos de estudio los productos cumplen con la satisfacción del cliente. En el caso de cafetería Oro Maya, son expertos en el buen café orgánico y gourmet. Sus sabores tienen su origen en la región del Soconusco, Chiapas. Sus sabores están inspirados en la esencia de Chiapas.

2.- Considero que la marca es muy conocida en la ciudad.



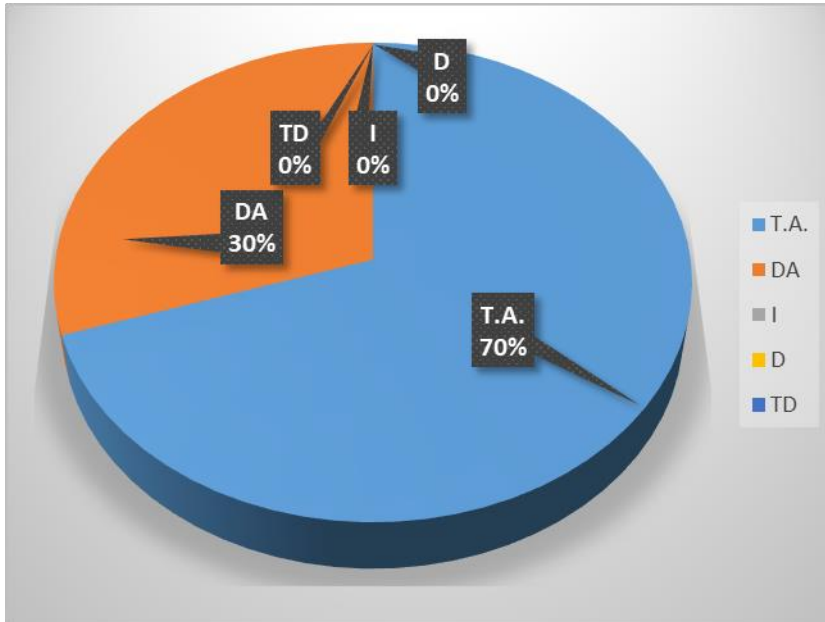
	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	2	20%
	2). De acuerdo	4	40%
	3). Indeciso	4	40%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #15. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

A consideración de las respuestas del ítem No.2, se puede interpretar que el 40% de los resultados considera estar de acuerdo que la marca es conocida en la Ciudad, el 20% totalmente de acuerdo, lo que nos da un porcentaje total de 60% de afirmación que considera conocer la marca en la ciudad.

3.- Estoy satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.

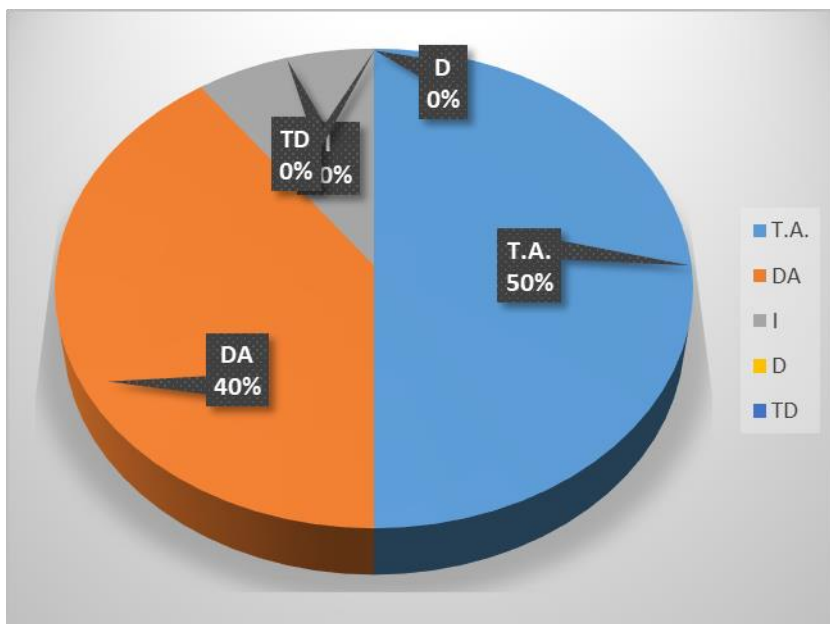


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	7	70%
	2). De acuerdo	3	30%
	3). Indeciso	0	0%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #16. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** A consideración de las respuestas del ítem No.3, se puede interpretar que el 70% de los resultados está totalmente de acuerdo, siendo esto un porcentaje considerado positivo, además el 30% de los resultados considera estar de acuerdo con la pregunta, dando un porcentaje total afirmativo de 100% que considera que hay buena relación laboral, por lo que se hace referencia que existe un vínculo establecido dentro del ámbito laboral.

4.- Los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y adecuada.

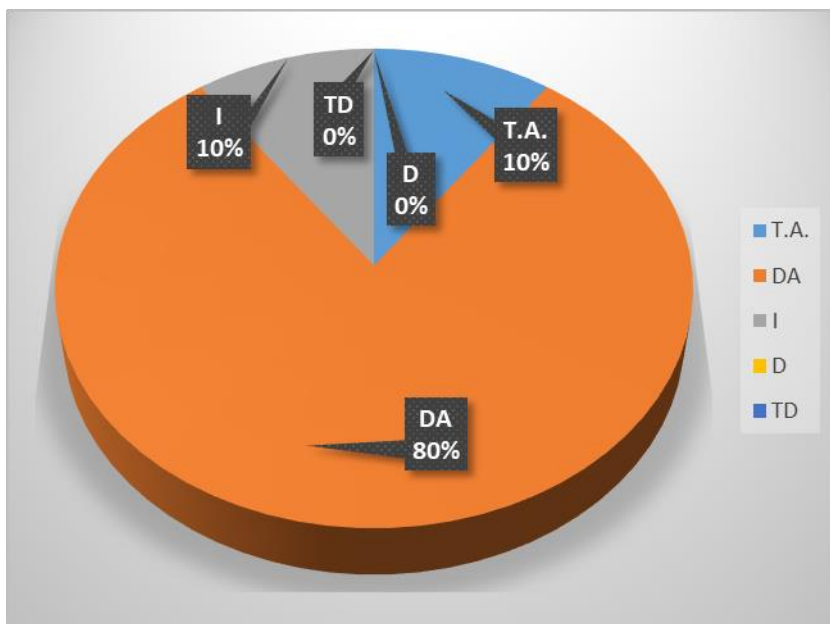


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	5	50%
	2). De acuerdo	4	40%
	3). Indeciso	1	10%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #17. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Los resultados del ítem No.4, se puede interpretar que el 40% de los resultados está de acuerdo que los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y el 50% totalmente de acuerdo, lo que nos lleva a interpretar que los insumos y servicios con los que cuenta la empresa se encuentran de manera oportuna y adecuada.

5.- Las estrategias que la empresa ocupa permiten alcanzar sus objetivos.

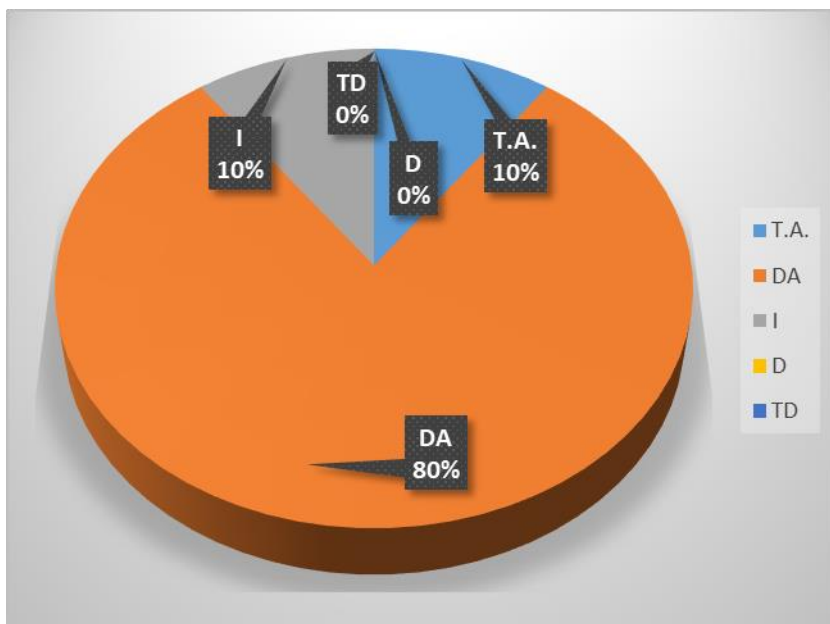


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	1	10%
	2). De acuerdo	8	80%
	3). Indeciso	1	10%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #18. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En este Ítem, No. 5, encontramos que el 80% de los resultados están de acuerdo con las estrategias que ocupa la empresa para alcanzar sus objetivos, el 10% está totalmente de acuerdo y el 10% de los estudiantes considera estar indeciso por lo que podemos obtener un área de oportunidad a mejorar sobre las estrategias que se están desarrollando a nivel estratégico, llevando a la empresa no cumplir sus fines o metas.

6.- Las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas.

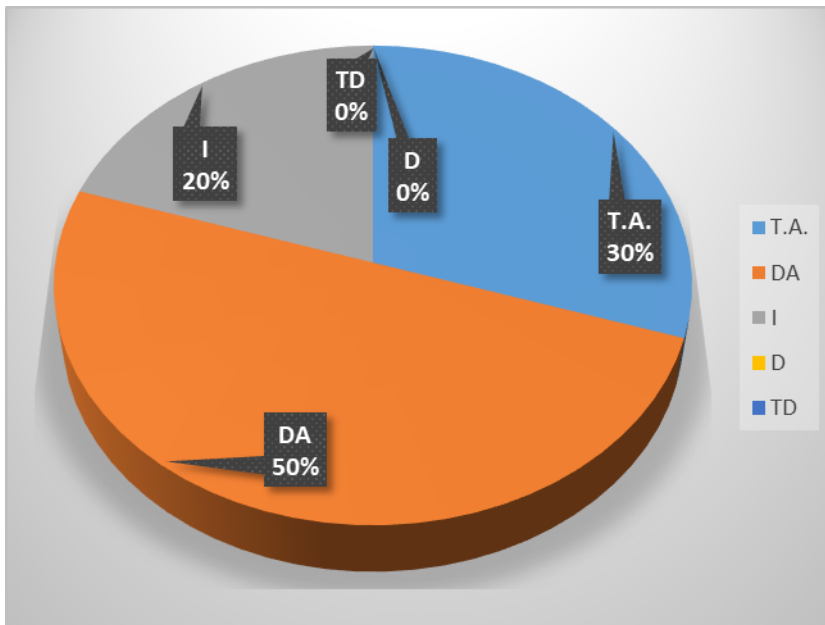


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	1	10%
	2). De acuerdo	8	80%
	3). Indeciso	1	10%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #19. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 6, podemos observar que el 80% de los encuestados está de acuerdo en opinar que las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas, un 10% está totalmente de acuerdo, dando un porcentaje total de 90% que afirman el desarrollo claro y oportuno dentro del área laboral de la empresa.

7.- Se observan medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.



