



**BUAP**

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**“Estrategia Empresarial de colocación de sucursales  
de una PyME dedicada al sector alimenticio en la  
Ciudad de Puebla”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTA**

**Lic. Kadaffi Ibn Ali Rashid García  
No. CVU CONACYT 1156998**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Dr. José Aurelio Cruz De Los Ángeles  
No. CVU CONACYT 674056**

**PUEBLA, PUE**

**Junio, 2022**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA .....	3
Problema de Investigación .....	3
Preguntas de Investigación .....	4
<b>Hipótesis de la Investigación</b> .....	5
Objetivos de la Investigación .....	5
General .....	6
Particulares .....	6
Justificación de la Investigación .....	6
<b>Alcances y Limitaciones</b> .....	8
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Administración.....	10
1.2.1 Historia .....	10
1.2.2 Concepto .....	11
1.2.3 Funciones Básicas .....	11
1.2.4 Teorías de la Administración.....	12
1.2.5 Proceso Administrativo .....	15
1.2.6 Modelos Administrativos.....	18
1.3 Estrategia Empresarial.....	20
1.3.1 Historia .....	20
1.3.2 Concepto .....	21
1.3.3 Etapas del Pensamiento Estratégico .....	21
1.4. PyME.....	29
1.4.1 Historia .....	29
1.4.2 Concepto .....	29
1.4.3 Importancia Económica .....	30
1.4.4 Características .....	30
1.4.5 Cambios en Ambiente Interno y Externo .....	34

1.4.6 Problemas de Crecimiento.....	37
1.4.7 Áreas Funcionales.....	40
1.5. Desarrollo Organizacional.....	44
1.5.1 Historia.....	44
1.5.2 Concepto.....	45
1.5.3 Cultura Organizacional.....	45
1.5.4 Sucursal.....	46
<b>CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>54</b>
2.1 Metodología.....	54
2.2 Técnica e Instrumento.....	54
2.3 Procesamiento de Datos.....	55
2.4 Triangulación.....	55
2.5 Población de Estudio.....	56
2.5.1 Muestra.....	57
2.6 Prueba Piloto ( <i>test-retest</i> ).....	59
2.7 Análisis de Fiabilidad.....	61
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
3.1 Introducción.....	63
3.2 Clientes.....	63
3.2.1 Análisis del Perfil de los Sujetos de estudio-Clientes.....	63
3.2.2 Dimensión Nivel Socioeconómico (NSE)- Clientes.....	65
3.2.3 Dimensión Publicidad (MKT)-Clientes.....	66
3.2.4 Dimensión Caso Práctico (CP).....	68
3.3 Emprendedores.....	69
3.3.1 Análisis del sujeto de estudio - Emprendedores.....	69
3.3.2 Dimensión Nivel Socioeconómico (NSE)- Emprendedores.....	71
3.3.3 Dimensiones de los factores de desarrollo empresarial.....	72
3.4 Trabajadores.....	78
3.4.1 Análisis del sujeto de estudio - Trabajadores.....	78
3.4.2 Dimensión Factores internos y externos de la empresa - Trabajadores.....	82

3.5 Análisis Inferencial .....	85
3.5.1 Correlación de las variables de los Clientes.....	85
3.5.2 Correlación de las variables de los Emprendedores.....	91
3.5.3 Correlación de las variables de los Trabajadores.....	103
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
4.1 Conclusiones Generales.....	109
<b>CAPÍTULO 5. PROPUESTA .....</b>	<b>112</b>
5.1 Introducción.....	112
5.2 Pasos para Realizar un Crecimiento Organizacional Efectivo .....	112
5.2.1 Realización de un estudio previo de mercado .....	112
5.2.2 Darle imagen a la organización .....	113
5.2.3 Tener la misión, visión y valores empresariales definidos para generar una cultura organizacional .....	114
5.2.4 Identificar los puestos, actividades y responsabilidades de cada uno, la cual será la base administrativa de la sucursal.....	115
5.2.5 Obtención de un recurso económico mínimo de un año para subsistir.....	116
5.2.6 Tener el costo aproximado de la producción y operaciones que se necesita, así como los salarios de los integrantes de la compañía .....	118
5.2.7 Realizar un análisis de riesgo mediante los posibles problemas y como se pueden resolver de manera inmediata.....	118
5.2.8 Definir el estudio mercadológico puntualizado, siendo la publicidad la mayor herramienta para darse a conocer .....	119
5.2.9 Distinguir el Merchandising como parte fundamental para el crecimiento de la organización .....	120
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS     131</b>	
Anexo 1: Cuestionario para los clientes .....	131
Anexo 2: Cuestionario para los emprendedores .....	136
Anexo 3: Cuestionario para los trabajadores .....	141
Anexo 4: Manual de apertura de sucursales.....	145

## Índice de Tablas

Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad-Clientes	62
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad-Emprendedores	62
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad-Trabajadores	62
Tabla 4. Edad del Sujeto de estudio-Clientes.	64
Tabla 5. Nivel de estudio-Clientes.	64
Tabla 6. Zona donde habita de Puebla-Clientes.	65
Tabla 7. Ingreso mensual-Clientes.	66
Tabla 8. Razón más importante para asistir al restaurante Machetes del Gordo.	67
Tabla 9. Dimensión Caso Práctico (CP).	68
Tabla 10. Edad del Sujeto de estudio-Emprendedores.	70
Tabla 11. Nivel de estudio-Emprendedores.	70
Tabla 12. Dependencia económica-Emprendedores.	71
Tabla 13. Ingreso mensual-Emprendedores.	72
Tabla 14. Factor Gubernamental	73
Tabla 15. Factores personales del empresario	73
Tabla 16. Factores del negocio (internos y externos).	74
Tabla 17. Factores de desarrollo empresarial de la Pyme del sector alimenticio.	75
Tabla 18. Dimensión de los factores de desarrollo empresarial.	76
Tabla 19. Edad del sujeto de estudio-Trabajadores.	79
Tabla 20. Nivel de estudios-Trabajadores.	79
Tabla 21. Ocupación-Trabajadores.	80
Tabla 22. Posición de ocupación-Trabajadores.	80
Tabla 23. Dependencia económica-Trabajadores.	81
Tabla 24. Ingreso mensual-Trabajadores.	81
Tabla 25. Dimensión de los factores internos y externos de la empresa – Trabajadores.	82
Tabla 26. Comparación de frecuencia acumulada en nivel de acuerdo y totalmente de acuerdo de los resultados obtenidos por los cuestionarios de Trabajadores y Emprendedores.	84
Tabla 27. Correlaciones de Variables - Clientes	85
Tabla 28. Correlaciones Identificadas de Nivel Socioeconómico - Clientes	88
Tabla 29. Correlaciones Identificadas de Publicidad - Clientes	89
Tabla 30. Correlaciones Identificadas de Caso Práctico - Clientes	89
Tabla 31. Correlaciones de Variables - Emprendedores	92
Tabla 32. Correlaciones Identificadas de Nivel Socioeconómico - Emprendedores	95
Tabla 33. Correlaciones Identificadas de Factor Gubernamental – Empren.	96
Tabla 34. Correlaciones Identificadas de Factores personales del empresario - Emprendedores	98
Tabla 35. Correl. Identificadas de Factores del negocio (int. y ext.) – Emprend.	99
Tabla 36. Correlaciones Identificadas del Desarrollo de la Pyme del Sector Alimenticio- Emprendedores	102
Tabla 37. Correlaciones de Variables - Trabajadores	104
Tabla 38. Correlaciones Identificadas de Nivel Socioeconómico – Trab.	106
Tabla 39. Correlaciones Identificadas de Factores del Negocio (internos y externos) – Trabajadores	107
Tabla 40. Relación de Gastos para considerar	116

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Matriz Ansoff.	25
Figura 2. Áreas funcionales de las empresas	41
Figura 3. Organigrama con áreas funcionales o básicas	42
Figura 4. Logotipo de Machetes del Gordo	113
Figura 5. Organigrama de Machetes del Gordo	115

## **Índice de Cuadros**

Cuadro 1. Tamaño de Empresas en México, número de empleados (2018)	31
Cuadro 2. Número Empresas exportadoras divididas por el número de empleados en México, 2019	35
Cuadro 3. Manejo de dinero MiPymes en México, 2017	39
Cuadro 4. Población	56
Cuadro 5. Población Sectorial Clasificado	57
Cuadro 6. Cambios de ítems para mayor entendimiento	60

## **Índice de Gráficas**

Gráfico 1. MiPymes por Sector en México	32
Gráfico 2. Personal ocupado en MiPymes por sector en México	32

## **Índice de Anexos**

Anexo 1: Cuestionario para los clientes	131
Anexo 2: Cuestionario para los emprendedores	136
Anexo 3: Cuestionario para los trabajadores	141
Anexo 4: Manual de apertura de sucursales	145

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias empresariales son importantes para lograr un crecimiento en las organizaciones, estas mismas son elementales para obtener más ingresos, “capacitación, planeación, costos, selección del capital humano, análisis del área, trabajo y disciplina son los principales factores que considerar a la hora de abrir una o más sucursales como parte de una buena estrategia de crecimiento de una empresa o compañía” (Madrigal, 2018).

En México se hace indispensable tomar en cuentas estos factores, considerando que un alto porcentaje de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) no tienen un crecimiento adecuado, por lo tanto, se quedan estancadas o simplemente desaparecen en un corto tiempo, esto es ocasionado por la falta de conocimiento de los emprendedores y el cómo se debe aplicar a cada una de ellas para establecer un plan estratégico de crecimiento y así poder obtener mayores ingresos y permanecer en el mercado de manera competitiva.

En la Ciudad de Puebla, muchas de las empresas dedicadas al sector alimenticio consideradas micro negocios, dentro del sector de las llamadas empresas familiares, no presentan crecimiento derivado a factores que se encuentran fuera de su alcance, lo que provoca una falta de motivación para desarrollarse y por ende se encuentran en dilación, tal es el caso de “los Machetes del Gordo”, esta empresa comenzó por medio de una necesidad, sin embargo, a pesar de los 6 años activos, se abrieron sucursales sin una estrategia empresarial previa, lo cual obtuvo como resultado el cierre de las mismas en el corto plazo, provocando un problema en las finanzas de la empresa, al no contar con una planeación integral para la administración de los recursos organizacionales que permitiera su crecimiento y permanencia en el mercado, de manera competitiva.

Así como esta empresa, las micro, pequeñas y medianas empresas, se encuentran con los mismos problemas, y se han observado factores como: falta de conocimiento, implementación de las estrategias y miedo o desinterés por perder

capital, esto ha ocasionado, por ejemplo, que las empresas del sector alimenticio se encuentren sin probabilidad de crecimiento; en ese sentido, Reyes (2019), menciona que: “la vulnerabilidad de las capacidades de las Pymes es un reto siempre presente y que puede ser mitigado no solo con créditos sino con instrumentos que desarrollen sus capacidades organizacionales”.(El Universal Online, 2019).

Desde esta perspectiva, una estrategia integral, permitirá abrir nuevas sucursales con todos los elementos que se deben cuidar, por lo que la presente investigación dispone como fundamento enseñar el proceso de implementación de una estrategia empresarial para la colocación de sucursales, la cual tiene como finalidad conducirse bajo una línea de investigación: LGAC 1 Gestión y Desarrollo del Emprendimiento para la Pyme. Lo que tendrá como beneficio el crecimiento planeado de las PyMES, permitiendo la apertura de sucursales en puntos estratégicos, el logro de objetivos y el desarrollo organizacional.

## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

### Problema de Investigación

Las organizaciones modernas requieren de estrategias estructuradas que posibilite el crecimiento organizacional, ya que actualmente no se cuenta con un modelo que permita la apertura de sucursales tomando en consideración diferentes elementos entre los que se encuentran: mercadotecnia (investigación de mercados), finanzas (proyección de elementos financieros), administración de recursos estratégicos (operatividad), logística, manuales, etc.

Riquelme (2020), menciona que una estrategia empresarial es “un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, con base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos de cada una de las empresas, la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos” (Riquelme, 2020).

Un caso de éxito nacional es la de gorditas “Doña Tota”, esta empresa comenzó en 1952 en Ciudad Victoria, Tamaulipas como un negocio informal, de la cual con el tiempo comenzó a hacerse famosa y ser visitados hasta por presidentes de la república, al final este negocio fue tomado por un consorcio (FEMSA), el cual la proyectó a partir de más de 200 puntos de venta en más de 60 ciudades en todo el país, esta operación alcanzó 120 millones de dólares por el 80% del negocio.

Los dueños de este negocio no tenían el conocimiento necesario para poder expandirse, por lo que los motivó a unirse con un consorcio de gran magnitud, esta empresa fue impulsada a lo largo del país, obteniendo ganancias mucho mayores y haciéndola una empresa totalmente formal, gorditas “Doña Tota” al igual que “Machetes del Gordo” se dedican a los antojitos mexicanos y bebidas, comenzando como un negocio familiar.

La empresa “Machetes del Gordo” fue creada para la satisfacción plena del mercado, a través de un concepto innovador, a partir de una propuesta en antojitos (quesadillas), vinculada a la creatividad y originalidad de la organización, retomando los ingredientes tradicionales de la región de Tapachula, Chiapas, México. Es un proyecto que se adapta a las necesidades de los mercados regionales, lo que le permite proyectar un crecimiento a lo largo de la república mexicana.

La organización ha estado en el gusto de sus clientes durante 6 años gracias a su proceso de elaboración basado en materias primas de la más alta calidad y sus precios competitivos; sin embargo, debido a la falta de conocimiento administrativo, desarrollo estratégico y componentes de mercadotecnia que permitan determinar estratégicamente donde colocar nuevas sucursales que posibiliten crecer de forma considerable sin arriesgar el capital invertido del negocio familiar; se hace indispensable contar con un modelo integral para alcanzar una participación dentro del mercado en la ciudad de Puebla, así como la expansión de sus operaciones dentro y fuera del estado.