	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	3	30%
	2). De acuerdo	5	50%
	3). Indeciso	2	20%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

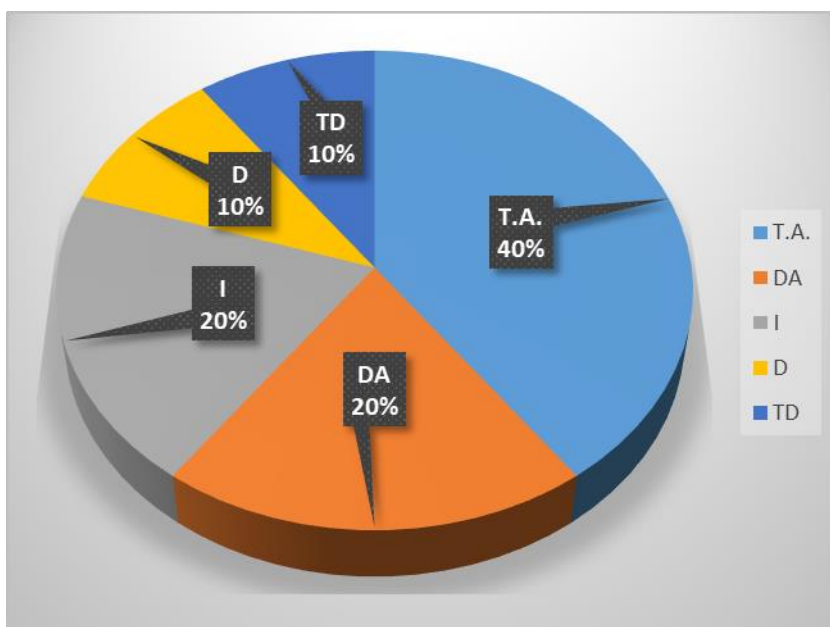
Gráfica #20. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 10, se observa que el 50% de los resultados presentan estar de acuerdo con las medidas de seguridad que la empresa ofrece para sus clientes y trabajadores, esto también el 30% manifiesta estar totalmente de acuerdo con esta pregunta, teniendo un 80% de afirmación y un 20% de indecisión.



## Estudiantes Facultad de Ciencias de la Administración, Campus IV UNACH

1.- El producto cumple con la satisfacción del cliente.



	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	4	40%
	2). De acuerdo	2	20%
	3). Indeciso	2	20%
	4). En desacuerdo	1	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	1	10%

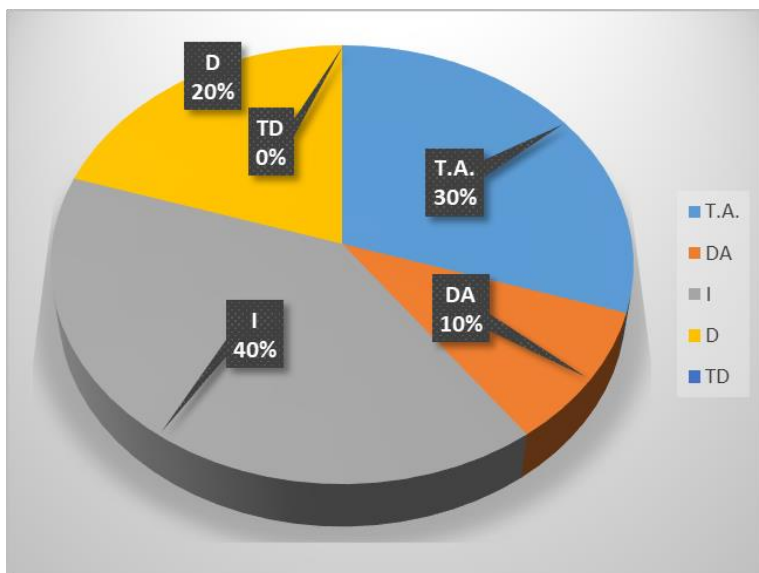
Gráfica #21. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

En relación al ítem No. 1, realizada en el levantamiento de información se observa que el 20% considera que está de acuerdo con la satisfacción del producto y el 40% totalmente de acuerdo, lo que nos lleva a interpretar que de un total del 100% el 60% está satisfecho con el producto, habiendo un 40% como área de oportunidad para investigar.

2.- Considero que la marca es muy conocida en la ciudad.



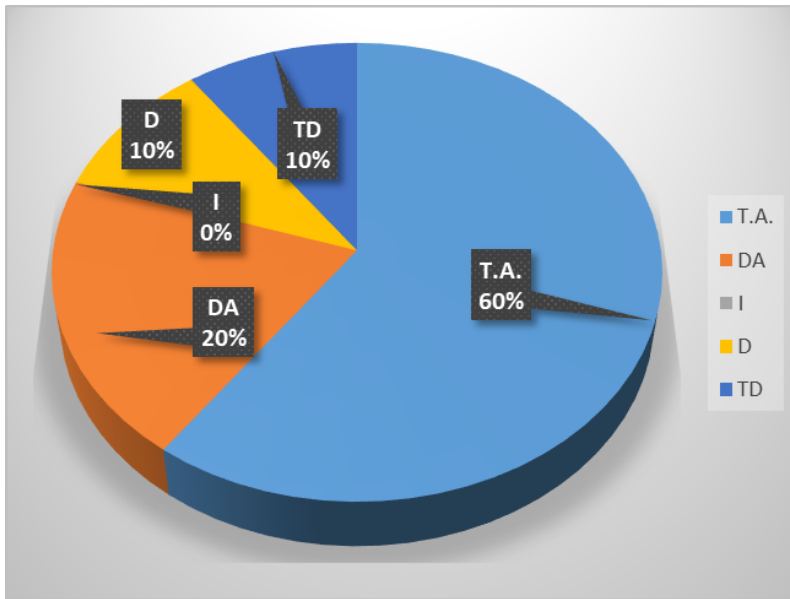
	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	3	30%
	2). De acuerdo	1	10%
	3). Indeciso	4	40%
	4). En desacuerdo	2	20%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #22. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

A consideración de las respuestas del ítem No.2, se puede interpretar que el 10% de los resultados considera estar de acuerdo que la marca es conocida en la Ciudad, el 30% totalmente de acuerdo, lo que nos da un porcentaje total de 40% de afirmación que considera conocer la marca en la ciudad, sin embargo, consideramos un 60% como área de oportunidad para investigar ya que no alcanza a ser contundente el impacto de la marca.

3.- Estoy satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.

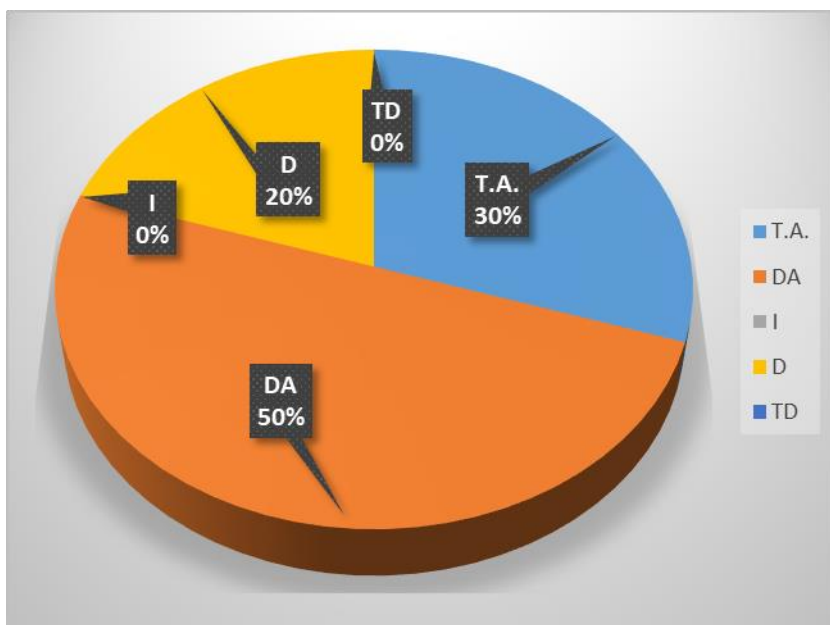


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	6	60%
	2). De acuerdo	2	20%
	3). Indeciso	0	0%
	4). En desacuerdo	1	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	1	10%

Gráfica #23. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** A consideración de las respuestas del ítem No.3, se puede interpretar que el 60% de los resultados está totalmente de acuerdo, siendo esto un porcentaje considerado positivo, además el 20% de los resultados considera estar de acuerdo con la pregunta, dando un porcentaje total afirmativo de 80% que considera que hay buena relación laboral, existe un 20% de los resultados que menciona no ser contundente el buen servicio de los trabajadores, esto nos permite tener áreas de oportunidades a desarrollar.

4.- Los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y adecuada.

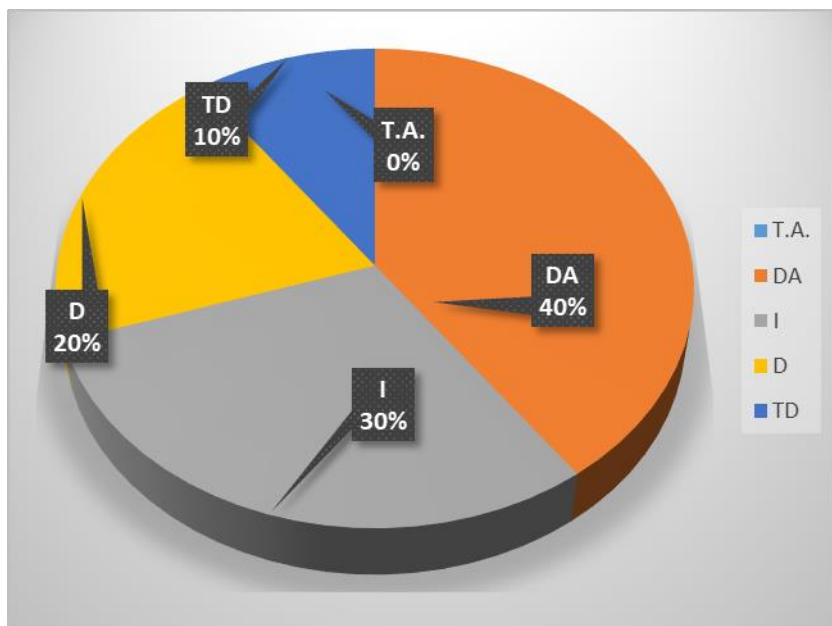


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	3	30%
	2). De acuerdo	5	50%
	3). Indeciso	0	0%
	4). En desacuerdo	2	20%
	5). Totalmente en desacuerdo	0	0%

Gráfica #24. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Los resultados del ítem No.4, se puede interpretar que el 50% de los resultados está de acuerdo que los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y el 30% totalmente de acuerdo, lo que nos lleva a interpretar que los insumos y servicios con los que cuenta la empresa se encuentran de manera oportuna y adecuada, dejando un 20% de área de oportunidad de desarrollar.

5.- Las estrategias que la empresa ocupa permiten alcanzar sus objetivos.

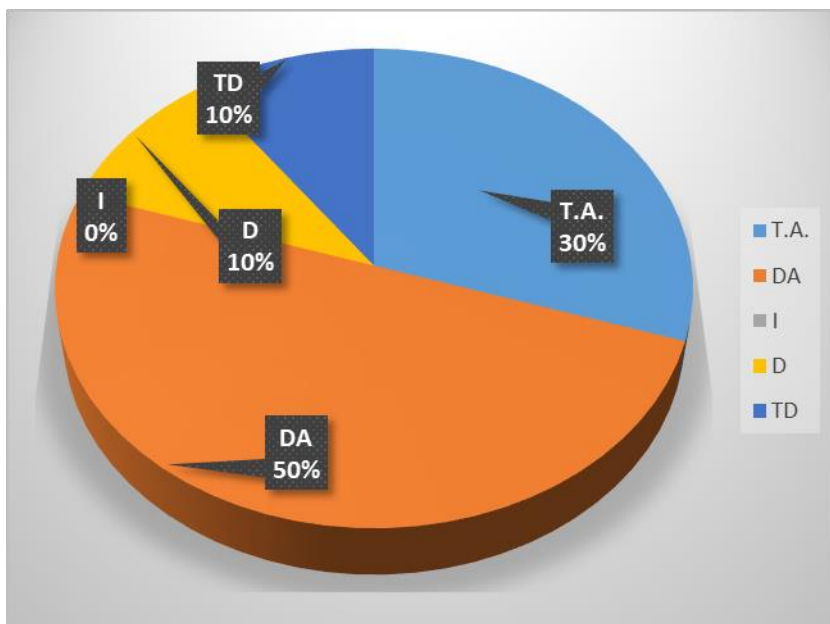


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	0	0%
	2). De acuerdo	4	40%
	3). Indeciso	3	30%
	4). En desacuerdo	2	20%
	5). Totalmente en desacuerdo	1	10%

Gráfica #25. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En este ítem, No. 5, encontramos que el 40% de los resultados están de acuerdo con las estrategias que ocupa la empresa para alcanzar sus objetivos, y el 60% de los estudiantes considera estar indeciso por lo que podemos obtener un área de oportunidad a mejorar sobre las estrategias que se están desarrollando a nivel estratégico.

6.- Las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas.

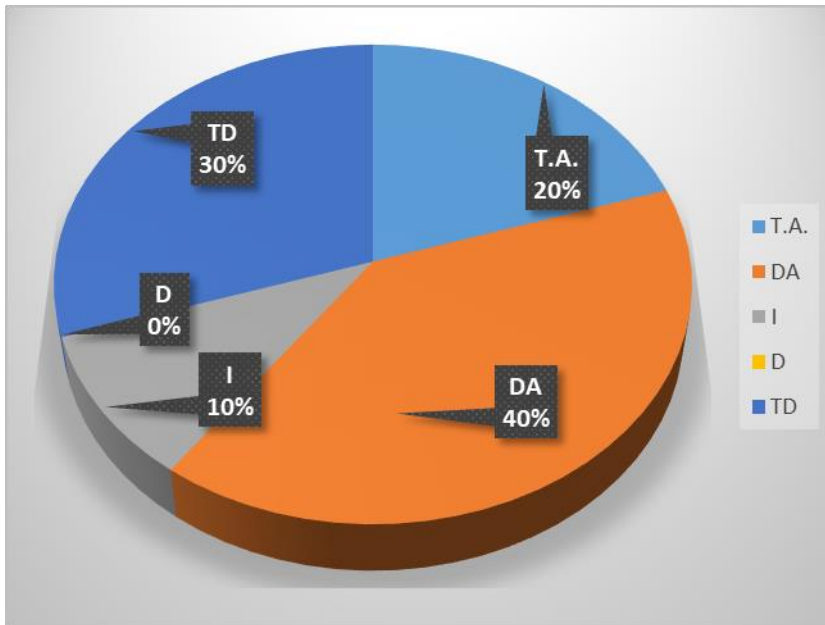


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	3	30%
	2). De acuerdo	5	50%
	3). Indeciso	0	0%
	4). En desacuerdo	1	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	1	10%

Gráfica #26. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 6, podemos observar que el 50% de los encuestados está de acuerdo en opinar que las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas, un 30% está totalmente de acuerdo, dando un porcentaje total de 80% que afirman el desarrollo claro y oportuno dentro del área laboral de la empresa, dejando un 20% de área de oportunidad de desarrollar.

7.- Se observan medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.



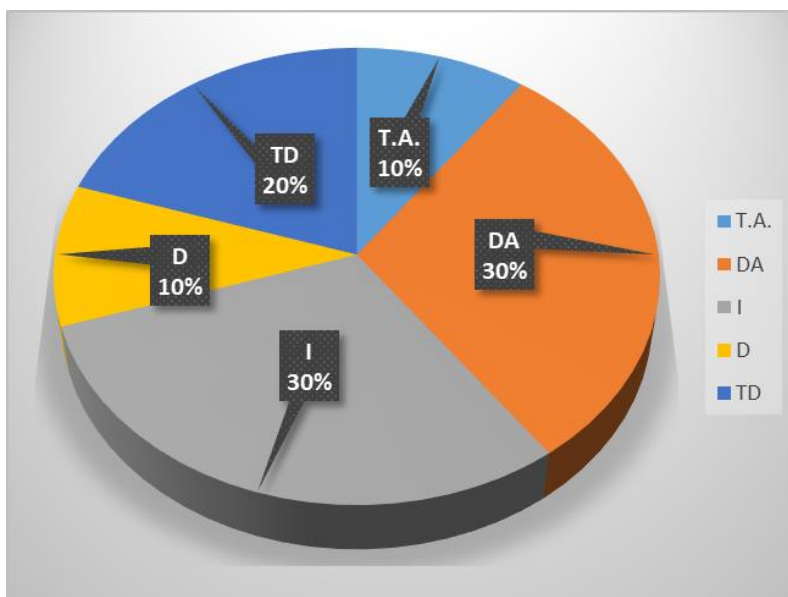
	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	2	20%
	2). De acuerdo	4	40%
	3). Indeciso	1	10%
	4). En desacuerdo	0	0%
	5). Totalmente en desacuerdo	3	30%

Gráfica #27. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 10, se observa que el 40% de los resultados presentan estar de acuerdo con las medidas de seguridad que la empresa ofrece para sus clientes y trabajadores, esto también el 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo con esta pregunta, teniendo un 80% de afirmación y un 30% de indecisión.

## Estudiantes Escuela de Lenguas, Campus IV UNACH

1.- El producto cumple con la satisfacción del cliente.



	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	1	10%
	2). De acuerdo	3	30%
	3). Indeciso	3	30%
	4). En desacuerdo	1	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	2	20%

Gráfica #28. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente.

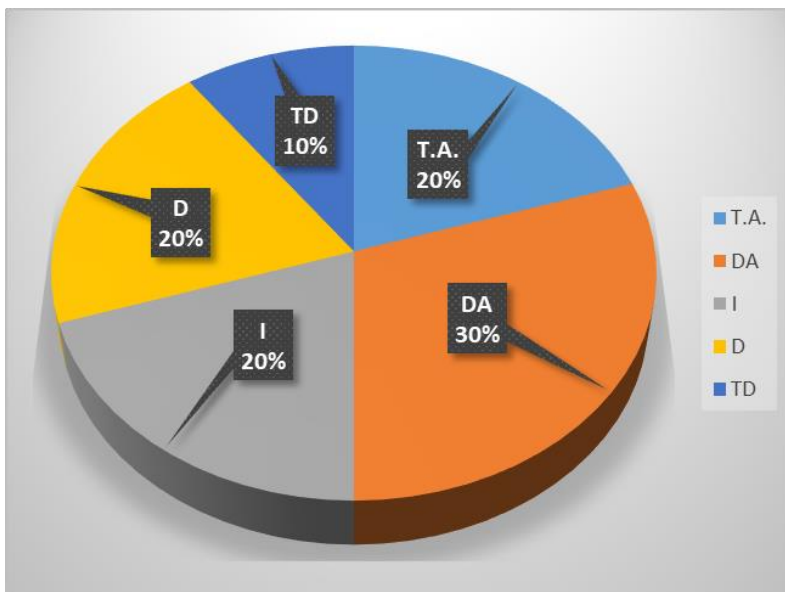
Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

En relación al ítem No. 1, realizada en el levantamiento de información se observa que el 30% considera que está de acuerdo con la satisfacción del producto y el 10% totalmente de acuerdo, lo que nos lleva a interpretar que para los sujetos de estudio los productos cumplen con la satisfacción del cliente solo un 40% habiendo un 60% de insatisfacción por parte de los alumnos de la facultad de lenguas.



2.- Considero que la marca es muy conocida en la ciudad.



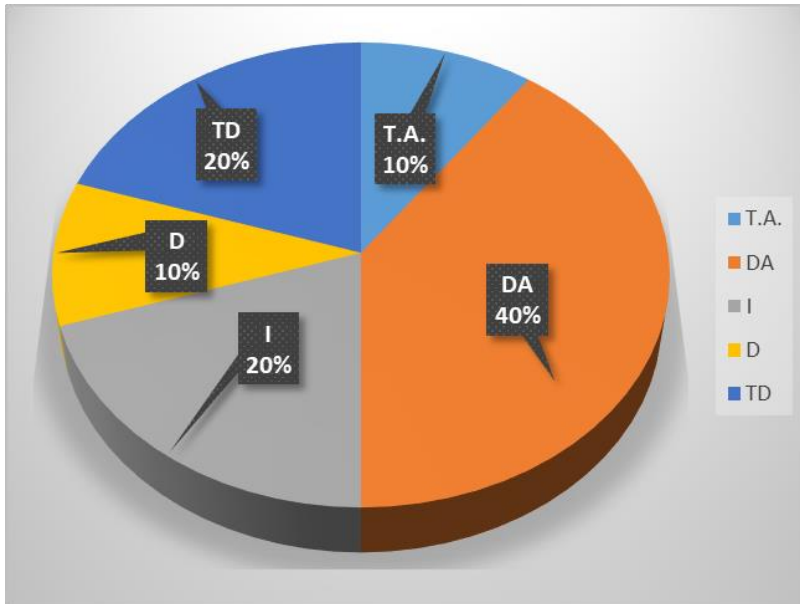
	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	2	20%
	2). De acuerdo	3	30%
	3). Indeciso	2	20%
	4). En desacuerdo	2	20%
	5). Totalmente en desacuerdo	1	10%

Gráfica #29. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación:

A consideración de las respuestas del ítem No.2, se puede interpretar que el 30% de los resultados considera estar de acuerdo que la marca es conocida en la Ciudad, el 20% totalmente de acuerdo, lo que nos da un porcentaje total de 50% de afirmación que considera conocer la marca en la ciudad habiendo otro 50% que considera que la marca no es muy conocida dentro de la ciudad.

3.- Estoy satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.