Finalmente y atendiendo a lo antes descrito, se debe destacar que la competencia de la industria del sector alimenticio es inminente, por lo que se contempla lograr una adecuada administración de la empresa “Machetes del Gordo” considerando sistemáticamente diferentes variables tanto internas como externas. Es así como nace la opción de una estrategia empresarial de colocación de sucursales de una PyME dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla, caso práctico “Machetes del Gordo”. Por lo que se pretende que la presente investigación se convierta en un referente para los empresarios que enfrentan esta problemática de crecimiento de sus empresas, implementando un sistema que sea puntual y de fácil entendimiento para la colocación y apertura de sucursales, a su vez poder dejar las bases establecidas para su posible realización a franquicias de las mismas.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cómo desarrollar un modelo estratégico para la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla?

¿Cuáles son los elementos que se deben considerar hacia una estrategia para la apertura de sucursales en la ciudad de Puebla en el sector alimenticio?

## **Hipótesis de la Investigación**

### **Hipótesis General**

H1G. La implementación de una estrategia empresarial garantiza la apertura de sucursales de una empresa del sector alimenticio en la Ciudad de Puebla.

### **Hipótesis Nula**

H1N. La implementación de una estrategia empresarial no garantiza la apertura de sucursales de una empresa del sector alimenticio en la Ciudad de Puebla.

### **Hipótesis Alternativa**

H1A. La implementación de una estrategia empresarial permite el crecimiento de una empresa del sector alimenticio en la Ciudad de Puebla.

## **Operacionalización de las variables**

Variable Independiente

Estrategia empresarial

- Plan táctico y operativo.
- Prácticas financieras.
- Diagnóstico situacional.
- Modelo de apertura de nuevas sucursales.

Variable Dependiente

- Colocación de sucursales.

## **Objetivos de la Investigación**

## **General**

Desarrollar un modelo estratégico empresarial para la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla.

## **Particulares**

- Plantear una base teórica que simplifique y ayude el entendimiento de la estrategia empresarial.
- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Machetes del Gordo, dedicada al sector alimenticio en la Ciudad de Puebla.
- Diseñar un plan operativo a través del *Balanced Scorecard* para la gestión de una organización.
- Desarrollar un modelo de apertura de nuevas sucursales del sector alimenticio en la Ciudad de Puebla.

## **Justificación de la Investigación**

Como profesional de la rama gastronómica y la experiencia en el desarrollo de modelos integrales del mismo ámbito, es de suma importancia tomar en cuenta que no se han implementado algunos de los conocimientos de la ciencia de la administración, mismos que permiten el desarrollo de proyectos exitosos y garantizan el logro de objetivos y el crecimiento del capital financiero; desde este sentido al considerar entre otros dichos elementos convierte a la presente investigación en un estudio relevante para aquellos inversionistas del sector y o investigadores interesados en el tema (David, 2013).

Este proyecto toma relevancia considerando que está dirigido a empresarios que cuenten con una micro, pequeña y mediana empresa, y que se encuentren en la búsqueda de un crecimiento estructurado, partiendo de la apertura de nuevas sucursales en lugares estratégicos, tomando como base la ciencia de la administración, por lo tanto, los interesados de diferentes sectores, pero de manera especial los que se dedican al sector de alimentos y bebidas, podrán obtener en el

presente documento una guía para el crecimiento de sus empresas y con la posibilidad de convertirse en franquicias (González, Rodríguez, Sánchez y Sánchez, 2002).

Obteniendo un valor teórico por medio del conocimiento para distinguir los valores, objetivos y metas de la empresa, para después mejorar el sistema de expansión que se pretenda; el valor metodológico será por medio de un instrumento estandarizado para la recolección de los datos; el valor empresarial es obtenido por medio de la identificación de los problemas de las PyMEs, generando conciencia para su reestructuración objetiva y puntual, el valor social será por el impacto positivo ante la sociedad el cual será obtenido por los colaboradores de la empresa que brindarán calidad y calidez al mercado potencial.

El presente documento podrá convertirse en un modelo a seguir, ya que considera de la ciencia de administración los siguientes elementos: recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos), mercadotecnia, procesos, manuales, logística, entre otros. Los cuales son componentes importantes para el desarrollo organizacional de cualquier empresa, tomando como base, las pautas marcadas por la misma ciencia para el crecimiento empresarial (Sánchez, 2009).

Esta investigación busca resolver la falta de capacidad de implementación de estrategias para el crecimiento de las empresas desde la ciencia de la administración, de igual manera explicará paso a paso los factores necesarios que se deben observar para poder llevar a cabo la apertura de sucursales, tomando en cuenta las finanzas reales de la empresa y proyectándose de manera efectiva para generar más ingresos y abarcar mayores segmentos de mercado (Sánchez, 2009).

El desarrollo de la presente investigación es viable y factible considerando que no existen modelos estratégicos establecidos que permitan la apertura de sucursales del sector de alimentos en la ciudad de Puebla, por lo tanto, al momento de crear una guía, esta misma dará los pasos de seguimiento los cuales permitirán a las organizaciones crecer como empresas formales; tal es el caso de "Machetes

del Gordo”, la cual es una organización que tiene presencia desde hace más de 6 años, mismos que han proporcionado la experiencia necesaria para identificar los elementos referentes con tal de evitar errores y destacar los elementos que han permitido el crecimiento de la misma, al ser una empresa familiar, se tiene acceso a la base de datos históricos que permitirá el establecer un modelo basado en el pasado, considerando el presente y proyectando el futuro desde una base científica.

Finalmente, se debe destacar que para el desarrollo del presente estudio, se cuenta con los medios humanos, materiales financieros y el tiempo para el desarrollo efectivo de la investigación que permita contar con un modelo estructurado para la operación apropiada de las organizaciones antes destacadas.

### **Alcances y Limitaciones**

La estrategia organizacional es un método amplio que puede ser aplicado desde diferentes vertientes y debe realizarse en todo tipo de empresas para garantizar su desarrollo, sin embargo, la presente investigación se centrará en determinar una estrategia empresarial de colocación de sucursales de una PyME dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla, el cual se realizará en un periodo de agosto 2020 finalizando en agosto del 2022.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Introducción**

Hoy en día la formulación, implementación y control de la estrategia empresarial es un tema de conocimiento para todo líder empresarial, la fundamentación teórica del documento es vital para visualizar la importancia de adquirir un modelo estratégico, es por ello que en este apartado se muestran las bases de la estrategia y los principales exponentes, dando como resultado las etapas que tiene la estrategia empresarial durante lo largo de la historia, lo que nos indica el avance que tuvo desde sus inicios hasta la actualidad.

En un primer momento, se analiza la administración como objeto de estudio que debe observarse en razón de los nuevos elementos que la caracterizan y su aplicación en las organizaciones, se considera algunos elementos como: el proceso, principios, conceptos teóricos basados en diferentes autores y modelos administrativos.

En seguida se conceptualiza la estrategia empresarial identificando sus diferentes componentes como: factores, conceptos, formatos, fórmulas, etc. que permiten entender su importancia e impacto en el desarrollo de organizaciones modernas.

A continuación se considera a las PyMEs puntualizando sus características, clasificaciones y fortalezas, lo que nos generará un enfoque más objetivo.

Finalmente, se considera el desarrollo organizacional, tomando en cuenta que se busca el crecimiento de organizaciones a partir de la operación y la apertura de nuevas sucursales.

Los elementos teóricos que se desarrollan en el presente marco se encuentran en un modelo para la apertura de Pymes del sector alimenticio y puedan familiarizarse con los términos científicos considerados previamente ante el análisis de autores. Este apartado nos lleva de la mano con la explicación puntual y precisa

para el mejor entendimiento del desarrollo de la investigación sustentado por la teoría.

## **1.2 Administración**

### **1.2.1 Historia**

La administración ha evolucionado desde hace miles de años, comenzando en la época primitiva como grupos de trabajo, pasando por el periodo agrícola en donde la administración se hace presente para eficientar los procesos de los cultivos, así como organizar la economía para subsistir. En la antigüedad grecolatina, se hizo presente por sus filósofos, en donde Sócrates, separó el conocimiento técnico de la experiencia, Platón dio origen a la especialización por medio de las aptitudes naturales del hombre, Aristóteles habla acerca de los pasos para lograr un estado perfecto llegando por último a Pericles dando los principios básicos de la administración, haciendo referencia a la selección de personal (Pacheco, 2016).

En la época del cristianismo se hizo presente la organización de la iglesia católica, generando estructuras de administración y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización, que hasta hoy en día siguen vigentes, durante el Feudalismo se realizó un cambio notorio, en donde los trabajadores comenzaron a ser independientes (Ibidem, 2016).

No fue hasta la revolución industrial en donde se caracterizó por la llegada de maquinaria como método de producción, provocando un gran cambio en la organización social, así como detectar que la administración era caracterizada como la forma de explotar al trabajador inhumanamente, lo que desembocó en que la administración se viera como una disciplina (Ibidem, 2016).

Durante el siglo XX surge la administración científica, siendo el iniciador Frederick Winslow Taylor, el cual intentó controlar el residuo y la espontaneidad que las organizaciones industriales estadounidenses provocan, en donde ideó el estudio del personal siguiendo los siguientes pasos: analizar, descomponer y racionalizarlo

a través del estudio de tiempos y actividades, esto fue para eficientar el tiempo de trabajo (Ibidem, 2016).

### **1.2.2 Concepto**

Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, mencionan que: “La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos trabajan en grupos que cumplen metas específicas de manera eficaz”. (Koontz, Weihrich y Cannice, Administración: ciencia, teoría y práctica 2012).

En este contexto, llegando hasta la actualidad con diferentes elementos que permite administrar de una manera más apropiada a las organizaciones, con el sentido de establecer mejor la estructura de la empresa para la obtención de una mayor eficacia. Se entiende que la administración es una ciencia fáctica, que tiene como objetivo “las organizaciones” y podría ser comprendida como la ciencia que analiza a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para entender su funcionamiento, su transformación, desarrollo y conducta.

### **1.2.3 Funciones Básicas**

Henry Fayol es el padre de esta ciencia, su enfoque fue basado en la gerencia general y la preocupación que lo embargaba era sobre la eficiencia, por este motivo subdividió la empresa en departamentos para un mayor control, considerando a la función administrativa como la clave de una empresa, y a partir de ella se derogan las demás funciones (Fayol y Taylor, 1987).

En la actualidad se siguen tomando los conocimientos del autor para ser eficiente en cualquier empresa, considerando los principios de la administración creados por Fayol para el mejor desarrollo de la organización; de ahí la denominación de padre de la administración moderna.

## **1.2.4 Teorías de la Administración**

Conforme fue avanzando la historia de la administración, existieron varias hipótesis que complementaron a la teoría general de la administración (TGA), en donde su enfoque es sobre el estudio de la administración en general, aplicable a cualquier organización, sean empresas (con ánimo de lucro) o en aquellas que no lo tienen.

Según Chiavenato (2004), la TGA estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. Dándonos a conocer que el comportamiento de los componentes es sistémico y complejo, lo que nos indica que cada uno influye en los otros, y experimentan una influencia de estos.

La TGA comenzó desde el énfasis en las tareas, esto fue según a la administración científica de Taylor, posterior a esta se le dio hincapié a la estructura, la cual fue el resultado de las teorías de Fayol y la teoría de la burocracia de Weber, en donde después se definió como teoría estructuralista (Chiavenato, 2004).

Otra aportación de la TGA fueron las teorías del comportamiento y desarrollo organizacional, en donde su reacción era humanística, completamente dando vehemencia a las personas, pero conforme fue pasando el tiempo se fueron agregando otras teorías tales como: el ambiente (teoría de los sistemas y teoría situacional) y tecnología (teoría situacional o contingencial). En donde cada una de ellas en su momento adoptó una posición administrativa diferente, llegando a la actualidad a lo que es la TGA (Chiavenato, 2004).

### **1.2.4.1 Escuelas de la Administración**

También a cada una de las teorías se les denominó escuelas, porque cada uno de los escritores tuvieron una aportación significativa en la administración, siendo el pensamiento de cada autor el principal factor para generar un cambio en las organizaciones, dando como resultado la escuela de la administración científica

(teoría con énfasis en las tareas), escuela de la administración industrial y general (teoría con énfasis en la estructura en donde entran la teoría neoclásica y burocrática), escuela de relaciones humanas (teorías con énfasis en las personas, en donde colaboraron las corrientes de las organizaciones, comportamiento organizacional y de sistemas), la escuela estructuralista (teoría con énfasis en el ambiente, conformada por las teorías estructuralista y neo estructuralista) y la escuela de la tecnología (teorías con énfasis en la tecnología, en donde entra la teoría de la contingencia) (Marconi, 2018).

Otras escuelas que situaron a los autores para complementar a la administración son las siguientes: la escuela clásica que contiene una diversidad de autores que siguen aportando y enriqueciendo a las empresas en la actualidad, dentro de esta se encuentran Frederick Winslow Taylor, las cuales su principal aportación fueron los principios que hoy en día se siguen usando dentro de la administración científica; así como Henry Gantt, inventor de la gráfica de Gantt, la eficiencia industrial, sistema de bonos y responsabilidad social; Max Weber, intervino por medio de la clasificación de la autoría, el estudio de roles en la organización y el análisis de la burocracia; Frank & Lilian Gilbreth, aportaron el mejoramiento en los movimientos de manos, conocido como therbligs, y por último Alfred Prichard Sloan, quien estableció una administración de estilos de cambio de forma anual, cada uno de estos autores tuvo elementos importantes que aportaron a la administración y por ende se fue desarrollando para su mejora de aplicación (Gómez, 2018).

Los pensadores de la escuela conductual y del comportamiento se encuentran, Mary Parker Follett, quien es considerada como una heroína del pensamiento administrativo, esto fue porque laboró como teórica de la administración y la política, en donde solucionó los conflictos, de poder y autoridad y trabajó en el liderazgo; Elton W. Mayo, propone el enfoque de la administración basada en las relaciones humanas, dando como resultado los grupos formales, reconocimiento, factores sociales y psicológicos; Chester I. Barnard, aportó como factor estratégico el pensamiento de los ejecutivos y aprobación de la autoridad, y

Douglas Mc Gregor, fue por medio de la teoría X y, en donde ambas tratan sobre el empleado y la reacción que tienen hacia la labor. Todos ellos estaban motivados en ofrecer maneras más eficaces para guiar a los colaboradores dentro de la empresa (Gómez, 2018).

Dentro del enfoque sistémico o la escuela de sistemas se encuentra Ludwin Von Bertalanffy, en donde su principal aportación fue la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico, ambas han trascendido a todos los campos del conocimiento, obteniendo resultados favorables para las organizaciones (Gómez, 2018).

La escuela de contingencias fue destacada por los autores Tor Burns & G. M. Stalker, quienes dividieron las organizaciones en mecánicas y orgánicas dependiendo de la conducta y conformación del comportamiento, y Joan Woodwar, quien aportó la clasificación de los sistemas y las dimensiones de control (Gómez, 2018).

Y por último la escuela moderna encontramos a: W. Edwards Deming, quien aportó la calidad en el proceso administrativo; Peter Drucker, es el principal autor en sugerir estrategias en la organización, obteniendo avances sobre el pensamiento crítico de los directivos de la empresa para poder solucionar los problemas y llegar a los objetivos; Gary S. Becker, este autor tuvo relevancia por las decisiones que toman los seres humanos y las cuales son motivadas por pensamientos externos; Charles Handy, creó los conceptos de sociedad comunitaria, considerando al personal como el verdadero patrimonio e identificó cambios discontinuos, por ello creó el concepto de los dioses de la administración, en donde diferencia las culturas de los sistemas organizacionales, obteniendo las siguientes categorías: cultura Zeus, Apolo, Atenea y Dionisio (Gómez, 2018), estos autores causan un gran impacto en la administración moderna ocasionando el cambio de pensamiento del dueño o jefe de la empresa, así como los siguientes autores que también pertenecen a la misma escuela.

Thomas J. Peter fue otro de los autores de la escuela moderna de la administración, él fue quien escribió sobre la búsqueda de la excelencia en donde impulsa a los directivos a enfocar sus negocios, y ofrece ordenes que ayudan al desarrollo de una organización y lo plasmó en su publicación *Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*; Rosabeth Moss Kanter, su aportación fue por la administración como abierta y promovida por los participantes, los cuales deben ser tomados en cuenta; Michael E. Porter, fue uno de los principales autores, el cual fue el desarrollador de las estrategias técnicas y competitivas, así como las teorías de ventaja comparativa y competitiva, y Peter M. Senge, este autor tomó en cuenta todas las aportaciones para desarrollar la organización inteligente, este autor trata de señalar sobre el aprendizaje que cada colaborador de la organización debe tener a lo largo del tiempo (Gómez, 2018).

Frederick Winslow Taylor es el padre de la administración científica, su misión era la eficiencia general de la administración productiva, es decir, la transformación de instrumentos para perfeccionar el aspecto fabril, en donde pretendía fracturar la costumbre del trabajo negativo y anticuado, creando un estilo de pensamiento de ambición justificado en donde ambas partes serían beneficiadas en la organización. Sus principios llevaron a la administración a una mejora en cada empresa, con base a ellos, generaba una planeación, selección científica de los trabajadores, control, ejecución y excepción, obteniendo la mejoría de la producción en las empresas, aunque Taylor se desarrolló en la mejora de la administración desde la parte humana y sus pensamientos, para Fayol (el padre de la administración), lo más importante eran las funciones que tenía la organización.

La mayor aportación de Henry Fayol a la administración son las funciones básicas de una empresa, las cual las divide en: Técnicas, Comerciales, Financiera, Seguridad, Contables y Administrativas (Fayol y Taylor, 1987).

### **1.2.5 Proceso Administrativo**

Cada una de las mencionadas tiene subsecuentes lo que nos da un conocimiento más objetivo ante lo que es la administración, en la parte de funciones

administrativas Fayol, menciona que tenemos 4 etapas en el proceso, lo cual define como acto de administrar: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar; estos puntos son los esenciales para poder llevar a cabo una empresa, y esta pueda ser efectiva. (Fayol y Taylor, 1987).

El proceso administrativo se divide en dos fases, la mecánica y dinámica, en donde la primera busca establecer el qué hacer y estructurar la empresa para hacerlo; comprende las actividades como planeación (orden y planificación de metas) y organización (actividades que se deben realizar entre labor y colaboradores para alcanzar las metas); la fase dinámica, hace referencia al manejo del organismo social que se ha estructurado y comprende: la dirección (dirige e influye en las actividades de los colaboradores de una organización) y el control (es el seguimiento de las actividades para corregir las desviaciones que lleguen a suceder) (Robbins y De cenzo, 2009), (Robbins, 2001), (Finch, Freeman y Gilbert, 1996), (Alegre, Berné y Galve, 2008).

#### **1.2.5.1 Etapas del Proceso Administrativo**

Para un mayor entendimiento del proceso de administración se desarrollará cada una de las actividades:

- Planeación o Planificación, en esta etapa se abordan las metas de la organización, esta se realiza para establecer una estrategia que nos proporcione la pauta para alcanzar las metas, definiendo el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes, para poder integrar y coordinar los procesos. Establecer las metas funcionales para no perder de vista el trabajo que se debe realizar, por ende, definir las responsabilidades de cada uno de los colaboradores (Robbins y De cenzo, 2009); en términos más específicos, mediante el diagnóstico situacional se puede realizar una planeación estratégica la cual nos llevará a direccionamiento efectivo para optimizar los recursos para completar la tarea.

- Organización, esta parte del proceso administrativo desea determinar las tareas que se deben ejecutar para poder llegar a la meta (Robbins, 2001), esta actividad es cumplida cuando hay una definición del organigrama obteniendo como base la responsabilidad de cada uno de los trabajadores puntualizando las actividades o tareas que cada uno debe realizar.
- Dirección, esta función es a través de la influencia interpersonal y debe cumplir con los objetivos determinados en el inicio del proceso, esto se obtendrá con la colaboración de todos los involucrados de la organización, la cual se ejerce por medio del liderazgo, motivación y comunicación (Finch, Freeman y Gilbert, 1996).
- Control, esta etapa es de seguimiento, lo cual se usa para corregir desviaciones que pueden darse respecto a los objetivos (Alegre, Berné y Galve, 2008), mediante el plan táctico y/u operativo, la ejecución y/o actuación por medio de un reporte y por último la evaluación del proceso. Y, como su nombre lo indica, es la que controla cada una de las actividades por medio de la medición de los resultados obtenidos comparando con lo planeado y así buscar una mejora continua.

A pesar de tener definido cada uno de estos puntos, algunos autores consideran otras actividades o funciones, como: la integración y la previsión, sin embargo, ambas pueden ser incluidas en las funciones del proceso administrativo básico, en la parte del control.

#### **1.2.5.2 Beneficios del Proceso Administrativo**

Los beneficios de la aplicación del proceso administrativo en las empresas son de mucha ayuda, porque con ella se puede sistematizar y controlar las operaciones continuas, deslindar responsabilidad, facilitar el desarrollo de capacidad y competencias laborales, entre otras. (Hernández, 2002).

## **1.2.6 Modelos Administrativos**

Y aunque la administración es un sistema básico, otros autores han propuesto modelos para un mayor entendimiento y desarrollo de la disciplina, en donde han visto la oportunidad de poder realizar adecuaciones, haciéndolos más efectivos y fáciles de seguir, marcando significativamente la visión gerencial de cada sistema para llegar a los objetivos y/o metas que se propongan (Arbaiza, 2014).

### **1.2.6.1 Modelos Internos**

Los modelos se dividen en interna y externa, en donde los internos son los que hacen un análisis sobre el proceso que tienen y la efectividad del proceso de la organización, un claro ejemplo es: el mapa estratégico, el análisis FODA, el análisis PEST y el *Balanced Scorecard*, este último es donde la investigación se centra, ya que es la más adecuada para el tipo de investigación que se está desarrollando.

El *Balanced scorecard* inicia por cuatro áreas de interés, siendo tarjetas independientes, pero relacionadas, el cual define el funcionamiento de una empresa u organización. En donde las áreas son: la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje, así como del conocimiento (control). En una de las tarjetas se plantean los objetivos los cuales son estratégicos y los asuntos a los que torna su atención, así se tiene una visión global de la estrategia (Martínez, 2002).

Otro de los modelos que se deben agregar es el de calidad total, el cual Chiavenato (2002) menciona que: “La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo” (690).

El modelo de calidad total establece un concepto global, que permite superponer en los productos y/o servicios, así como, en el transcurso de su elaboración, precios y beneficios, a pesar de representar un gran significado en el desempeño de recurso humano y técnico dentro de la empresa.

Otro de los modelos a destacar es el *Empowerment*, el cual consiste a la parte humanitaria de la empresa, a fin de conocer a sus colaboradores y el desarrollo de estos dentro de la organización, efectuando un cambio a través de los individuos, grupos y comunidades y la capacidad que tiene cada uno para examinar sus circunstancias y alcanzar los objetivos personales para una mayor calidad de vida, así Adams (1990) considera la Potenciación como el transcurso a través del cual un individuo o grupo consigue los recursos y control para aceptar las actividades o se involucra en conductas para prepararse y poder trascender con sus habilidades.

Un modelo diferente que puede ubicarse en la investigación es el prospectivo, mismo que tiene dos corrientes: la francesa y la anglosajona, las dos se sitúan con base en el futuro, lo que indica que se debe pensar en los escenarios posibles que la empresa u organización busca alcanzar, identificando las causas probables que pueda afectar a la empresa y la resolución de los problemas antes de que pasen, en otras palabras este modelo trata sobre la imaginación, lo que indica que deben estar preparados para cualquier evento que pueda suceder en el camino.

La prospectiva empresarial ha cobrado gran importancia durante los últimos años debido a su efecto, Berger (1967) la define como: “contemplar el futuro transformando el presente”, y es simple esta idea, porque se establece a partir de la intención el cambio del futuro, lo cual nos enfoca a obtener acciones estratégicas que cambien el presente y la ruta que debemos seguir para adquirir los objetivos planteados.

#### **1.2.6.2 Modelos Externos**

Hasta ahora se ha hablado sobre los modelos que constituyen la parte interna de la empresa y cómo pueden implementarse para un crecimiento, sin embargo, existen modelos que hablan sobre la parte externa, integrando elementos externos que buscan cumplir con los objetivos que se propongan, tal es el caso de la estrategia del océano azul, esta estrategia realiza un cambio paradigmático en la manera en que se realizan los negocios, ya que esta se basa en encontrar nuevos nichos de

mercado, en donde hay lugares que no se ha investigado por el comercio, y por ende los denomina océanos azules, Kim y Mauborgne (2005) menciona que: “para llegar a esos océanos la mejor herramienta es la innovación”.

Considerando que esta estrategia está basada en los límites del mercado y la estructura de la industria, este modelo es prioritario para la investigación, por lo que se busca poder encontrar ubicaciones exactas para la colocación de las sucursales del caso práctico y poder ser asertivo en la ubicación.

Una vez analizado los componentes de la administración, los autores de las diferentes escuelas y sus aportaciones, así como, los modelos y algunas estrategias principales, permite que se pueda tener un enfoque más crítico, analizando de manera puntual lo que hace falta en la empresa, incorporando de forma correcta cada uno de los procesos y modelos antes mencionados; ahora bien al tener el pensamiento administrativo correcto y reconociendo cada uno de estos puntos, se puede obtener una estrategia empresarial efectiva para el crecimiento organizacional.

### **1.3 Estrategia Empresarial**

#### **1.3.1 Historia**

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, por lo que se requiere la aplicación de diferentes elementos que les permitan de manera ordenada su desarrollo y crecimiento estratégico, por lo tanto, se hace indispensable en determinar la conceptualización de una palabra tan importante como “estrategia”, en ese sentido, el término es derivado de la palabra griega *strategos* y significa: General. Este término es usado durante años por el ejército con el fin de mencionar los grandes planes o ventajas que el enemigo poseía y que mantenía en secreto para las grandes batallas (Weihrich y Koontz, 1993). No obstante, esto se puede corroborar por la obra *El Arte de la guerra* de Sun Tzu, el cual era un filósofo chino que prevaleció entre los años 400 a 340 a. C, este término ha sido empleado por múltiples estrategias con la finalidad de llevar las ideas a los

negocios, lo cual usaron seudónimos en los conceptos principales de la gestión empresarial, como ejemplo podemos ver que el ejército fue sustituido por empresa, el armamento por el recurso y el enemigo por la competencia (Codina, 2006).

Lo que nos indica que enfocados al caso práctico, el armamento es el producto y el enemigo son los negocios que son del mismo sector abarcando los clientes potenciales, es por ello que se necesita una gestión empresarial, ya que la competencia en el mercado va en aumento día con día, lo cual impide generar mayores utilidades.

### **1.3.2 Concepto**

Buce Henderson (pionero de estrategias empresariales) define la estrategia de una forma singular, él menciona que: “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”(UNAL, 2012), es por ello que puntualizando la participación del negocio en el mercado, puede llegar a crecer, tomando en cuenta el desarrollo industrial y la posición competitiva.

Las empresas desde que surgen en el mercado deben conocer estratégicamente su realidad en cuanto a recursos organizacionales, esto podría ser una estrategia muy efectiva para reorganizar entre otros elementos: herramientas de marketing (aplicación de promociones, utilización y manejo de contenido en redes sociales, aplicación de tecnología, etc.).