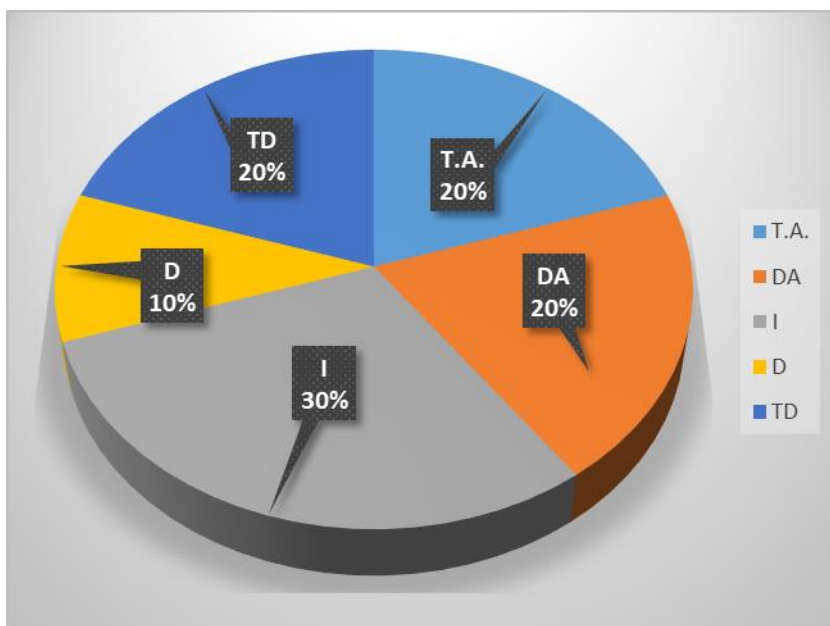


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	1	10%
	2). De acuerdo	4	40%
	3). Indeciso	2	20%
	4). En desacuerdo	1	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	2	20%

Gráfica #30. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** A consideración de las respuestas del ítem No.3, se puede interpretar que el 10% de los resultados está totalmente de acuerdo, el 40% de los resultados considera estar de acuerdo con la pregunta, dando un porcentaje total afirmativo de 50% que considera que hay buena relación laboral y el otro 50% considera no estar satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.

4.- Los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y adecuada.

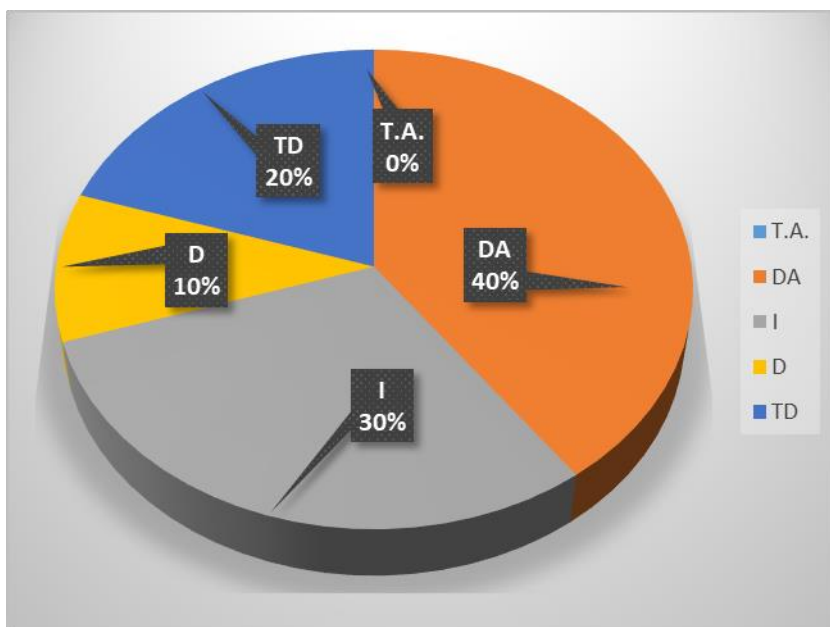


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	2	20%
	2). De acuerdo	2	20%
	3). Indeciso	3	30%
	4). En desacuerdo	1	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	2	20%

Gráfica #31. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Los resultados del ítem No.4, se puede interpretar que el 20% de los resultados está de acuerdo que los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y el 20% totalmente de acuerdo, dando un total de 40% y el 60% considera que los insumos de la empresa no se encuentran de manera oportuna y adecuada.

5.- Las estrategias que la empresa ocupa permiten alcanzar sus objetivos.

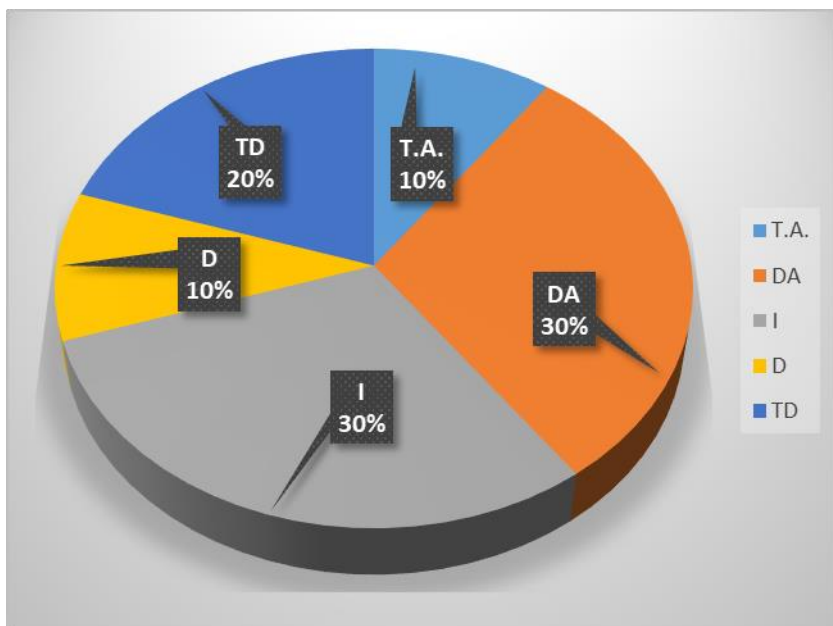


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	0	0%
	2). De acuerdo	4	40%
	3). Indeciso	3	30%
	4). En desacuerdo	1	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	2	20%

Gráfica #32. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En este Ítem, No. 5, encontramos que el 40% de los resultados están de acuerdo con las estrategias que ocupa la empresa para alcanzar sus objetivos y el 60% de los estudiantes considera estar indeciso por lo que podemos obtener un área de oportunidad a mejorar sobre las estrategias que se están desarrollando a nivel estratégico.

6.- Las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas.

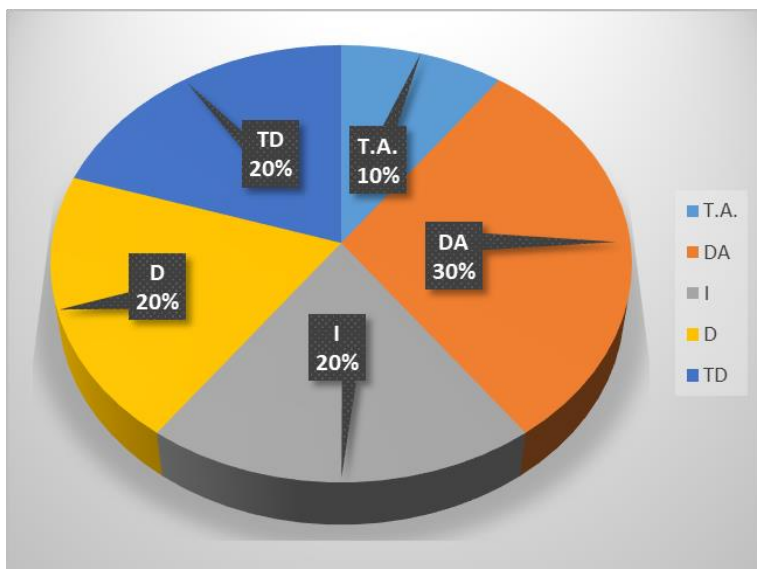


	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	1	10%
	2). De acuerdo	3	30%
	3). Indeciso	3	30%
	4). En desacuerdo	1	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	2	20%

Gráfica #33. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 6, podemos observar que el 30% de los encuestados está de acuerdo en opinar que las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas, un 10% está totalmente de acuerdo, dando un porcentaje total de 40% que afirman el desarrollo claro y oportuno dentro del área laboral de la empresa, sin embargo, el 60% considera que las actividades que la empresa desarrolla no son claras y oportunas.

7.- Se observan medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.



	Respuesta	Respuestas	Ratio
	1). Totalmente de acuerdo	1	10%
	2). De acuerdo	3	30%
	3). Indeciso	2	20%
	4). En desacuerdo	2	20%
	5). Totalmente en desacuerdo	2	20%

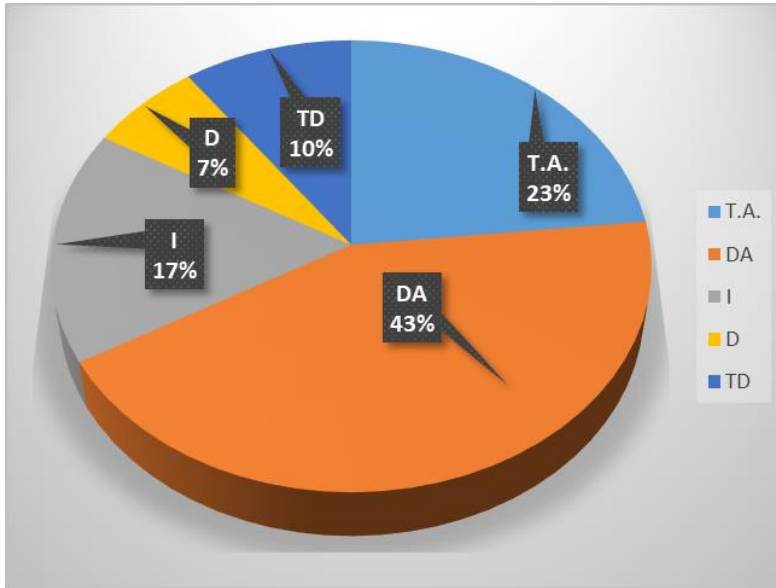
Gráfica #34. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 10, se observa que el 30% de los resultados presentan estar de acuerdo con las medidas de seguridad que la empresa ofrece para sus clientes y trabajadores, esto también el 10% manifiesta estar totalmente de acuerdo con esta pregunta, teniendo un 40% de afirmación y un 60% no alcanza a ser contundente la seguridad.

“De manera general se registraron y tabularon los datos que se obtuvieron de las encuestas a los respectivos alumnos de cada facultad mencionada, estos son los resultados que se obtuvieron.”

Tomando la muestra total de los 30 alumnos de las tres Facultades se obtuvo los siguientes resultados.

1.- El producto cumple con la satisfacción del cliente.



1		FAC NEG	FAC LENGUAS	FAC ADMON	TOTAL %	PROMEDIO
	Respuesta	Ratio	Ratio	Ratio		
	1). Totalmente de acuerdo	20%	10%	40%	70%	23%
	2). De acuerdo	80%	30%	20%	130%	43%
	3). Indeciso	0%	30%	20%	50%	17%
	4). En desacuerdo	0%	10%	10%	20%	7%
	5). Totalmente en desacuerdo	0%	20%	10%	30%	10%

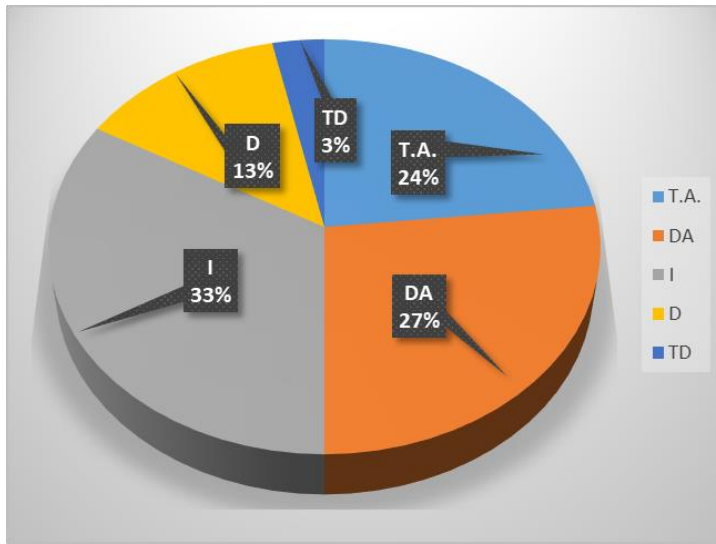
Gráfica #35. De la necesidad de conocer la satisfacción del producto hacia el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

En relación al ítem No. 1, realizada en el levantamiento de información se observa que el 43% considera que está de acuerdo con la satisfacción del producto y el 23% totalmente de acuerdo, lo que nos lleva a interpretar que para los sujetos de estudio los productos cumplen con la satisfacción del cliente en un 66%. En el caso de cafetería Oro Maya, son expertos en el buen café orgánico y gourmet. Sus sabores tienen su origen en la región del Soconusco, Chiapas. Sus sabores están inspirados en la esencia de Chiapas.

2.- Considero que la marca es muy conocida en la ciudad.



2		FAC NEG	FAC LENGUAS	FAC ADMON	TOTAL %	PROMEDIO
	Respuesta	Ratio	Ratio	Ratio		
	1). Totalmente de acuerdo	20%	20%	30%	70%	23%
	2). De acuerdo	40%	30%	10%	80%	27%
	3). Indeciso	40%	20%	40%	100%	33%
	4). En desacuerdo	0%	20%	20%	40%	13%
	5). Totalmente en desacuerdo	0%	10%	0%	10%	3%

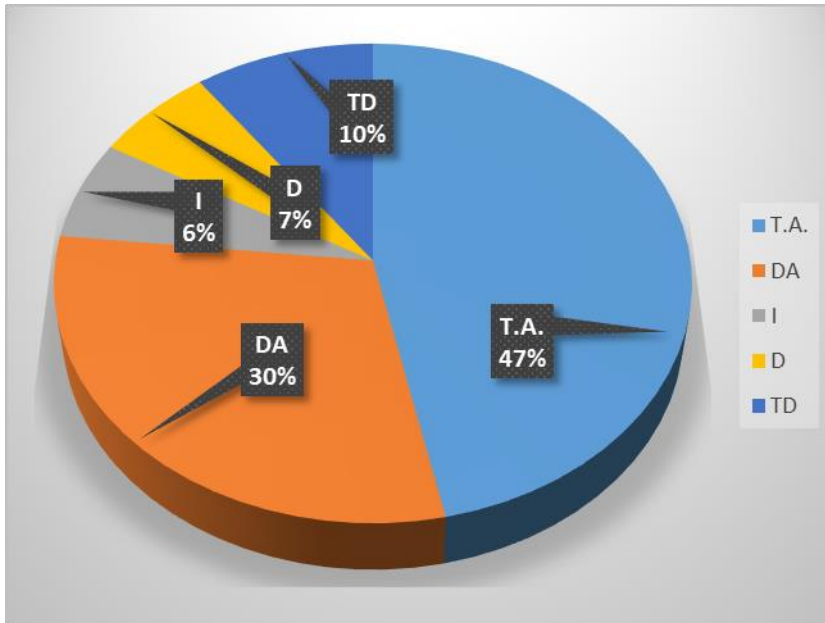
Gráfica #36. De la necesidad de conocer el impacto de marketing que tiene la marca dentro de la ciudad de Tapachula, Chiapas. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

A consideración de las respuestas del ítem No.2, se puede interpretar que el 27% de los resultados considera estar de acuerdo que la marca es conocida en la Ciudad, el 23% totalmente de acuerdo, lo que nos da un porcentaje total de 50% de afirmación que considera conocer la marca en la ciudad. Considero que es importante conectar con el sector de la población como son los ‘millennials’ que actualmente están inmersos en este mundo tecnológico son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos por lo que sería de mucho valor trabajar en el área de reconocimiento, posicionamiento de mercado y sector con las redes sociales.



3.- Estoy satisfecho con la atención que los trabajadores prestan.

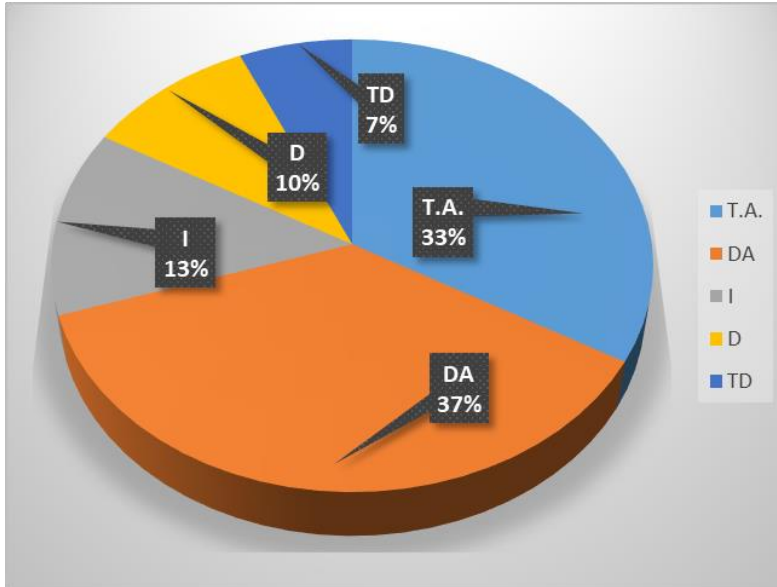


3		FAC NEG	FAC LENGUAS	FAC ADMON	TOTAL %	PROMEDIO
	Respuesta	Ratio	Ratio	Ratio		
	1). Totalmente de acuerdo	70%	10%	60%	140%	47%
	2). De acuerdo	30%	40%	20%	90%	30%
	3). Indeciso	0%	20%	0%	20%	7%
	4). En desacuerdo	0%	10%	10%	20%	7%
	5). Totalmente en desacuerdo	0%	20%	10%	30%	10%

Gráfica #37. Conocer el grado de satisfacción que ofrecen los trabajadores en su área laboral Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** A consideración de las respuestas del ítem No.3, se puede interpretar que el 47% de los resultados está totalmente de acuerdo y el 30% está de acuerdo, dando un total afirmativo de 77 % que considera que hay buena relación laboral, sin embargo, el 23 % considera no estar satisfecho con la atención que los trabajadores prestan, por lo que tenemos un área de oportunidad a desarrollar sobre las expectativas del cliente, como impactan las actuaciones positivas y negativas en la atención al cliente basadas en la amabilidad y la educación.

4.- Los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y adecuada.

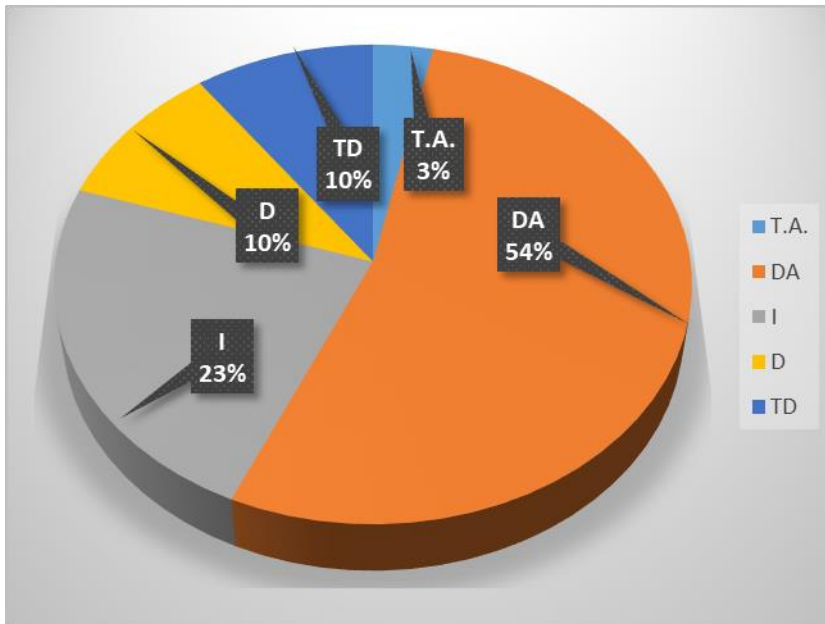


4		FAC NEG	FAC LENGUAS	FAC ADMON	TOTAL %	PROMEDIO
	Respuesta	Ratio	Ratio	Ratio		
	1). Totalmente de acuerdo	50%	20%	30%	100%	33%
	2). De acuerdo	40%	20%	50%	110%	37%
	3). Indeciso	10%	30%	0%	40%	13%
	4). En desacuerdo	0%	10%	20%	30%	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	0%	20%	0%	20%	7%

Gráfica #38. Conocer la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Los resultados del ítem No.4, se puede interpretar que el 37% de los resultados está de acuerdo que los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna y el 33% totalmente de acuerdo, dando un total afirmativo de 70%, sin embargo, un 30% considera que los insumos y servicios no se encuentran de manera oportuna y adecuada, por lo que podemos obtener un área de oportunidad a mejorar sobre la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo.

5.- Las estrategias que la empresa ocupa permiten alcanzar sus objetivos.

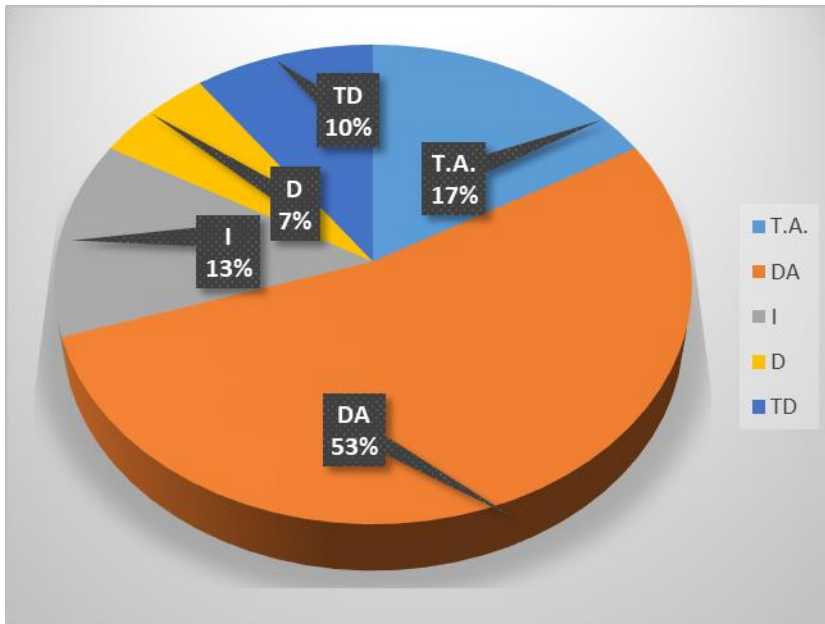


5		FAC NEG	FAC LENGUAS	FAC ADMON	TOTAL %	PROMEDIO
	Respuesta	Ratio	Ratio	Ratio		
	1). Totalmente de acuerdo	10%	0%	0%	10%	3%
	2). De acuerdo	80%	40%	40%	160%	53%
	3). Indeciso	10%	30%	30%	70%	23%
	4). En desacuerdo	0%	10%	20%	30%	10%
	5). Totalmente en desacuerdo	0%	20%	10%	30%	10%

Gráfica #39. Conocer si las estrategias que implementa la empresa son las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En este Ítem, No. 5, encontramos que el 53% de los resultados están de acuerdo con las estrategias que ocupa la empresa para alcanzar sus objetivos, el 3% está totalmente de acuerdo, sin embargo, el 43% de los estudiantes considera estar indeciso por lo que podemos obtener un área de oportunidad a mejorar sobre las estrategias que se están desarrollando a nivel estratégico, llevando a la empresa no cumplir sus fines o metas a un 100%.