### **1.3.3 Etapas del Pensamiento Estratégico**

Complementando lo antes expuesto, podemos observar que Tarziján (2008) menciona que la evolución y el desarrollo del pensamiento estratégico se divide en cuatro etapas; en donde la primera está enfocada en la planeación estratégica centrada en el presupuesto, producción, ventas, inventario y cajas caracterizándose por el cumplimiento del mismo. El presupuesto era asignado a cada una de las

áreas: mercadeo, producción y finanzas, en el que la estrategia estaba basada en dichos ámbitos y no en una visión integradora.

En un alto porcentaje de las Pymes en México, no se tiene bien determinado el presupuesto para la producción, lo cual nos indica que tampoco hay una organización para definir las utilidades que generan las ventas y por ende no existe una marca; es común encontrar empresas de índole familiar que no se preocupan por exigir más al servicio y por lo tanto no generan un posicionamiento en la mente del consumidor, realizando el producto solo para cumplir con la necesidad del cliente en un solo momento.

A pesar de que el autor menciona sobre la planeación estratégica, también se debe mencionar los otros recursos organizacionales que son el complemento de la misma, en donde conforme va avanzando el tiempo se fueron percatando de la importancia de dichos elementos, como el factor humano, este es el recurso máspreciado de la empresa, siendo el elemento fundamental para adquirir una ventaja competitiva constituyendo un componente esencial para cualquier tipo de organización. Dicho elemento es el diferenciador de la competitividad, por ende debe demostrarse, cuantificarse y equipararse (González, 2005), en las empresas puede ser cuantificada por los servicios o productos ofrecidos a los clientes, tal y como lo ha expresado González, el ser rival es más que ser productivos y ser rentables, debido a que la competitividad es la remuneración en donde los clientes son los jueces y con ello se toman las decisiones y acciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas y objetivos establecidos.

El recurso material trata sobre los bienes tangibles, de los cuales una organización dispone para el desarrollo del producto, estos son las instalaciones y oficinas con las que cuenta, así como el mobiliario, la maquinaria de producción, vehículos, materias primas, herramientas, etc. (Prieto, 2020). Este tipo de recursos ayudan a mejorar el proceso de la producción, mejorar las actividades y el material implicado, la adaptación de este recurso es esencial para el producto final, lo cual

deroga calidad en el producto, siendo este otro elemento de competitividad y por ende una estrategia más enfocada.

Y por último se menciona el recurso técnico, éste en los últimos años ha tenido mayor relevancia, derivado a los cambios considerables en la estructura de las empresas, el siguiente recurso se debe principalmente a la elaboración de una mayor variación de productos y/o servicios, enfocándose en la adquisición de tecnología y la capacitación y desarrollo del personal, tomando como innovación según el objeto, ya sea producto (fabricación y comercialización), proceso (procesos de producción), incremental (eficiencia de materiales), radical (respuesta a insatisfacciones del cliente), continuistas (mejora de eficiencia de producción), y rupturistas (funcionalidad del producto ante el precio y funcionalidad), siendo este recurso el que engloba los tres anteriores, captando cada uno de ellos y potencializarlos para su mejora, obteniendo la ventaja competitiva deseada (Estrada, García, y Sánchez, 2009).

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias empresariales tiene una relación con la primera, pero a largo plazo. Dicha etapa comienza aproximadamente en el año 1950, la cual está basada en la búsqueda de la predicción del futuro a través de una visión de variantes como optimista, neutro y pesimista. Tarziján (2008) menciona que:

“[...] Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaron individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa” (p. 27).

La tercera fase es caracterizada por tener una visión globalizada de la estrategia y uniendo cada una de las áreas de la organización, esto es por medio de las investigaciones realizadas por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes además observaron la necesidad de expresar una estrategia más articulada y dinámica, la cual unificaron, dando a conocer que las

ideas individuales de cada una de las zonas funcionales, se asocian con el medio entorno competitivo en el cual se desenvuelven. “Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta” (Tarziján, 2008, p. 27).

Al tomar en cuenta los factores distinguidos en esta fase, así como la falta de visión y el no tener el conocimiento sobre lo que compone una empresa, el crecimiento de cualquier negocio será deficiente, lo que ocasionará más gastos de lo esperado y terminará en un desorden y mala ejecución de los componentes de la administración sin llegar a implementar un modelo estratégico empresarial, es por ello que se debe contemplar un análisis del mercado antes de posicionarse en un lugar y verificar el precio con el cual está compitiendo, esto ayudará a cualquier empresa a tener una visión más objetiva y poder diversificar la organización abarcando más mercado por medio de las sucursales.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico tiene como cualidad orientarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Este periodo nos menciona que el análisis del entorno de la empresa es el comienzo de una estrategia, siendo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas los elementos primordiales, en donde por medio de la evaluación la empresa se prepara para competir en el mercado, con ello se define la estrategia para saber como desenvolverse con el negocio y que proyección se desea tener en el futuro contemplando la misión y objetivos estratégicos, en donde la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción, sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta etapa son: Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA) Igor Ansoff, Alfred Chandler, Peter Drucker y Michael Porter, quienes más adelante se observarán a detalle (Tarziján, 2008).

Como bien se menciona en esta cuarta etapa, los autores fueron perfeccionando cada vez más las estrategias, realizando adecuaciones ante el crecimiento del sentido del mercado, ejecutando un análisis desde el interior de la

empresa. Las organizaciones, sin duda, tienen la capacidad para poder llegar a más clientes potenciales, sin embargo, al no tener la visión correcta suelen fallar en el intento, es por ello que al efectuar el análisis FODA determinará cuál es la ventaja competitiva que tienen.

Igor Ansoff es pionero de la estrategia empresarial que hoy en día tenemos, La Universidad Nacional de Colombia (UNAL, 2012), menciona que este autor desarrolla una herramienta de Marketing denominada Matriz de Ansoff (Fig. 1), la cual fue publicada por primera ocasión en el año 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review. Dicha matriz incluye cuatro opciones de crecimiento para las empresas, las cuales es comparación de productos y los servicios que la empresa tenga, tanto como los nuevos como con los mercados existentes. En donde cada cuadrante se unifica tomando en cuenta el producto y mercados como eje, los cuales son divididos entre existentes y nuevos, ocasionando que el desarrollo y diversificación de la empresa sea congruente con la creación del producto y la penetración del mercado.

Figura 1. Matriz Ansoff.



Fuente: Ansoff, 1957.

El autor de esta matriz y Keneth Andrews pertenecen a la escuela de diseño, ellos comenzaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el entorno.

Otro escritor relevante en el cual podremos ir complementando las ideas anteriores en cuestión a las estrategias empresariales fue Alfred Chandler, el cual

por medio de sus estudios tuvo una relevancia significativa al ver la estrategia empresarial como un área de desarrollo organizacional, por lo tanto, en el trabajo realizado muestra cómo la estrategia depende indiscutiblemente del propósito de la empresa, por ende distingue la estructura y estrategia de la siguiente manera:

La estructura es un resultado de la estrategia, en donde primordialmente se adopta una estrategia y posterior se elige una reestructuración organizacional. Lo que indica que se distingue los conceptos de la siguiente manera. Una estrategia es el establecimiento de los objetivos y metas a largo plazo, los cuales son adoptados de diferentes cursos alternativos de acción, en donde se relacionan con la asignación de recursos para la obtención dichos objetivos. Mientras que estructura hace referencia a la organización de una empresa, el cual es diseñado para poder administrar las actividades de las diferentes estrategias adoptadas, lo que implica la existencia del orden por jerarquía, distribución y asignación de actividades, así como, la línea de autoridad y comunicación, y los datos e información a través de las líneas distintas (Gaynor, 2002).

Se puede explicar que “la estructura de la organización sigue a la estrategia” (Chandler, 1962). Alcanzar un crecimiento organizacional sostenible involucra el uso de estrategias flexibles, las cuales deben ser conforme al entorno cambiante, medibles y controlables, de ahí que sea importante partir de la definición de estrategia de Chandler (1992): "Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas". (p. 196).

Cuando se identifican estrategias, también deben reflejarse en los objetivos estratégicos. En donde, mediante un enfoque sistémico a la gestión creado a la par, se debe obtener los resultados con los que se logren alcanzar los objetivos definidos, los cuales conduzcan a las empresas a alcanzar la visión para generar y/o conservar competencias centrales.

Las estrategias pueden diferenciarse por el tiempo de resultado, las cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, siendo las primeras las que requieren la

obtención de resultados inmediatos, ya sea entre un día a un mes, normalmente estas estrategias son acciones rápidas y puntuales que, en realidad no aportan un valor en el futuro de la empresa; las estrategias a mediano plazo, son acciones con un diseño más estructurado, estas conceptualizan una visión a futuro, y esto es determinado por el tiempo del comienzo, en donde a partir de los seis a un año se ven los resultados positivos, y la aportación del valor a empresa es notoria, generando que perdure; por último las estrategias a largo plazo, estás al igual que las de mediano plazo, generan un valor, sin embargo, se vuelve una cultura organizacional, siendo la más efectiva, pero mucho más lenta de poder observar los resultados, por el tiempo que necesita el desarrollo de esta estrategia, es probable que las organizaciones no logren subsistir, es por ello que la más recomendable es la de mediano plazo (Camps, 2020).

Henry Mintzberg es otro de los autores representativos en los años 70's del siglo pasado, para él la 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” (Labarca, 2008).

Cuando se tiene una organización estructurada se pueden distinguir: líneas de mando, autoridad (lineal y staff), responsabilidad, comunicación formal e informal, niveles jerárquicos, etc., lo que permite identificar a las empresas puntos fuertes y débiles, para implementar estrategias efectivas y exitosas basadas en el análisis FODA.

En consecuencia, para la comprensión del pensamiento anterior, Mintzberg divide su definición en cinco conceptos:

Estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva; en donde la estrategia como plan es tomada por medio de una guía para abordar alguna situación específica, pero como no basta con esta definición se requiere tener una estrategia como patrón para ver el comportamiento que se pretende producir.

Mientras que la estrategia, como posición, la ubica dentro de términos económicos, en donde se relaciona con las anteriores, por lo que puede aspirar a una posición mediante un plan o pauta de acción, como también puede ser por ambas.

Dentro de la estrategia como perspectiva, indica que es de manera particular, lo cual la importancia que le den por medio de sus colaboradores, las intenciones y acciones bajo el ámbito de mente colectiva por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos (Briola, 2007).

Cada uno de los autores tomados para el desarrollo de la estrategia organizacional provienen de diferentes escuelas, ya sea de diseño, economía, posicionamiento o empresarial, lo cual nos limita a un solo término (estrategia empresarial) y por ende en la obtención de diferentes perspectivas sobre la implementación de una estrategia y la importancia que tiene para el crecimiento de cualquier organización.

El tener un pensamiento estratégico es indispensable para la toma de decisiones, como menciona Labarca (2008), la obtención de este conocimiento se puede obtener a través de varias ópticas: Actitud, cultura y procesos, sin embargo, la forma en que lo desarrolla es muy general, es por ello que existen diferentes modelos de administración estratégica, en donde nos formulan ideas más desarrolladas, tal es el caso de Wheelen y Hunger (2007) en donde ellos desarrollan un modelo en cuatro pasos: Análisis ambiental (FODA), formulación de estrategia, implementación de estrategia y evaluación y control, siendo este último el más lógico y puntual en los pasos a seguir para poder realizar una estrategia empresarial efectiva en una empresa como las PyMEs.

## **1.4. PyME**

### **1.4.1 Historia**

Las PyMEs han existido desde antes de haber logrado su categoría o su clasificación, estas empresas, independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan características históricas que identifican a cada cultura del mundo desde tiempos remotos, en donde el hombre se vuelve sedentario, aproximadamente hace 10,000 años. Desde la antigüedad hasta nuestros días se ha presentado un paralelismo histórico donde interactúan terratenientes y nobles, pequeños agricultores, artesanos, productores y los que prestaban servicios de distinta naturaleza. Este tipo de empresas son una herramienta para el autoempleo y la subsistencia, es normal que no provengan de una adecuada planeación o que sean consolidadas por un solo inversionista, en la actualidad, ya sea en países desarrollados o los que están en vía de desarrollo, hoy existen también los macro o grandes empresarios a su vez los medianos, pequeños y microempresarios que se dedican a actividades cada vez más diversificadas en la medida de la necesidad, la ciencia, tecnología y sociedad lo requieran (Barnes, 1967) (Guzmán, Martínez, Díez y Benítez, 2018).

Las PyMEs tienen presencia en todo el mundo, y sus inicios fue en la Unión Europea, siendo el 99% de las empresas que proporcionan dos de cada tres de los empleos del sector privado, contribuyendo con más de la mitad del valor creado en la región (Portal PYME, 2012),

### **1.4.2 Concepto**

A su vez, hoy conocemos a las PyMEs como pequeñas empresas focalizadas a las ventas de un servicio o producto y son identificadas por pocos colaboradores en ellas, contando con una estructuración más objetiva para generar mayores ingresos (Valdéz y Sánchez, 2012).

Podemos referir a PyME como un acrónimo que significa “pequeña y mediana empresa”, hoy en día se ha considerado la variable microempresas, separándose de las pequeñas empresas, la cual fue agregada dando un cambio al acrónimo siendo MiPyME.

### **1.4.3 Importancia Económica**

Este tipo de empresas son muy importantes, ya que son el sustento de millones de familias, por la gran cantidad empleos que genera y siendo la base primordial en la economía, para el bienestar de la población; considerando que estas organizaciones son relevantes en cada país, podríamos enfocarnos en otras regiones y la forma en que se manejan.

En Latinoamérica este tipo de empresas son mayormente informales, las cuales surgieron de los procesos de atomización social (producto de la integración de estas economías al proceso de globalización), siguiendo el paradigma de política económica neoliberal monetarista (Valdéz y Sánchez, 2012), a pesar de los problemas a los que se han enfrentado hoy en día siguen subsistiendo alrededor del mundo.

México no es la excepción, las PyMEs han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y que las poblaciones pequeñas se logren urbanizar, logrando que exporten sus productos y que no tengan límites para el crecimiento de la misma, desde hace 35 años en nuestra nación se ha tenido un considerable crecimiento, más allá de una medida instintiva de supervivencia económica para lograr salir al alza de la crisis que frecuentemente llegan al país (Guzmán et. al, 2018).

### **1.4.4 Características**

La PyME o MiPyME, hace referencia a una organización compuesta por un número reducido de trabajadores que van desde 1 a los 250 en la manufactura, de 1 a 100 en comercio y servicios (Cuadro 1), y contienen un volumen de ingresos netos moderado.

Cuadro 1. Tamaño de Empresas en México, número de empleados (2018)

Tamaño/Variable	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeñas	11-50	11-30	11-50
Medianas	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: INEGI, 2019

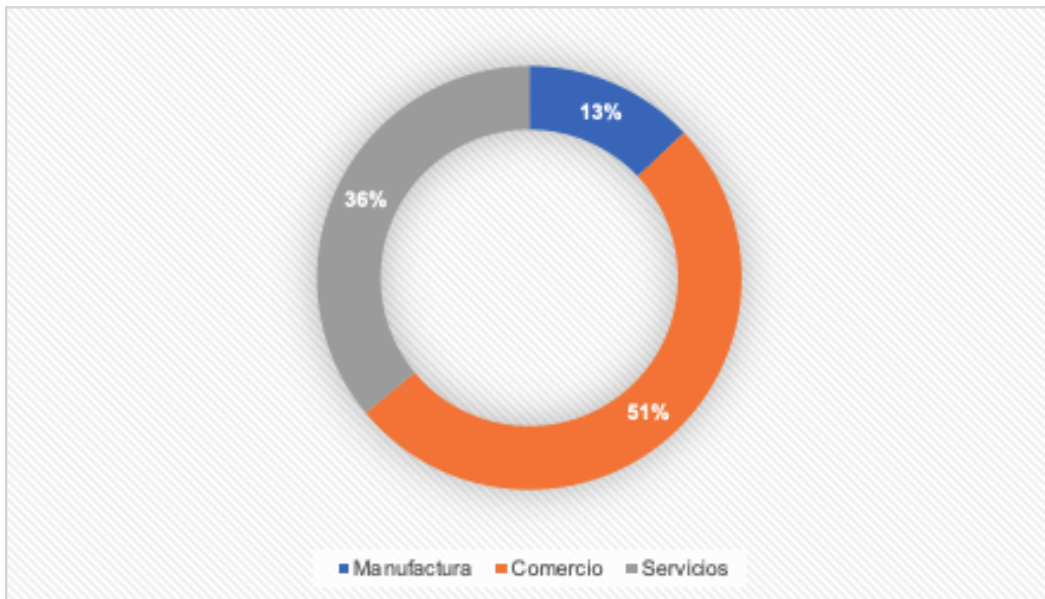
De manera muy general, todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, mismas que atendiendo a Gómez (2007) se pueden destacar:

- Obtienen un capital proporcionado por una o dos personas que pueden establecerse como una sociedad.
- La administración es empírica.
- Usan más maquinaria y equipo, aunque se encuentren basados en el trabajo que en el capital.
- Controlan y establecen un mercado más amplio.
- Están en proceso de crecimiento.
- Obtienen algunas ventajas fiscales. (p. 274).

Muchas de las características que las clasifican como PyMES, en ocasiones son restricciones del cumplimiento por lo que son denominadas como negocios en expansión, es por ello que al obtener los ingresos eventualmente se necesita conocer cómo se puede integrar una sucursal a este tipo de empresas.

En el país mexicano, las PyMEs ayudan a sustentar la economía de la población (al igual que en todo el mundo), y según datos del INEGI (2019), el 13% de las PyMEs se dedica a la manufactura, el 36% a los servicios y el 51% al comercio (Gráfico 1), este último es el que tiene mayor relevancia, porque mayormente son a causa de un emprendimiento y existe mayor oportunidad para generar empleos.

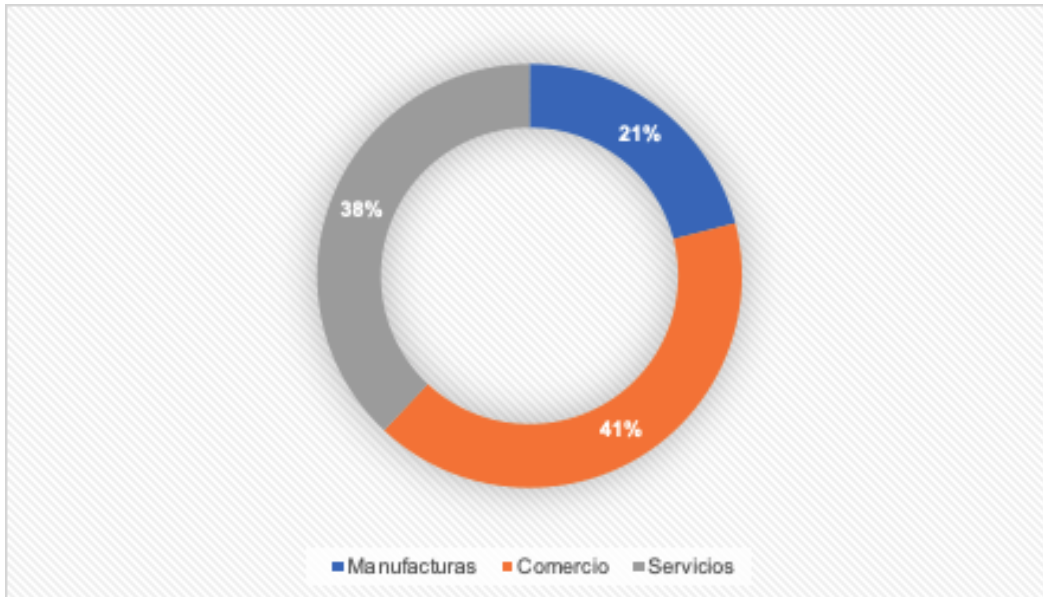
*Gráfico 1. MiPymes por Sector en México*



Fuente: Con base en la ENAPROCE (INEGI, 2019)

Es posible que el personal que se encuentra laborando en las PyMEs por cada sector es diferente a los porcentajes que acabamos de señalar, es por ello que del conteo que realizó el INEGI (2019), el personal que ocupa el sector de manufactura es el 21% del personal, el 41% pertenece al comercio y el 38% a los servicios (Gráfico 2).

*Gráfico 2. Personal ocupado en MiPymes por sector en México*



Fuente: Con base en la ENAPROCE 2018 (INEGI, 2019)

Las PyMEs, han tenido que superar el mayor problema que les embarga hoy en día, la globalización, esta situación provocó que muchas de estas cerrarán por la llegada de empresas transnacionales, los cuales tienen un mayor capital y no pueden competir contra ellas, esto es determinado por las facilidades que estas tienen, sin embargo, la astucia del mexicano es no detenerse ahí y por ende buscar fuentes de ingresos creando aún más empresas para poder subsistir aumentando así la economía del país y por consiguiente la generación de más empleos.

Gran parte de la población mexicana se volvió emprendedor, y este movimiento fue identificado desde 1985, sin embargo, del 2010 a la fecha, se han abierto un sin fin de empresas dedicadas a diferentes ramas, estas son las que normalmente sustentan a los municipios por la contribución y repartición de bienes y servicios, siendo estas las fuentes principales encargadas de generar empleos en el país, de modo que, este tipo de empresas tienen muchas facilidades para poder aperturar, es por ello que según registros del INEGI hay más de 6.3 millones de PyMEs en México, en donde el 94.9% es un micro negocio, en tanto que las PyMEs representan solo el 4.9 % del total.

### **1.4.5 Cambios en Ambiente Interno y Externo**

Para que una organización sea competitiva, no basta con tener recursos internos de calidad, se debe tomar en cuenta los cambios que se puedan desarrollar en el ambiente externo y como se deben afrontarlos, entre estos problemas pueden ser la inflación, depreciación, revocación de mandato de dirigentes a cargo de alguna secretaría, catástrofes naturales o contingencias de salud, esta última es la que se encuentra hoy en día el mundo entero (Aguirre y Martínez, 2011).

#### **1.4.5.1 Covid-19 y Pymes**

Los escenarios de la economía global ante el COVID-19, han obligado a muchas de las PyMEs a cerrar, como bien lo indica el INEGI, en México, más de 1.1 millones de empresarios han cerrado sus puertas a causa de la pandemia, esto es provocado por el pago de rentas responsabilidades que tienen como dueños (pagos de nómina, impuestos, servicios, etc.), lo que ocasionó que el capital con el paso del tiempo fuera disminuyendo, es por ello que las empresas se vieron obligadas a replantear sus estrategias de corto a mediano plazo, buscando la manera más efectiva para no perder el patrimonio que tenían (Almaraz, 2020).

Dentro de los segmentos más afectados que proyectó la CEPAL para América Latina y el Caribe será:

- Afectación menor: la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
- Afectación media: la explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, suministro de electricidad, gas y agua, construcción, intermediación financiera, inmobiliarias, servicios empresariales y de alquiler, administración pública, servicios sociales y personales.
- Afectación mayor: el comercio, reparación de bienes, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, y servicios en general (CEPAL, 2020).

Como respuesta ante la pandemia en México, los estados nacionales y gobiernos locales han impulsado una serie de medidas extraordinarias para mitigar los daños que ha causado la contracción de la demanda real, y de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), no ha sido un motivo para seguir con los negocios, por lo tanto, deciden abandonar los sueños sin buscar otras medidas para poder subsistir (Almaraz, 2020).

#### 1.4.5.2 Exportaciones

Una de las oportunidades de subsistencia y de crecimiento de las PyMEs hace referencia a exportar los productos que realizan, esto podría elevar el valor monetario de la organización y poder ser más estable, sin embargo, el 62.6% (4.8 millones) del total de las empresas que se encuentran en el país son informales y por lo tanto no tienen gastos por servicios contables, legales y de administración, lo que indica que no pueden ser detectados por el fisco y, por lo tanto, no pueden exportar, estas organizaciones son micronegocios.

Aunque el 38.4% restante son formales, solo el 0.19% de las empresas se encuentran exportando sus productos como se visualiza en el Cuadro 2, encabezado por la fabricación de equipo de transporte y 295 PyMEs dedicada a la industria alimentaria se encuentra en la cuarta posición (INEGI, 2019).

*Cuadro 2.* Número Empresas exportadoras divididas por el número de empleados en México, 2019

Concepto\Número de empleados	Total	1 a 10	11 a 50	51 a 250	251 a 500	501 y más
Industrias manufactureras	6,090	225	838	2,300	1,100	1,627
Fabricación de equipo de transporte	879	15	66	227	174	397
Industria del plástico y del hule	714	18	100	304	147	145

Fabricación de productos metálicos	556	29	82	288	81	76
Industria alimentaria	459	21	34	149	91	164
Industria química	412	17	47	171	94	83
Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	351	7	39	105	57	143
Fabricación de maquinaria y equipo	343	14	62	146	51	70
Otras industrias manufactureras	340	12	59	123	45	101
Fabricación de prendas de vestir	301	11	70	117	40	63
Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	289	12	25	90	58	104
Industrias metálicas básicas	208	4	34	95	28	47
Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	195	8	54	69	40	24
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	191	14	29	68	37	43
Fabricación de muebles, colchones y persianas	186	6	40	80	31	29
Industria del papel	162	7	13	57	34	51
Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	118	6	8	50	32	22

Impresión e industrias conexas	110	1	1	49	24	18
Industria de las bebidas y del tabaco	106	10	29	35	8	24
Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	80	6	14	29	19	12
Industria de la madera	70	5	15	38	5	7
Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	20	1	1	10	4	4

---

Fuente: Con base en la INEGI, 2018

Aunque todas las industrias pueden exportar, hay algunas que no tienen la información adecuada, es por ello que, desde que surgen en el mercado, deben conocer estratégicamente su realidad en cuanto a recursos organizacionales, esto podría ser una estrategia muy efectiva para reorganizar entre otros elementos: herramientas de marketing (aplicación de promociones, utilización y manejo de contenido en redes sociales, aplicación de tecnología, etc.). Sin embargo, existen brechas que obstaculizan el desarrollo de las organizaciones pertenecientes a esta clasificación (Rodríguez, 2020).

#### **1.4.6 Problemas de Crecimiento**

Aunque dentro de los problemas internos de las PyMEs en México, Kauffman (2001) considera que los más importantes son:

- “a) inadecuada articulación de nuestro sistema económico que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; b) políticas gubernamentales inadecuadas; c) corrupción administrativa de funcionarios del sector público; d) falta de financiamiento o carestía del mismo; e) inapropiada infraestructura técnico-productiva; f) carencia de

recursos tecnológicos; g) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial; h) competencia desleal del comercio informal; i) globalización y las prácticas desleales a nivel internacional; y, j) en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos” (p. 40-48).

Estos son algunos de los obstáculos que impiden que las organizaciones sean exitosas, aunado a la falta de conocimiento sobre los apoyos gubernamentales como: los microcréditos para el bienestar, programa de crédito ganadero a la palabra y programa de apoyo financiero a microempresas familiares (SEGOB, 2019-2020), siendo lo anterior uno de los problemas más frecuentes en estas organizaciones.

Uno de los principales motivos es el financiamiento, seguros y la familia, por lo tanto, respecto a las formas de financiamiento, en el 2017 fue: 23% de pequeñas y medianas empresas se financiaron por las ganancias obtenidas, pero en el caso de los micronegocios, solo el 8% reinvierte las utilidades, sin embargo, las empresas que acudieron a un sistema financiero (préstamos directos o tarjeta de crédito), fueron: el 100% de las pequeñas y medianas empresas y apenas el 1% de los negocios con menos de 10 empleados.