6.- Las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas.

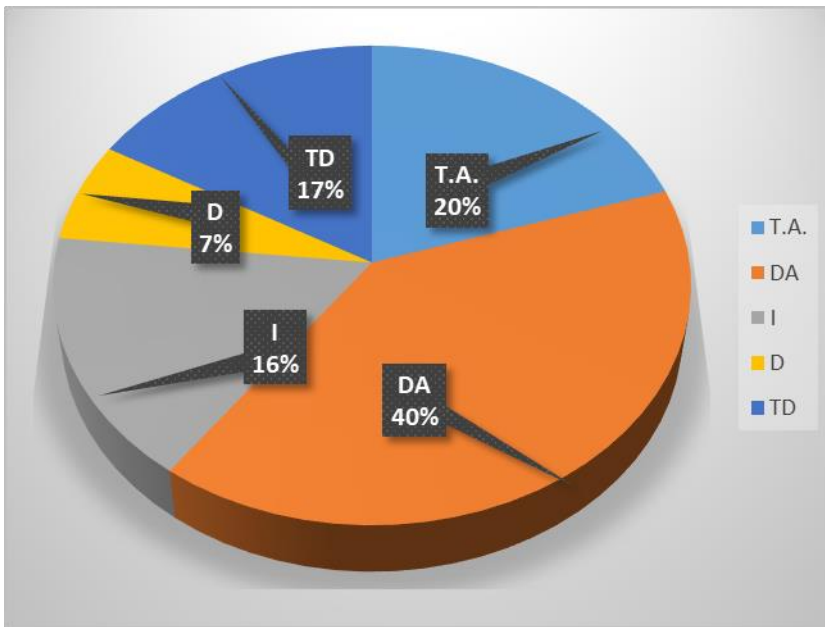


6		FAC NEG	FAC LENGUAS	FAC ADMON	TOTAL %	PROMEDIO
	Respuesta	Ratio	Ratio	Ratio		
	1). Totalmente de acuerdo	10%	10%	30%	50%	17%
	2). De acuerdo	80%	30%	50%	160%	53%
	3). Indeciso	10%	30%	0%	40%	13%
	4). En desacuerdo	0%	10%	10%	20%	7%
	5). Totalmente en desacuerdo	0%	20%	10%	30%	10%

Gráfica #40. Conocer si las actividades que la empresa desarrolla son claras y oportunas dentro del grupo de trabajo para la realización de un objetivo planteado.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 6, podemos observar que el 53% de los encuestados está de acuerdo que las actividades que desarrolla la empresa son claras y oportunas, un 17% está totalmente de acuerdo, dando un porcentaje total de 70% que afirman el desarrollo claro y oportuno dentro del área laboral de la empresa, encontrándose un área de oportunidad del 30% que no alcanzan a estar de acuerdo sobre la claridad de las actividades que desarrolla la empresa.

7.- Se observan medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.



7		FAC NEG	FAC LENGUAS	FAC ADMON	TOTAL %	PROMEDIO
	Respuesta	Ratio	Ratio	Ratio		
	1). Totalmente de acuerdo	30%	10%	20%	60%	20%
	2). De acuerdo	50%	30%	40%	120%	40%
	3). Indeciso	20%	20%	10%	50%	17%
	4). En desacuerdo	0%	20%	0%	20%	7%
	5). Totalmente en desacuerdo	0%	20%	30%	50%	17%

Gráfica #41. Necesidad de conocer las medidas de seguridad para clientes y trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En relación a los resultados del Ítem No. 10, se observa que el 40% de los resultados presentan estar de acuerdo con las medidas de seguridad que la empresa ofrece para sus clientes y trabajadores, esto también el 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo con esta pregunta, teniendo un 60% de afirmación y un 40% de indecisión, que nos ofrece un área de oportunidad a desarrollar sobre medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.

### 4.3. Prueba de Supuestos Estudiantes

$$X = \sum a + b$$

**Supuesto 1:** Las estrategias administrativas de control que la pyme “Cafetería Oro Maya” tiene implementadas para el mejoramiento de la empresa son eficaces.

Categorías:

- a) Producción
- b) Mercadotecnia
- c) Recursos Humanos
- d) Finanzas

S1=

Escala Likert	S1 a)	S1 b)	S1 c)	S1 d)	$\bar{x}$
1). Totalmente de acuerdo	23	23	47	33	31.5%
2). De acuerdo	43	27	30	37	34.25%
3). Indeciso	17	33	7	13	17.5%
4). En desacuerdo	7	13	7	10	9.25%
5). Totalmente en desacuerdo	10	3	10	7	7.5%
<b><math>\sum</math></b>					<b>66%</b>

$$H1 = X \geq 60\%$$

$$S1 a = 23\% + 43\% = 66\%$$

S1 a= Si hay evidencia que el producto cumple con la satisfacción del cliente en lo general.

$$S1 b = 23\% + 27\% = 50\%$$

S1 b= No hay evidencia que en el área de marketing la marca es reconocida, pero se nota un 50% de áreas de mejora.

S1 c= 47%+30%=77%

S1 c= Si hay evidencia de que haya satisfacción con la atención de los trabajadores, pero se nota un 23% de áreas de mejora en la necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos.

S1 d= 33%+37%=70%

S1 d= Si hay evidencia de que los insumos y servicios se encuentran de manera oportuna, pero se nota un 30% de áreas de mejora para ofrecer un servicio de calidad y eliminar o reducir los movimientos ineficientes y acelerar u optimizar los movimientos eficientes.

En lo general:

$$\bar{x} = 31.5\%, \bar{x} = 34.25\% \quad \check{Z} = 65.75\%$$

Se aprueba el supuesto que las estrategias administrativas de control que la pyme “Cafetería Oro Maya” implementa para el mejoramiento de la empresa son eficaces, sin embargo, se nota un 34.25% de áreas de mejora para la evaluar la eficiencia de los procesos, esto implica determinar si la actividad o tarea realizada o en proceso de ejecución se efectuó o efectúa de acuerdo con lo previamente establecido o si el estado del sistema en un momento dado se corresponde con el estado deseado o normal, con la finalidad de corregir o evitar las desviaciones en el caso de que éstas ocurriera, para medir el desempeño con dichos estándares y poder corregir las variaciones de los estándares y los planes, con el objetivo de alcanzar los resultados establecidos por la Administración.

$$X = \sum a+b$$

**Supuesto 2:** Las estrategias y procedimientos para la mejora de la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control son las adecuadas.

Categorías:

- a) Estrategia
- b) Procedimiento

S2=

Escala Likert	S1 a)	S1 b)	$\bar{x}$
1). Totalmente de acuerdo	3	17	10
2). De acuerdo	53	53	53
3). Indeciso	23	13	18
4). En desacuerdo	10	7	8.5
5). Totalmente en desacuerdo	10	10	10
$\bar{z}$			<b>63%</b>

$$H2 = X \geq 60\%$$

$$S2 a = 3\% + 53\% = 56\%$$

S2 a= No hay evidencia que las estrategias que se implementan actualmente para la mejora de la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control son las adecuadas.

$$S2 b = 17\% + 53\% = 70\%$$

S2 b= Si hay evidencia que los procedimientos que se desarrollan dentro de la empresa son claras y oportunas, sin embargo, se tiene un 30% de área de mejora para analizar los procesos y procedimientos de la administración, los cuales servirán para mejorar las actividades y alcanzar los objetivos planteados de una manera más eficiente y productiva para automatizar y eliminar las actividades que no agregan valor.



En lo general:

$$\bar{x} = 10\%, \bar{x} = 53\% \quad \checkmark = 63\%$$

Se aprueba el supuesto que las estrategias y procedimientos para la mejora de la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control son las adecuadas, sin embargo, se tiene un 37% de área de mejora, en la cual se pueden analizar los procedimientos y estrategias que está implementando la administración, esto con el fin de poder medir su alcance y resultados, de esta forma proponer nuevos procesos para la mejora continua en su automatización, estandarización y tiempo optimizado.

$$X = \checkmark a + b$$

**Supuesto 3:** Los Factores Organizacionales que permiten relacionar las irregularidades encontradas son: motivación, capacitación en Tics, calidad de materiales, normas de seguridad e higiene.

Categorías:

- a) Normas de seguridad e higiene.

S3=

Escala Likert	S1 a)	$\bar{x}$
1). Totalmente de acuerdo	20	20
2). De acuerdo	40	40
3). Indeciso	17	17
4). En desacuerdo	7	7
5). Totalmente en desacuerdo	17	17
$\checkmark$		<b>60%</b>

$$H3 = X \geq 60\%$$

$$S3 a = 20\% + 40\% = 60\%$$

S3 a= Si hay evidencia que hay medidas de seguridad para los clientes y trabajadores.

En lo general:

$$\bar{x} = 20\%, \bar{y} = 40\% \quad \check{Z} = 60\%$$

Se aprueba el supuesto que existe evidencia en un 60% sobre la existencia de medidas de seguridad para los clientes y trabajadores, sin embargo, existe un 40% de área de mejora en la cual se puede evaluar las irregularidades con respecto a las normas de seguridad e higiene, esto para sugerir medidas de seguridad más optimas, asegurando que dichos peligros y riesgos no causen daños a los trabajadores y clientes.

## CONCLUSIONES

Los factores organizacionales se conciben como uno de los pilares fundamentales de toda empresa, pues afianzan en buena medida el compromiso que tienen los individuos con la organización y su desempeño dentro de la misma, todo ello tiende a proyectarse en las actitudes de los empleados de la organización, pues la cultura representa un factor fundamental para el éxito de la organización convirtiéndolas en empresas cambiantes y por ende competitivas.

Dadas las poblaciones identificadas, trabajadores de la Cafetería Oro Maya y muestra de estudiantes de la Facultad de Negocios, Facultad de Administración y Escuela de Lenguas se aplicaron los procedimientos metodológicos y habiendo aplicado los instrumentos de medición se puede concluir con lo siguiente:

1. De acuerdo a la información recabada, evidencia la situación administrativa en relación a las estrategias administrativas de control existentes en la pyme “Cafetería Oro Maya, por parte de las poblaciones identificadas en la relación al área de Producción los productos cumplen con la satisfacción del cliente. La materia prima de los productos que ofrece la cafetería es seleccionada mediante un estricto control de calidad.

Se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos, demuestran que en el área de Mercadotecnia la marca no está teniendo un fuerte impacto en las redes sociales en la ciudad, quizá por factores intrínsecos a la gestión de las redes sociales que no lo han considerado dentro de sus estrategias administrativas pero los cuales deben contrarrestarse con estrategias que conecten con el sector de la población como son los ‘millennials’ que actualmente están inmersos en este mundo tecnológico son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos por lo que sería de mucho valor trabajar en el área de reconocimiento, posicionamiento de mercado y sector con las redes sociales ya que con la nueva

normalidad las redes sociales se han vuelto una transformación digital que impacta en las ventas y reconocimiento de la marca.

De igual forma se observa en el area de Recursos Humanos una buena relación laboral, sin embargo, valdría la pena desarrollar e implementar estrategias administrativas en relación al área de recursos humanos sobre las expectativas del cliente, como impactan las actuaciones positivas y negativas en la atención al cliente basadas en la amabilidad y la educación.

Respecto al area Financiera los insumos y servicios con los que cuenta la empresa se encuentran de manera oportuna y adecuada sin embargo existe un área de oportunidad a mejorar sobre la eficiencia y eficacia en tiempos y movimientos de la ubicación de los insumos y servicios con los que cuenta la empresa dentro de un plan de trabajo.

2. De acuerdo a la información recabada, el resultado evidencia que el nivel de operatividad de las estrategias y procedimientos de control implementadas en la organización, no están siendo entendidas y desarrolladas por el personal, llevando a la empresa no cumplir sus fines o metas, las cuales deben contrarrestarse con estrategias de control interno que les permita la ejecución de las operaciones en forma eficiente, efectiva, actualizada, ágil y oportuna del servicio que ofrece Cafetería Oro Maya.
  
3. La Motivación es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores, a fin de elevar los niveles de productividad, propiciando climas de trabajo motivantes y retadores que permitan a los trabajadores desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización. De acuerdo a la información recabada, se observa que la Motivación es un factor dentro de la empresa que ayuda a aplicar sanciones al momento de detectar irregularidades, esto con el fin de empuja al trabajador a la búsqueda

continúa de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente un servicio de calidad.

En el factor organizacional de Capacitación en Tics se observa que si existe una capacitación por parte de la empresa cuando al personal se le dificulta usar las Tics, con respecto a ello, nos encontramos en una nueva etapa tecnológica donde resulta indispensable tener el conocimiento de tecnologías.

Se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos, demuestran que en el factor organizacional de Calidad de materiales existe una mayor eficiencia y mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa al momento de suministrar las materias primas, esto nos habla de una empresa más competitiva y eficiente. Todos estos beneficios de la cadena de suministro de materiales hacen que la empresa ofrezca realmente un servicio de calidad a sus clientes. Es decir, que un buen desempeño de la cadena de suministro de materiales equivale a unas tasas de buen desarrollo de la organización.

El papel que desempeñan las empresas en este escenario es fundamental. Como actores clave de la economía, la responsabilidad social de las compañías consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados. De acuerdo a los datos analizados podemos concluir que existen medidas de seguridad que la empresa ofrece para sus clientes y trabajadores, de igual forma también ofrece un área de oportunidad a desarrollar sobre medidas de seguridad ya que frente a la Pandemia mundial de la COVID-19 se están enfrentando a diversos riesgos estratégicos y operacionales.

4. De acuerdo a la información recabada, evidencia que la Estrategia de crecimiento, se observa el grado de diversificación de los productos, la materia prima es seleccionada mediante un estricto control de calidad y guardando la pureza de la naturaleza, alguno de los productos que diversifica la empresa son: Café tostado orgánico y convencional, Café soluble orgánico y convencional, Chocolate artesanal de mesa orgánico y convencional, Mermeladas chutney (mango con chipotle, jamaica con chipotle y piña con

chipotle), Miel de abeja orgánica y convencional, Semilla de Cardamomo orgánica y Nuez de la india.

Es el acto de ajustar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a los cambios profundos que actúan en el entorno exterior. Más que todo, esto requiere de innovación. En la Estrategia de renovación, está de acuerdo en referencia a que la empresa revisa constantemente sus resultados para alcanzar sus objetivos, sin embargo, Todas las empresas, sin importar su tamaño ni su actividad económica, deben de contar con Estrategias Administrativas de Control implementadas en la organización, que le ayuden a alcanzar sus objetivos.

En la Estrategias de funcionalidad, se considera que la empresa constantemente revisa las funciones y relaciones entre sus componentes, sin embargo, en los resultados se evidencia un área de oportunidad en la administración de los recursos para poder alcanzar sus metas establecidas de una forma más eficiente.

## RECOMENDACIONES

A efecto de construir estrategias que induzcan a la solución de los problemas detectados se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda implementar estrategias administrativas de control que ayuden a evaluar la eficiencia de los procesos, esto implica determinar si la actividad o tarea realizada o en proceso de ejecución se está efectuando de acuerdo con lo previamente establecido o si el estado del sistema en un momento dado corresponde con el estado deseado o normal, con la finalidad de corregir o evitar las desviaciones en el caso de que éstas ocurrieran, para medir el desempeño con dichos estándares y poder corregir las variaciones y los planes, con el objetivo de alcanzar los resultados establecidos por la Administración.
2. Atender áreas de mejora, implementando un sistema de control en la cual se puedan analizar los procedimientos y estrategias que está implementando la administración, esto con el fin de poder medir su alcance y resultados, de esta forma proponer nuevos procesos para la mejora continua en su automatización, estandarización y tiempo optimizado.
3. Se sugieren medidas de seguridad más óptimas, asegurando que dichos peligros y riesgos no causen daños a los trabajadores y clientes. Existe un área de oportunidad para mejora en la empresa, para ello sería importante desarrollar un diagnóstico empresarial que permita conocer la situación real de la empresa en un momento dado para identificar problemas y áreas de oportunidad, a fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

4. Las Estrategias Administrativas de Control implementadas en la organización que ofrecen servicios de calidad a la empresa es la Estrategia de Crecimiento, Estrategia de Renovación y Estrategias de Funcionalidad.

El crecimiento de una empresa debe ser constante. Algunos teóricos como Igor Ansoff propone en su matriz cuatro estrategias para el crecimiento las cuales consisten en: desarrollo del producto, desarrollo del mercado, penetración o diversificación.

Una estrategia muy novedosa es el marketing de crecimiento, utilizada por las empresas como una nueva forma de mantener sus campañas creativas, iterativas y atractivas, y su contenido viral y orgánico. Es un método de marketing que otorga un alto valor a los objetivos, el análisis de datos, las pruebas y la experimentación. Su principal objetivo es generar un crecimiento medible para una empresa o negocio y lo logra mediante el uso de una serie de técnicas y estrategias de marketing.

La organización debe de contar con Estrategias Administrativas de Control efectivas que le ayuden a alcanzar sus objetivos. El proceso de renovación puede centrarse en generar un nuevo interés en una línea de producto, actualizar un proceso de producción o incluso reelaborar la estructura operativa del negocio para permitir que la empresa sea más ágil y competitiva en el mercado.

Se sugiere un estudio para determinar si la empresa administra de una manera efectiva sus recursos y habilidades forma eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder ver que alcance tienen sus metas. Para que pueda definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas.



## GLOSARIO DE TERMINOS

**Eficiencia:** Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. El punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

**Eficacia:** Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

**Estándares:** En un ámbito formal, se conoce el término "estándar" como acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas o criterios precisos que son utilizados consistentemente, como reglas, guías o definiciones de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplen con su propósito. En términos sencillos son leguajes comunes que permiten el entendimiento y la comunicación entre distintos actores.

**Diferenciación:** Se emplea para referirse a la diversidad de la oferta entre competidores y productos de un mismo fabricante, mientras que la segmentación estriba en que la empresa estudia el mercado para conocer la diversidad de la demanda y de sus necesidades.

**ISO:** ISO (Internacional Organization for Standardization) es la Organización Internacional de Normalización, cuya principal actividad es la elaboración de normas técnicas internacionales.

**Misión:** Se define como la razón principal por la cual esta existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.

**Efectividad:** La efectividad significa trabajar sobre las cosas "correctas"; es decir, las cosas que aportan valor al negocio y que realmente pueden favorecer a la concreción de los objetivos.

**Productividad:** Se trata de la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

**Estrategia:** Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los

mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

**Calidad:** Propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto.

**Servicio:** En el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.

**Riesgo empresarial:** El riesgo empresarial hace referencia a todos aquellos eventos que pueden afectar, o incluso ocasionar pérdidas, a un proyecto empresarial o, más comúnmente dicho, a una compañía. Esto, en el marco de su actividad económica.

**Gestión:** Conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación.

**Sinergias:** Sinergia significa cooperación, y es un término de origen griego, "synergía", que significa "trabajando en conjunto". La sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.

**Optimización:** Acción de desarrollar una actividad lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible. La optimización de procesos de negocio es la práctica que tiene como objetivo aumentar la eficiencia de una compañía a través de la perfección de sus procesos haciendo un mejor uso de sus recursos. Esta práctica forma parte de BPM, también conocido como gestión de procesos de negocios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ruíz Aguilar, R. E., & Escutia Serrano, J. (2010). *Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia*. Recuperado el 17 de 03 de 2020, de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/contaduria/4/apunte/1461\\_30096\\_A\\_Sistemas\\_contro\\_interno\\_V1.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/contaduria/4/apunte/1461_30096_A_Sistemas_contro_interno_V1.pdf)
- Alemontoya. (23 de Agosto de 2011). *Slideshare*. Obtenido de [https://es.slideshare.net/alemontoya75/clima-organizacional1?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/alemontoya75/clima-organizacional1?from_action=save)
- Alvarez, J. L., & Jurgenson, G. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa - Fundamentos y Metodología* (1ra ed.). (S. L. Barbosa, Ed.) Editorial Paidós Mexicana, S. A.
- Araceli. (29 de 08 de 2012). *Ponencia 19-UNACH-IV-Tapachula.pdf*. Obtenido de <http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/05/Ponencia%2019-UNACH-IV-Tapachula.pdf>
- Ávila, R. (01 de Febrero de 2003). *Blog luz*. Obtenido de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial/>
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. España: Gedisa.
- Benotman, A. (27 de Octubre de 2021). *Caravana de migrantes hacia Ciudad de México se detiene en un municipio del sur*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20211026-caravana-migrante-tapachula-mexico-crisis>
- Calderon Reyes, J. (17 de 02 de 2020). *gestionh*. Obtenido de <https://www.gestionh.com.mx/distintivo-h/>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A. Obtenido de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Cano Plata , C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogota.
- Casas Alatríste , P., & Cabrera , A. (14 de Julio de 2021). *Inmigración en México: Más apertura, menos barreras*. Obtenido de México, ¿Cómo vamos?: <https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2021/07/inmigracion-en-mexico-mas-apertura-menos-barreras-3/>
- Castillo Pérez, V. H., Varela Juárez, R. A., & Manzanilla López de Llergo, L. (2013). *Factores organizacionales: su impacto en la estrategia de equipos de trabajo*.