En un documento realizado por Almaraz Alvarado, Araceli (2020) menciona que:

“[...] Analizando distintas variables se observa que los micronegocios en México no tienen como práctica regular la solicitud de préstamos por las siguientes razones: de los 3,992,205 de dueños que no solicitaron ningún apoyo, el 52% dijo no estar enterado de la existencia de soportes financieros, mientras que el 16% no los solicitó, porque creyó que no habría una respuesta positiva a su petición, y 11% consideró que no lo necesita, aunque este último dato contrasta con las escasas utilidades obtenidas y el

bajo porcentaje de los dueños o dueñas que tienen un trabajo o ingreso complementario (10.7%) (p. 20).

Sin embargo, la mayoría de los micronegocios no tienen interés sobre los apoyos financieros porque los movimientos principalmente son en efectivo (Cuadro 3), esto es incentivado por las altas tasas de interés en los préstamos y contrastado con la baja productividad, es por ello que es muy difícil que obtengan la capacidad de ahorrar y como consecuencia la falta de crecimiento.

*Cuadro 3. Manejo de dinero MiPymes en México, 2017*

Tamaño de empresa	Total de unidades económicas	Dinero en Efectivo	Tarjetas de crédito, débito o cheques personales	Transferencia bancaria, electrónica de fondos (TEF) o SPEI	Vales de despensa	Otros
Total	4 169 677	4 145 689	756 276	732 712	69 927	54 742
PyMEs	111 958	87 970	77 733	91 364	4 251	1 621
Micro	4 057 719	4 057 719	678 544	641 348	62 676	53 121

Fuente: Con base en la ENAPROCE de 2018

Existen otros problemas con relación al exterior de cada empresa, si puntualizamos lo que hoy en día la sociedad atraviesa por un proceso de transformación que nos conduce poco a poco a una nueva realidad mundial, lo cual se ve reflejado en los aspectos de continuidad de la vida humana, siendo un factor económico, político y social los que intervienen en los cambios.

En este sentido, se retoma el proceso denominado globalización, el cual se caracteriza por una integración de distintas culturas, mercados e inclusive sistemas de gobierno. En la actualidad se debe tener innovaciones tecnológicas para poder avanzar, enfocándose en la modernización de los medios de comunicación y

transporte, esto tiene como consecuencia nuevos y mejores productos, siendo este un factor en el cambio de los gustos y preferencias de los consumidores, volviéndose aún más estrictos, y arrastrando con ello una mayor competencia entre las empresas, modificando así la forma de producir, comercializar, promocionar, distribuir y financiar (Canchol, 2008).

Para poder conocer a qué tipo de problemas se enfrentan las PyMEs existen diferentes métodos de evaluación, que identifican, qué problemas emergen en la empresa, tanto exterior como internamente, el más conocido es el Análisis FODA, este fue creado por Heinz Weihrich (1982) define a FODA, como el acrónimo de Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), siendo un modelo análisis empresarial. Heinz también observó que FD son factores internos de la organización y OA factores externos, siendo este análisis el más conocido y fácil de elaborar, sirviendo para identificar los problemas que tiene cada organización y considerar los factores negativos (DA), para poderlos cambiar por positivos (FO) (Nieves, 2018).

#### **1.4.7 Áreas Funcionales**

Bien, hasta este momento se ha reflexionado sobre la estructuración de una PyME, sus características y problemas que las embarga tanto interno como externos, sin embargo, este tipo de empresas como cualquier organización tiene áreas funcionales, lo cual se define como: “campo administrativo (área) de trabajo especializado que se deriva de la o las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales: finanzas, producción-operaciones, mercadotecnia o comercialización y personal o recursos humanos” (Hernández y Palafox, 2012).

Estas áreas funcionales, atendiendo a la teoría de sistemas, mantienen en la organización grados de importancia similar, pero estas van cambiando según el tamaño y la organización. En las PyMEs es común que los recursos económicos y las operaciones de la empresa no justifican la creación de ciertas áreas, y sus funciones las realizan las ya existentes (Figura 2), estas se deben definir por la

estructura organizacional, obteniendo el nivel jerárquico y delegando las actividades y responsabilidades de cada colaborador (Figura 3).

Hernández y Palafox (2012) mencionan que:

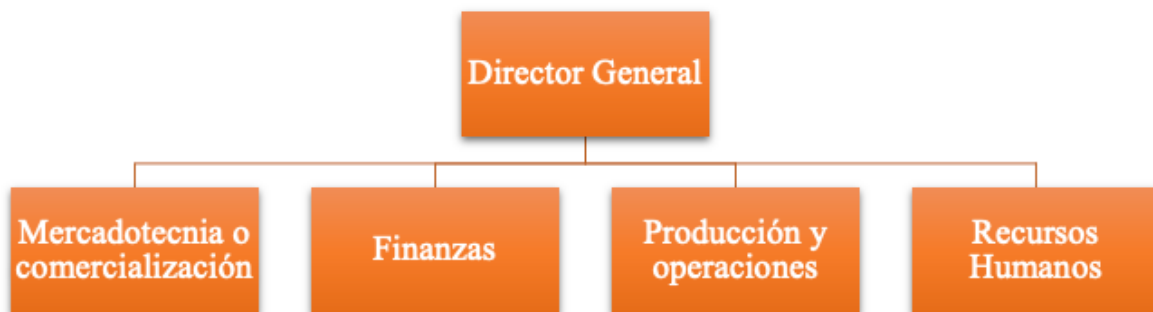
“[...] la dirección general tiene la tarea de coordinar el trabajo de toda la organización y el de sus áreas funcionales; también es la encargada de analizar el ambiente económico-comercial, político-social y tecnológico para desarrollar la estrategia rectora administrativa y gerencial en el tiempo-espacio, conforme a los recursos de la empresa, en términos de una visión de largo plazo, basada en un concepto claro de los objetivos y metas a lograr, al reconocer las fuerzas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas de corto y mediano plazo, permitiéndole a quien ocupe temporalmente dicha función, dirigir y coordinar el trabajo de todas las áreas funcionales y a los miembros de la organización” (p. 287).

*Figura 2. Áreas funcionales de las empresas*



Fuente: Hernández, Sergio y Palafox, Gustavo, 2012

Figura 3. Organigrama con áreas funcionales o básicas



Fuente: Hernández, Sergio y Palafox, Gustavo, 2012

Considerando a los mismos autores Hernández y Palafox se establece que dentro de las áreas funcionales se encuentran:

- la mercadotecnia, esta área tiene la tarea de realizar actividades en la entidad económica, siendo estas encaminadas al logro de las metas de venta de sus productos y servicios, lo anterior para obtener beneficios financieros, partiendo de la satisfacción de los clientes para la obtención de la fidelidad.
- Finanzas, esta área se encuentra enfocada en la obtención de los recursos y fondos que requiere la organización, individual o gubernamental, con el fin de realizar las operaciones y lograr los objetivos. A su vez, esta área es una

rama de contaduría y la administración que estudia el flujo de dinero entre las empresas, individuos e instituciones del sistema financiero.

- Producción u operaciones, como su nombre lo indica, es el área encargada de producir por medio de procesos, en donde se encuentran los siguientes departamentos: compras, operaciones, control de calidad, mantenimiento y diseño o ingeniería de productos.
- Y por último se encuentra Recursos Humanos (RH), esta área normalmente es omitida por PyMEs, sin embargo, depende de la capacidad económica de la organización y el número de trabajadores para la creación de la misma; las funciones de RH son: Encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales, sin olvidar la misión y visión estratégica de la organización, los cuales son definidos por medio de sistemas competitivos y de remuneración, siendo económica o de reconocimiento por el desempeño realización, así como, la calidad de vida relacionada dentro del marco legal; con este fin vincula los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se alcancen los máximos resultados para ambas partes (Hernández y Palafox, 2012).

Las PyMEs experimentan dificultades de manera continua para practicar una administración estratégica, esta es una de las causas de los problemas que enfrentan para asegurar su supervivencia, es por ello que el ciclo de vida de las PyMEs es corto. Según un estudio demográfico del INEGI en el 2016, el promedio de vida de este tipo de empresa tras ser creada tiene solo una expectativa de vida de 7.8 años en promedio nacional, sin embargo, existen estados en donde tienen mayor esperanza como: Yucatán, Querétaro, Baja California Sur, Zacatecas y Sonora, estos estados tienen un periodo de vida de 9.1 a 8.1 años. En contraparte, los estados con menor esperanza son Tabasco, Guerrero, Veracruz, Morelos y Michoacán de 5.3 a 6.3 años (Sandoval, 2020).

Es importante considerar que si se llegase a pasar del primer año, las probabilidades de vida oscilan entre los 8.2 años, sin embargo, al pasar los 5 años de existencia podría alargarse desde los 9.9 a 12.5 años; estos datos pueden ser de manera incierta con respecto a las PyMEs, al final es dependiendo del capital con el que cuenta y las ganas de subsistir de un empresario, por lo que al no tener definidas las estrategias para su emprendimiento, la probabilidad de cierre siempre estará latente.

Las PyMEs han tenido un auge muy grande, ya que son uno de los motores de la economía generando un alto porcentaje de empleo, a pesar de los obstáculos que enfrentan estas siguen subsistiendo.

A lo largo de lo descrito anteriormente se hace hincapié en la relevancia que tienen las PyMEs en forma global, tomando en cuenta las soluciones que muchas de estas empresas han integrado en su organización para poder enfrentar cualquier dificultad que encuentren en el camino y así poder prevalecer activas, en donde la mayoría de los dueños buscan el crecimiento económico, basado en el pensamiento administrativo y buscando la estrategia que los llevará al siguiente nivel de crecimiento, llegando a más usuarios que consuman sus productos.

## **1.5. Desarrollo Organizacional**

### **1.5.1 Historia**

En la actualidad, el universo organizacional de los diversos sectores productivos, tanto de servicios como de bienes, sufren una de las crisis económicas y sociales más grave de los últimos 100 años, siendo el sistema financiero global el principal autor sobre este problema, lo cual se ha vuelto inoperantes, por lo que las organizaciones se encuentran atrapadas en el nulo crecimiento, crisis recurrentes y creciente desempleo (Sánchez, 2009).

Según Warren Bennis (1973) el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en ESSO, Bennis la define como:

“[...] una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo [...]”(p. 20).

### **1.5.2 Concepto**

Cuando se habla de crecimiento empresarial podemos referir que es el progreso el cual experimenta una compañía en ámbitos de rentabilidad, desarrollo de productos, número de clientes y posicionamiento de marca.

Entonces podríamos definir que, el desarrollo organizacional hace referencia al esfuerzo para mejorar tanto las capacidades y las habilidades de la empresa, en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente tanto externo como interno. Ante esta definición se podría decir que es importante mantener una cultura organizacional buena para poder ampliar el desarrollo de la organización, tomando en cuenta la importancia del factor humano como principal objeto, esto nos dará como resultado los valores de la empresa, el cual es esencial para poder obtener una ventaja competitiva.

### **1.5.3 Cultura Organizacional**

Ante esta situación se realizan cambios sobre la mentalidad de los empresarios, generando de los valores, la visión y la misión de las empresas, tomando en cuenta el punto más importante de la organización, el factor humano, lo cual ayuda a construir un capital intelectual competitivo, siendo la base de la empresa, obteniendo nuevos conocimientos por medio de la constante actualización con la ayuda de las capacitaciones.

Los principales novedades de esta estrategia son:

- Tener un enfoque adecuado al comportamiento, considerando el factor humano.
- El uso de agentes de cambio (consultores), integración de prácticas tecnológicas, administrativas y prácticas de comportamiento, buscando el perfeccionamiento de procesos psico-sociales y de comportamiento.
- La creación de nuevos métodos e instrumentos propios.
- Aprendizaje activo.
- Consultoría de procesos y contenido.
- Caracterización de nueva filosofía,
- Conseguir eficacia (Morales, 2012).

Siendo estos puntos los que conforman el crecimiento de cualquier organización, tomando en cuenta que la empresa misma quiera acaparar más mercado del que ya tiene, y por ende, abrir sucursales con el mismo concepto que ha venido manejando.

#### **1.5.4 Sucursal**

##### **1.5.4.1 Concepto**

Una sucursal es una empresa de comercio o industrial que depende de una casa matriz y puede estar ubicada dentro del mismo país o fuera de él, lo que se considera una ampliación de la empresa, esta tiene relación dependiente con la sede, y generalmente se ubican en regiones específicas en donde la marca pretende expandir sus operaciones (Quiroa, 2020).

### **1.5.4.2 Consideraciones y Funciones**

Dentro de los puntos importantes que debe considerar una sucursal son los siguientes:

- Seguimiento del estatuto de la matriz
- Llevar su propia contabilidad
- Capacidad de decisión limitada

Sabiendo esto, también se debe conocer las funciones que esta ampliación debe tener, como:

- Puede seleccionar y contratar al personal
- Debe facturar y cobrar
- Debe registrar las operaciones contables
- Tener su propio proceso de venta y crédito
- Debe tener su tipo de entrega de productos a los clientes
- Debe considerar el suministro necesario para poder operar
- También debe recibir productos y dinero de la matriz
- Y en algunas ocasiones puede llegar a transformar el producto siempre y cuando el consumidor sea exigente.

Se puede afirmar que una sucursal siempre debe actuar en forma subordinada, en coordinación con la matriz, tanto en los campos jurídicos, como fiscales y económicos (Quiroa, 2020).

#### **1.5.4.3 Elementos de los Casos de Éxito**

Es bueno destacar que existen una gran número de casos de éxito sobre la apertura de sucursales, los cuales llegan a ser eficientes y por ello marcan su historia en artículos de revistas de negocios; sin embargo, es difícil enumerar puntualmente cada uno de los elementos que conducen al éxito, sin dejar de lado cada una de las actividades que no se deben pasar por alto para saber cuándo y cómo se debe abrir una sucursal.

Vergara (2013), menciona que se debe contar con 4 pasos esenciales: la realización del plan de expansión, costos, análisis geográfico y territorial, y distinguir al personal que se quedará a cargo de la sucursal.

American Express (2020), menciona que los pasos a seguir son: el costo, condiciones actuales del mercado, análisis geográfico y demográfico, plan de expansión, recursos humanos, establecer una metodología y no descuidar el negocio inicial.

Entrepreneur (2009), dice que se debe determinar si se puede replicar el negocio actual, medir fortalezas de la tienda inicial, realizar estudios de mercado en todas las locaciones propuestas, asegurar el plan de financiamiento y considerar alternativas las cuales ayuden al negocio sin aperturar una tienda física.

#### **1.5.4.4 Factores Estratégicos**

Los casos mencionados anteriormente tienen algo en común, la cual es el realizar un estudio previo, por consiguiente al tener los valores empresariales se puede identificar la marca de la PyME, y con ello obtener una presencia en la región, así como considerar una gama de factores que abarquen la apertura de una sucursal, siendo este un motivo para que no pueda afectar a la organización de manera que los lleve a un problema financiero, vamos a dividir estos aspectos en tres grandes elementos los cuales se marcan a continuación:

#### **1.5.4.4.1 Factor Financiero**

En ocasiones anteriores se había puntualizado este tema, en donde era la parte de obtención de recursos económicos, partiendo de la satisfacción de los clientes (Hernández y Palafox, 2012). Este es un punto de mayor relevancia, pero cuando se enfoca con respecto a la apertura de sucursales, este debe ser integrado sobre los gastos que la organización tendrá cuando esta sea aperturada, y los posibles problemas que la empresa podría enfrentar, es por ello que se debe tener un capital que pueda usarse para que subsistan las dos tiendas, esto podría ser por medio de financiamiento o por el capital obtenido sobre los años que ha subsistido la matriz.

Dentro de este factor es posible que se tengan ciertas dudas con respecto a cuánto dinero se debe utilizar y la cantidad necesaria para subsistir, por poner un ejemplo, esto nos lleva al siguiente punto que se encuentra relacionado.

#### **1.5.4.4.2 Factor Técnico**

Dentro de este factor se considera la producción u operaciones, así como recursos humanos y el uso de maquinaria y servicios que tendremos que usar, tal y como lo menciona Hernández y Palafox (2012). Con este estudio se puede tomar en cuenta el costo aproximado que se debe tener para la apertura de una sucursal, esto nos indica que tendremos que verificar los costos de cada elemento que integrará la nueva sucursal tomando como ejemplo la tienda matriz en donde se puede distinguir el costo total, sin embargo, estos gastos no se quedan hasta este punto pues, al final se sigue requiriendo financiamiento para poder realizar la planeación, esto nos lleva al siguiente factor y que tiene mayor relevancia por el tipo de estudio que se debe realizar ante la ubicación que la sucursal tendrá para poder obtener el éxito que se requiere.

#### **1.5.4.4.3 Factor Planeación**

Para poder aperturar una sucursal se debe tener una planeación adecuada, hemos visto hasta ahora el factor financiero y técnico (López, 2020), y en este punto es

donde se realiza la base de los estudios con respecto a la efectividad de la empresa conforme a la ubicación, riesgos, etcétera; los cuales serán establecidos a continuación como: la mercadotecnia, el estudio técnico, análisis de riesgo, recursos organizacionales y por último la estrategia administrativa.

#### **1.5.4.4.3.1 Mercadotecnia**

Para la mayoría de las PyMES, el marketing es un concepto redundante que resulta en algunos casos ser abrumador, dando como resultado el desconocimiento de cómo empezar o puntualizar los esfuerzos, los cuales son carentes de soluciones, el cual garantizan un negocio sin sobresaltos, predecible y sobre todo rentable. De hecho, el 90% de las pequeñas empresas no tienen ni siquiera un plan de negocio y mucho menos un plan de mercadotecnia. (Enríquez, 2013).

En la actualidad, con el rápido desarrollo de la globalización, las PyMEs enfrentan aún más retos de los ya mencionados anteriormente, como son: las situaciones diversas, entre las que destacan las micro y macroeconómicas y sociales que se desenvuelven en el entorno (Juárez, 2017).

Kotler y Armstrong (1998) citado en Rojas y Briseño (2007), plantean cinco conceptos alternativos bajo los cuales las organizaciones desempeñan sus actividades de mercadotecnia:

1. Producción
2. Producto
3. Venta
4. Mercadotecnia(marketing)
5. Y mercadotecnia social

La mayoría de las PyMEs consideran innecesaria a la mercadotecnia, lo cual solo las empresas de mayor tamaño y valor pueden acceder a estos servicios, sin

embargo, el marketing es un elemento importante para el desarrollo de la organización, esto permitirá que las empresas tengan mayor presencia y puedan ser competitivas en un nivel más alto, enfrentado los problemas que se presenten en los mercados actuales, de igual manera sin la existencia del elemento mencionado no se podría llegar a conocer al consumidor, por ende, existe desconocimiento sobre lo que pueda querer o buscar; lo que nos indica que es debido a la falta de Marketing, el cual unifica al consumidor con la empresa, provocando un enlazamiento, a través de los siguientes aspectos tales como: cuándo, cómo y dónde se está demandando el producto o el servicio.

En el trabajo de Fernández (2010) se propuso un diagnóstico basado en las fallas en la organización, en donde se encontró que en muchas de ellas ha sido necesario que la empresa deba extender la línea de sus productos y servicios para elevar la demanda; así como se identificó otros problemas que sufren las PyMES como: La falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional; Falta de claridad sobre el enlace del producto o servicio al consumidor final; incapacidad de fortalecimiento del área comercial y ventas de la organización; desconocimiento sobre si el personal actual es el adecuado en un proceso de crecimiento; Resistencia al cambio (Fernández, 2010).

Las estrategias de marketing ayudan a la consolidación de las organizaciones dentro del mercado, provocando que las PyMES no desaparezcan en corto tiempo, en donde aportan el conocimiento necesario para la colocación de sus productos en el mercado, la adaptación a las nuevas tecnologías, calidad, insumos, entre otros (Aragón y Rubio, 2016). Los empresarios al no tener visión, metas u objetivos ven innecesarios los estudios de mercado, provocando un gasto en el capital en lugar de una inversión.

Por lo anterior es importante seguir los pasos adecuados sobre el marketing, en donde se debe evaluar la demanda, el mercado potencial, estudiar la oferta, aplicar el análisis FODA y las fuerzas del mercado, considerando las expectativas de los clientes potenciales, y con ello lograr la ubicación exacta en donde tener

presencia la empresa, basándose en los datos estadísticos de la población en donde se pretende llegar a introducir el producto.

#### **1.5.4.4.3.1.1 Merchandising**

Una de las herramientas más usadas hoy en día en las PyMEs mexicanas es el merchandising, denominada así por el Instituto Francés *Merchandising* (1973), el cual la define como un:

"Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes, con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías."

Es por ello que se puede observar que esta definición hace referencia a la venta del producto por sí solos, esto es, incentivando al consumidor por medio de técnicas que ayuden al incremento de las ventas y sobresaliendo ante la competencia.

Entre los elementos que se deben considerar para la atracción del consumidor es por medio de la ambientación exterior como interior, así como la calidad del producto, los cuales ayudarán a que el cliente se encuentre satisfecho y que cumpla con las necesidades que tenga (Lobato, 2005)(Garrido, 2011).

#### **1.5.4.4.3.2 Estudio Técnico**

Siguiendo de la mano con la mercadotecnia, la realización del estudio técnico es necesario, este nos permitirá visualizar la propuesta y analizar las diferentes opciones tecnológicas para cumplir con la producción que se requiere, identificando la maquinaria, materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto, así como los costos de inversión y de operación requerida, los cuales serán obtenidos por el capital de la empresa (Rosales, 2005).

#### **1.5.4.4.3.2 Análisis de Riesgo**

Después de obtener los datos mencionados en el estudio técnico, se debe presentar un análisis de riesgo, este es determinado por medio de pensamientos a futuro, esta investigación va de la mano con el estudio prospectivo, porque a partir de las soluciones sobre el estudio, debemos analizar cuanto tiempo se puede subsistir en cualquier problema que intervenga en el camino, sea de manera interna o externa, esto nos ayudará a administrar bien nuestros recursos.

#### **1.5.4.4.3.2 Recursos Organizacionales**

Los recursos de las organizaciones son tomados por la administración de manera independiente, pero en forma conjunta, para un mayor entendimiento se podría mencionar que tendríamos los engranes de un reloj, en donde cada uno de ellos es un recurso, pero apoya al otro a seguir con el proceso. En las empresas pasa igual, los recursos en su mayoría lo definen como las materias primas y maquinaria, sin embargo, no hacen alusión a que los recursos humanos también son de gran importancia para la organización (Rodríguez, 2005).

Las estrategias de la administración siempre toman en cuenta ambos recursos, tanto humano como materiales, los cuales por medio de los modelos ya vistos anteriormente, buscan eficientar la producción con mayor calidad, estos hacen referencia sobre la capacitación del personal y evaluaciones constantes para poder llegar a los objetivos que la organización tiene, en donde al realizar este tipo de intervenciones, las organizaciones se encuentren totalmente organizadas (Rodríguez, 2005).

El conocimiento administrativo indaga de manera puntual y objetiva sobre la planeación, organización, dirección y control, los cuatro pilares que cada organización debe tener para que sea exitosa, y es por ello que en el desarrollo del crecimiento es de suma importancia seguir con el mismo pensamiento, porque al integrar sucursales se deben definir las responsabilidades de cada puesto, no olvidando que debe haber una dirección quien es el que toma las decisiones.

## CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Metodología

La presente investigación se encuentra entre los siguientes tipos:

- La presente investigación tiene un **enfoque mixto**, ya que considera la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una representación más completa del fenómeno.
- Es una investigación **explicativa** porque trata de aprobar una hipótesis y busca la formulación o contraste sobre los principios científicos.
- Y por último es una investigación **transversal**, porque se obtendrá información para un período de tiempo determinado.

### 2.2 Técnica e Instrumento

Se realizaron tres cuestionarios en donde las preguntas serán de opción múltiple, el cual se dividían por secciones, cada uno contenía los datos generales (DG) como: sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, ocupación, etc. y el nivel socioeconómico (NSE).

Sin embargo, en cada uno de los cuestionarios se diferencia por medio de los factores que les compete a cada uno de los grupos encuestados, siendo que se evaluarán los problemas que han presentado los empresarios, lo cual nos diagnosticara la situación en la que se encuentra la empresa, estas serán evaluadas por medio de la escala de likert, y así poder efectuar una opinión, percepción y comportamiento de los involucrados, con esto se pretende desarrollar un plan operativo basándose en el Balanced Scorecard para la gestión de la organización.

En donde el cuestionario de clientes, tiene los factores de publicidad (MKT) (2 ítems) y caso práctico (CP) (16 ítems); mientras que en el de emprendedores contiene apartados como factores gubernamentales (6 ítems), factores personales

del empresario (4 ítems), factores del negocio internos y externos (10 ítems) y el desarrollo de la Pyme del sector alimenticio (5 ítems).

El cuestionario aplicado a los trabajadores solamente es para observar si la organización cumple lo que designa el emprendedor en el cuestionario, por ende el único factor que compete a ellos son los factores internos y externos (14 ítems) en este instrumento.

### **2.3 Procesamiento de Datos**

La información obtenida en la presente investigación se procesa mediante el programa *Microsoft Word* y los datos recabados serán procesados con el *Software SPSS*, el cual nos dará un análisis de fiabilidad de la encuesta, tabulación y gráficos (Pérez, 2014), mismo que permitirá observar las estadísticas para identificar el diagnóstico situacional de los empresarios por medio del cruce de variables, así como los impedimentos que han tenido para poder tener un desarrollo organizacional efectivo.

### **2.4 Triangulación**

Es una técnica de análisis de datos muy característica de la metodología porque su principio básico consiste en recoger y analizar la respuesta del cuestionario (fundamento empírico) y su comparación y contrastación con el marco teórico (fundamento científico) llegando a la interpretación (estructurar el propio conocimiento). La triangulación se define como: “la Técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo se puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan” (Rodríguez, Pozo & Gutiérrez, 2006). La cual consiste en el control cruzado entre diferentes fuentes de datos. Por ejemplo, personas, instrumentos, documentos o la combinación de todos ellos.

## 2.5 Población de Estudio

La población de estudio para el instrumento de Mipymes será con base a la venta de alimentos cumpliendo con el sector gastronómico, esto nos indica que debemos de tomar en cuenta la competencia directa de machetes del gordo, por lo que recordemos el cual es un restaurante de antojitos mexicanos y también tiene servicio de a la carta (Cuadro 4), siendo que existen hasta el momento, derivado de la pandemia solamente 11 879 establecimientos que cuentan con el servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Puebla, de los cuales 3778 son la competencia directa (Cuadro 5).

*Cuadro 4. Población*

Sector	72-72	Servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
Subsector	722	Servicio de preparación de alimentos y bebidas
Rama	7225	Servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas
Subrama	72251	Servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas
Clase	722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
Clase	722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Población Sectorial Clasificado

Código	Clase	Frecuencia en la Ciudad de Puebla	Frecuencia en el Barrio Santiago
722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	1226	42
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	2552	13
Total		3778	55

Fuente: INEGI (2021).

Mientras que la población de los clientes, esta será usada por medio del número de seguidores de la *fan page* que se encuentra en la red social Facebook, el cual contiene 1694 usuarios que nos han visitado por lo menos una vez desde los 6 años que se encuentra abierto.