- Obtenido de XVIII Congreso internacional de contaduría, administración e informática.: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.17.pdf>
- Cerfication, G. (17 de 02 de 2020). *GlobalSTD Cerfication*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/blog/nom-251-ssa1-2009/>
- Chacon, G. C. (23 de 05 de 2021). *Universo, muestra, tamaño*. Obtenido de [https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2019/01/bioestadistica\\_investigacion\\_gcavada.pdf](https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2019/01/bioestadistica_investigacion_gcavada.pdf)
- Charles W., L., & Gareth R., J. (2009). *Administración Estratégica*. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Col Desarrollo Santa Fé, Delegación Álvaro Obregón, México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiapas, C. p. (2019). *Cuarto poder de Chiapas*. Obtenido de <https://www.cuartopoder.mx/chiapas/bajan-las-ventas-por-presencia-de-migrantes/287540/>
- Chiapas, S. d. (Mayo de 2019). *Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2019-2024*. Obtenido de [www.haciendachiapas.gob.mx](http://www.haciendachiapas.gob.mx)
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Consulting, E. Q. (19 de Abril de 2021). *SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Obtenido de <http://eqssa.com/sistema-gestion-la-calidad/>
- Corrales, J. A. (25 de Julio de 2019). *rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/servicio-al-cliente/>
- Decisiones bajo incertidumbre*. (s.f.). Obtenido de <https://es.slideshare.net/jesulimontenegro/criterios-de-incertidumbre>
- Diagnostico Empresarial*. (s.f.). Obtenido de Diagnostico Empresarial : <http://www.diagnosticoempresarial.com/>
- Douglas da Silva, W. C. (28 de Abril de 2021). *Blog de Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/atencion-al-cliente-que-es/>
- Economica, Z. (2020). *Zona Economica*. Recuperado el 17 de Marzo de 2020, de [https://www.zonaeconomica.com/recursos?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=e2ba9f9a35322d6cbf4fcc0a52936474977207e0-1581551133-0-ARNTF4KdJ4F2muU0WK\\_ujAT2qPlpaO\\_Jsb1YkOsjsvuuCXbNBIntTOMnrCxb3Q3GOAwd9SkdztdUrBi70UDit4Yb2\\_A7CcypVWS23pDu0U6cTf1Pid3l13KQA-NbJWWGXVPz2NGw0I63I9](https://www.zonaeconomica.com/recursos?__cf_chl_jschl_tk__=e2ba9f9a35322d6cbf4fcc0a52936474977207e0-1581551133-0-ARNTF4KdJ4F2muU0WK_ujAT2qPlpaO_Jsb1YkOsjsvuuCXbNBIntTOMnrCxb3Q3GOAwd9SkdztdUrBi70UDit4Yb2_A7CcypVWS23pDu0U6cTf1Pid3l13KQA-NbJWWGXVPz2NGw0I63I9)

- Eduardo, M. V. (16 de Mayo de 2016). *es.linkedin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/12-estrategias-para-mejorar-el-servicio-en-un-bar-michuy-verdezoto>
- El estudio de mercado pdf*. (s.f.). Recuperado el 17 de Marzo de 2020, de <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>
- Emprendices. (04 de Mayo de 2013). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- Equipo editorial, E. (05 de Agosto de 2021). *2013-2022 Enciclopedia Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/servicio-al-cliente/>
- Equipo editorial, E. (16 de Julio de 2021). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Equipo editorial, E. (17 de Agosto de 2022). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion-administrativa/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20actual%20es,reglas%20para%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%ABlica>
- Espinoza, E. (Noviembre de 2016). *Universo, Muestra y Muestreo*. Obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- Felipe, N. C. (07 de Octubre de 2006). *La estrategia en la administración*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>
- FranquiciaLO.com. (18 de Septiembre de 2009). *Noticias de Franquicias*. Obtenido de <https://www.noticiasdefranquicias.com/hemeroteca/franquicialo/20-preguntas-20-respuestas/oro-maya-kaffee-haus-20-preguntas-20-respuestas-por-franquicialocom.html>
- Gestión, A. y. (12 de 02 de 2022). *Normas ISO - Normativas de calidad y normas internacionales ISO*. Obtenido de [info@normas-iso.com](mailto:info@normas-iso.com) ; 900 897 931: <https://www.normas-iso.com/>
- Gestion.org. (25 de 01 de 2022). *Gestion*. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>
- Gómez Ceja , G. (1994). *Planeacion y Organizacion de Empresas*. Atlacomulco 499-501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto 53500 Naucalpan de Juárez, Edo. De México.: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. .
- Hacienda, G. E. (25 de Febrero de 2021). *La actividad economica en el pais retrocede -8.5% en 2020*. Obtenido de Mexico, ¿Como vamos?: <https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2021/02/la-actividad-economica-en-el-pais-retrocede-8-5-en-2020/>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- INEGI. (2019). *Censos Economicos*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI. (2019). *Conociendo Chiapas*. Obtenido de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/Chiapas.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/Chiapas.pdf)
- ISO, N. (14 de 04 de 2022). *ISO 9001 - Implementación y certificación de la norma 9001*. Obtenido de ISO 9001 - Implementación y certificación de la norma 9001: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- Jacques Filion, L., Cisneros , L., & Mejía Morelos, J. H. (2011). *Administracion de Pymes. Emprender, Dirigir y desarrollar*. Atlacomulco 500-5º. Piso Col. Industrial Atoto 53519, Naucalpan de Juárez, Edo. De México. : Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- La opinion publica en contexto*. (2019). Obtenido de La opinion publica en contexto: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/content/download/142527/711737/file/CESOP-IL-72-14-TMEC-280319.pdf>
- López , I. (15 de Julio de 2020). *El Herald de Chiapas*. Obtenido de Pandemia del coronavirus baja consumo interno del café: AMECAFE: <https://www.elheraldodechiapas.com.mx/local/pandemia-del-coronavirus-baja-consumo-interno-del-cafe-amecafe-covid-19-cosecha-produccion-5496505.html>
- López, S. M. (05 de 01 de 2021). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Magazine, c. (16 de 01 de 2022). *La estrategia en la empresa*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/la-estrategia-en-la-empresa.html>
- MARCA, P. (s.f.). *Cafe Oro Maya*. Obtenido de <https://www.cafeoromaya.com/quienes-somos>
- Mata, F. S. (2013). *Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.* Obtenido de <https://imnc.org.mx/distintivo-h/>
- Mendoza, C. (25 de Octubre de 2018). *Estrategias Corporativas*. Obtenido de <https://emmchulin.com/estrategias-corporativas/>
- México), I. N. (15 de 03 de 2020). *Mujeres y hombres en Mexico 2020*. (I. N. (México), Editor) Recuperado el 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463900009>

- Mexico, G. d. (2021). *Protocolo de seguridad sanitaria de las empresas*. Obtenido de Lineamientos tecnicos de seguridad sanitaria: <https://nuevanormalidad.gob.mx/>
- Munch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Mexico: Pearson Educacion.
- Notimex. (21 de Abril de 2019 ). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/empresas/Industria-restaurantera-recupera-crecimiento-en-primer-trimestre-del-ano-20190421-0008.html>
- NTX-Admin, B. (22 de Marzo de 2019). *NTX PRO*. Obtenido de <https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>
- Organizacional, E. d. (17 de Marzo de 2020). *El diagnostico organizacional pdf*. Obtenido de [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5e/EL\\_DIAGN%C3%93STICO\\_ORGANIZACIONAL\\_wikipedia.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5e/EL_DIAGN%C3%93STICO_ORGANIZACIONAL_wikipedia.pdf)
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestion por Procesos* (4 ed.). Avda de Valdenigrales, s/n 28223 Pozuelo de Alarcon, Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez, A. (25 de Abril de 2022). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Peschard M., E. (Enero de 2011). *Monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos82/administracion-calidad-servicio/administracion-calidad-servicio2.shtml>
- Quiroa, M. (08 de Junio de 2021). *Economipedia. Factores ambientales de la empresa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/factores-ambientales-de-la-empresa.html>
- Quiroa, M. (07 de Junio de 2021). *Economipedia. Haciendo Facil la Economia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/factores-internos-de-una-empresa.html>
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Decenzo , D. A. (2017). *Fundamentos de Administración*. Avenida Antonio Dovali jaime num. 70, Delegacion Obregon, Mexico, Ciudad de Mexico.: Pearson Educacion de Mexico, S.A. de C.V.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como Aplicar la Planeación Estrategica a la Pequeña y Mediana Empresa*. Av Santa Fé, num. 505, piso 12 Col. Cruz Manca, Santa Fé, C.P. 05349, Mexico, D.F. : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. .
- Rodriguez, R. J. (06 de 2011). *Metodologia de la Investigacion*. Obtenido de Metodologia de la Investigacion:

[http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wpcontent/uploads/2011/06/Modul\\_4\\_Disenio\\_de\\_la\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion.pdf](http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wpcontent/uploads/2011/06/Modul_4_Disenio_de_la_Metodologia_de_la_Investigacion.pdf)

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Santos, D. (28 de Julio de 2021). *Diagrama de Gantt*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-diagrama-gantt>

Secretaría de Turismo. (17 de 02 de 2020). *sectur.gob*. Obtenido de [http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2019/03/DISTINTIVO\\_H\\_2019.pdf](http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2019/03/DISTINTIVO_H_2019.pdf)

Sur, A. G. (Lunes 25 de Febrero de 2021). *Diario del Sur*. Obtenido de <https://www.diariodelsur.com.mx/local/ninguna-empresa-local-en-tapachula-factura-al-8-de-iva-6285994.html>

TripAdvisor. (s.f.). *TripAdvisor*. Obtenido de [https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant\\_Review-g317141-d15725834-Reviews-Oro\\_Maya\\_Kaffee\\_Haus-Tapachula\\_Southern\\_Mexico.html](https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant_Review-g317141-d15725834-Reviews-Oro_Maya_Kaffee_Haus-Tapachula_Southern_Mexico.html)

Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente* (5a ed.). Mineapolis, Minnesota 55429, USA.: Cristina Torres, Directora de Negocios.

Vives, J. V. (14 de 04 de 2022). *Normes ISO*. Obtenido de <https://iso.cat/es/iso-20000-calidad-de-servicio/>

weblog, J. a. (19 de Julio de 2013). *Factores Ambientales de la Empresa*. Obtenido de <https://davidmb.wordpress.com/2013/07/19/10-factores-ambientales-de-la-empresa/>

Westreicher, G. (07 de Agosto de 2020). *economipedia*. Obtenido de Haciendo Facil la Economia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Zona Economica. (s.f.). Obtenido de Zona Economica: [https://www.zonaeconomica.com/recursos?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=e2ba9f9a35322d6cbf4fcc0a52936474977207e0-1581551133-0-ARNTF4KdJ4F2muU0WK\\_ujAT2qPlpaO\\_Jsb1YkOsjsvuuCXbNBIIntTOMnrCxb3Q3GOAwd9SkdztdUrBi70UDit4Yb2\\_A7CcypVWS23pDu0U6cTf1Pid3l13KQA-NbJWWGXVPz2NGw0I63I9](https://www.zonaeconomica.com/recursos?__cf_chl_jschl_tk__=e2ba9f9a35322d6cbf4fcc0a52936474977207e0-1581551133-0-ARNTF4KdJ4F2muU0WK_ujAT2qPlpaO_Jsb1YkOsjsvuuCXbNBIIntTOMnrCxb3Q3GOAwd9SkdztdUrBi70UDit4Yb2_A7CcypVWS23pDu0U6cTf1Pid3l13KQA-NbJWWGXVPz2NGw0I63I9)