### 2.5.1 Muestra

Según Bernal (2010) una muestra es “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

En el caso de los emprendedores y colaboradores, el tipo de muestra es no probabilística o dirigida, por lo que es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por lo tanto, la muestra es una parte de la población a la que se pretende estudiar, siempre y cuando cumpla con los criterios de selección como: ser restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida

y restaurantes con servicio de preparación de antojitos, que se encuentren cerca del caso práctico y que pertenezcan al barrio de Santiago de la Ciudad de Puebla.

Según el **cuadro 5**, se identifica que existen 55 MiPymes que cumplen con los criterios de inclusión, sin embargo, se realizarán un total de 30 cuestionarios para los emprendedores y 30 cuestionarios para los colaboradores, porque según Sampieri (2010) menciona que cuando un estudio es cuantitativo y transeccional el tamaño mínimo de muestra debe ser de 30 casos (p. 188), lo anterior también aporta una mayor facilidad de recaudar los datos por la ubicación y el permiso que se debe tener de los dueños para poder aplicarlas dentro de sus instalaciones.

En el caso de los clientes esta será una muestra probabilística representativa (Bernal, 2010) tomando en cuenta el número de personas que siguen la página por medio de las redes sociales (Facebook), en donde la población es de 1694 seguidores, por ende es una población finita, y para poder obtener el número de muestra se debe calcular por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (1.96 porque la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (5% = 0.05)

q = 1 – p (1-0.05 = 0.95)

e = error de estimación (5%=0.05).

N = Total de la población (1694)

Sustitución de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.05)(0.95)(1694)}{(1694)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.05)(0.95)}$$
$$n = \frac{(3.8416)(0.05)(0.95)(1694)}{(1694)(0.0025) + (3.8416)(0.05)(0.95)} =$$
$$\frac{309.114344}{4.235 + 0.182476} = \frac{309.114344}{4.417476} = 69.9753 = \mathbf{70 \text{ clientes}}$$

En la operación anterior se obtuvo una muestra de 70 clientes a los cuales se le podrán aplicar los cuestionarios, esto es, con la finalidad de obtener datos relevantes sobre las variables del estudio.

## 2.6 Prueba Piloto (*test-retest*)

Para determinar la confiabilidad del instrumento mediante un coeficiente se hizo una medida estabilidad (confiabilidad por test-retest) en donde Sampieri (2010) menciona que es la interpretación que va del 0 a 1 pasando por 7 puntos en donde el más bajo es nula y el más alto es perfecta siendo este último igual o mayor 0.96 (p. 208).

El procedimiento para el *test-retest* es aplicar dos veces el mismo cuestionario en tiempos distintos a los mismos participantes, el cual sirve para identificar si existen dudas en los ítems y poder realizar los cambios para mayor entendimiento, sin modificar el enfoque de la pregunta, este tipo de prueba también es llamado prueba piloto, es por ello que es la más acertada ante los cuestionarios que se pretenden realizar.

Los cuestionarios afectados fueron en su mayoría el instrumento aplicado a los emprendedores y los clientes solo obtuvieron un cambio, lo anterior es por la falta de comprensión ante cada uno de los ítems, como se observa en el siguiente Cuadro 6.

*Cuadro 6. Cambios de ítems para mayor entendimiento*

Instrumento	Variable	Primer ítem	Segundo Ítem
Clientes	MKT9	Ordene de mayor a menor importancia las principales razones por la que asistes a los restaurantes.	¿Cuál considera de mayor importancia de las principales razones por la que asiste a un restaurante?
Emprendedores	LIK9	Considera importante los programas de financiamiento para promover a las PyMES.	Considera importante los programas de financiamiento para promover a las Pequeñas y medianas Empresas (PyMES).
	LIK12	La asesoría empresarial y asistencia técnica son un factor que provoca el crecimiento de la organización.	La asesoría empresarial y asistencia técnica son un factor que provoca el crecimiento de la organización, en otras palabras, se debe tener un asesor empresarial para poder crecer.
	LIK13	El apoyo a través de incubadoras de empresas quienes fomentan la creación de nuevas empresa o crecimiento, es lo que determina el desarrollo empresarial.	El apoyo a través de incubadoras de empresas quienes fomentan la creación de nuevas empresa o crecimiento, es lo que determina el desarrollo empresarial, en otras palabras, el apoyo de instituciones privadas son las culpables de un crecimiento empresarial.

LIK14	La falta de subsidio y apoyos económicos de parte del gobierno es lo que hace falta para que mi empresa pueda crecer.	La falta de subsidio y apoyos económicos de parte del gobierno es lo que hace falta para que mi empresa pueda crecer, en otras palabras, la falta de programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas determinan el nivel de crecimiento de las organizaciones.
LIK25	Los canales de distribución son óptimos y eficaces porque el gerente o dueño se esmera en ellos.	Los canales de distribución son óptimos y eficaces porque el gerente o dueño se esmera en ellos, en otras palabras, la logística o envíos del producto son rápidos porque el gerente le toma la importancia debida.
LIK32	La cultura organizacional en la empresa debe ser óptima para poder generar el desarrollo organizacional deseado.	La cultura organizacional en la empresa debe ser óptima para poder generar el desarrollo organizacional deseado, en otras palabras, el crecimiento de las empresas es debido a una cultura organizacional (ambiente laboral) efectiva.

---

Fuente: Elaboración propia

## 2.7 Análisis de Fiabilidad

Con base en los datos recabados en la encuesta *online* aplicada, con referencia a desarrollar un modelo estratégico empresarial para la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla. Se tiene que, la fiabilidad de la investigación (instrumento) presenta una consistencia interna definida como buena (Oviedo y Campo, 2005).

Basándonos en que el Alfa de Cronbach es “un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad en una escala de medida para saber cuál es la fiabilidad de un

test y cuya denominación alfa fue realizada por Cronbach en 1951” (Tonon et. al., 2016, p. 313), se observa en la **Tabla 1**, para el instrumento de expectativas sobre los clientes se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.949 (excelente), y en el de los emprendedores (**Tabla 2**), se obtuvo un .876 el cual se denomina de la misma forma, mientras que en el de los trabajadores (**Tabla 3**), el Alfa de Cronbach fue de .791 (bueno), dando a conocer que aunque no es excelente es acertado el cuestionario aplicado para los resultados obtenidos.

*Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad-Clientes*

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach test	N de elementos	Alfa de Cronbach Re-test	N de elementos
.965	20	.949	20

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

*Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad-Emprendedores*

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach test	N de elementos	Alfa de Cronbach Re-test	N de elementos
.919	24	.876	24

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

□□ *Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad-Trabajadores*

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach test	N de elementos	Alfa de Cronbach Re-test	N de elementos
.836	14	.791	14

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 3.1 Introducción

En el presente capítulo, se presentará el análisis de resultados de cada uno de los cuestionarios con los factores que competen a los sujetos de estudio que en el proyecto de investigación son los Clientes, Emprendedores y Trabajadores, siendo estos tres elementos los que son de suma importancia para el desarrollo organizacional.

Los clientes son personas esenciales para cualquier negocio, en el caso de los alimentos, estos son los que designan las recomendaciones pertinentes para llegar a más personas y con ello el éxito del negocio, por ende, se describe a continuación los resultados obtenidos.

### 3.2 Clientes

#### 3.2.1 Análisis del Perfil de los Sujetos de estudio-Clientes

Del total de encuestados, el 57.1% son hombres y el 42.9% son mujeres, de los cuales el 61.4% son solteros, el 24,3% casados, el 4.3% divorciados y el 10% restante se encuentran viviendo en unión libre. Como se observa en la **Tabla 4**, la muestra estuvo compuesta por el 91.4% de trabajadores jóvenes (de 18 a 40 años) y 8.6% por trabajadores adultos (de 40 a más años). Es decir, el 24.3% de personas son pertenecientes a la Generación Z, que tienen edad de 18 a 25 años (Olea, Larios, y Williams, 2020). Así mismo, se encontró que casi el 67% pertenecen a la Generación Y o Millennials, que tienen edad de 26 a 40 años y quienes nacieron de 1980 a 2000 según Howe y Strauss (2007), siendo el mayor porcentaje en los encuestados. Seguidos del 8.6% de personas de la Generación X, de más de 40 años (Gutiérrez, 2008).

*Tabla 4. Edad del Sujeto de estudio-Clientes.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Generación	Porcentaje
1. De 18 a 25 años	17	24.3	24.3	Z	24.3
2. De 26 a 30 años	15	21.4	45.7	M	67.1
3. De 31 a 35 años	19	27.2	72.9	M	
4. De 36 a 40 años	13	18.5	91.4	M	
5. Más de 40 años	6	8.6	100.0	X	8.6
Total	70	100.0			

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Respecto al nivel de estudios que presentan los clientes encuestados, se observa que el mayor porcentaje cuenta con Educación Superior (88.6%), seguido del nivel básico (7.1%), media superior (2.9%) y personas sin estudios (1.4%), ver **Tabla 5.**

*Tabla 5. Nivel de estudio-Clientes.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Nivel	Porcentaje
1. Sin estudios	1	1.4	1.4	Sin estudios	11.4
2. Educación básica (Primaria o Secundaria)	5	7.1	8.5	Nivel Básico	
3. Media superior	2	2.9	11.4	Media Superior	
4. Licenciatura	49	70	81.4	Superior	88.6
5. Posgrado	13	18.6	100.0		
Total	70	100.0			

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

De acuerdo a la zona de Puebla en donde habitan o se mantienen frecuentemente los clientes, se obtuvo que en su mayoría (74.3%) habitan en la ciudad de Puebla y los demás (25.7%) habitan en otros municipios o localidades

cercanas a la capital del estado de Puebla, siendo que en la ciudad los clientes habitan en su mayoría (22.9%) en la parte oriente, seguido del cuadrante sur oriente (18.6%), en la parte sur de la ciudad (11.4%), en las otras zonas descritas como: Poniente Sur (8.6%), Centro (5.7%), Norte (4.3%) y Poniente Norte (2.9%), los cuales cada uno de estos son menores al 9%, acumulando el 21.5% del total de los comensales, ver **Tabla 6**.

*Tabla 6. Zona donde habita de Puebla-Clientes.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1. Norte (CAPU, Central de Abastos, Plaza Outlet)	3	4.3	74.3
2. Sur-Oriente (Angelópolis, Animas)	13	18.6	
3. Sur (11 sur, plaza centro sur, etc.)	8	11.4	
4. Oriente (San Andrés Cholula, Plaza Danisa, Calle Juárez, Colonia la Paz, Calle Reforma).	16	22.9	
5. Poniente Norte (estadio, etc.)	2	2.9	
6. Poniente Sur (Buap, Plaza cristal, Plaza CU, etc.)	6	8.6	
7. Centro (zócalo, 25 Sur, Plaza Dorada, Plaza San Francisco)	4	5.7	
8. Otros	18	25.7	25.7
Total	70	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

### **3.2.2 Dimensión Nivel Socioeconómico (NSE)- Clientes**

En torno al ingreso mensual de los encuestados, un 17.1% son personas que se pueden considerar como pobreza extrema, sin embargo, en el estudio también existen personas que no se encuentran laborando los cuales dependen económicamente de otros sujetos, el 45.7% de las personas encuestadas pertenecen a la clase pobre y media baja, estas personas tienen más ingresos que

las anteriores, esto podría ser por las actividades que desarrollan como estudiantes o que trabajen medio tiempo, la clase media abarca al 20.0% del total de la población de estudio, siendo que en su mayoría son personas que trabajan y/o estudian, y el 17.1% restante son persona dueñas de sus propios negocios y por ende pertenecen a la clase media alta y rica, Ver **Tabla 7**.

*Tabla 7. Ingreso mensual-Clientes.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Clase
1. De 0 a 2,699 pesos	12	17.1	17.1	(E) Pobreza Extrema
2. De 2,700 a 6,799 pesos	13	18.6	45.7	(D) Clase pobre
3. De 6,800 a 11,599 pesos	19	27.1		(D+) Clase media baja
4. De 11,600 a 34,999 pesos	14	20.0	20.0	(C) Clase media
5. De 35,000 a 84,999	12	17.1	17.1	(C+) Clase media alta y Rica (A/B)
Total	70	100.0		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Cabe mencionar que con la facilidad que hoy en día existe sobre el servicio de internet, la mayoría tienen internet en su casa y en el celular, lo que podría distinguirse que es muy probable que no tengan internet residencial por motivos ajenos a ellos, como la falta de cobertura de las empresas.

### **3.2.3 Dimensión Publicidad (MKT)-Clientes**

En el siguiente elemento se analizará la dimensión de Publicidad (marketing) respecto a los datos recabados en el estudio, se sabe que los puntos de venta deben generar valor ya sea por un beneficio funcional (una buena demostración de las características del producto, por ejemplo) o por un beneficio emocional (un buen ambiente en el que el consumidor se sienta cómodo) o simplemente una combinación de ambos (Wakabayashi, 2019).

Una adecuada unión de factores emocionales y funcionales potencializa el éxito en ventas. Para la realización de la creación y valor de marca desde una perspectiva del Marketing Gastronómico en las MiPymes de Puebla, la reflexión estratégica de una empresa debe plasmarse en un plan de acción que identifique los objetivos y los medios para ponerlo en marcha, contemplando el marco de la estrategia de desarrollo que ha sido seleccionada, el cual creara la supervivencia a mediano y largo plazo, tomando en cuenta el progreso de la organización el cual dependerá de la capacidad de anticipación dictaminada por la evolución de los mercados, logrando modificar en consecuencia la estructura y composición de su cartera de actividades y ese programa anteriormente mencionado es el plan de marketing (Kotler, 2012).

Dentro de esta variable, se les cuestionó a los clientes la razón principal por la que asisten al restaurante Machetes del Gordo, en donde se obtuvo un nivel de contundencia elevado (**Tabla 8**), porque el 72.9% refirieron a los alimentos como principal motivo, seguido de un 8.6% por la ubicación, demostrando así la importancia de la calidad en el producto es de suma relevancia.

*Tabla 8.* Razón más importante para asistir al restaurante Machetes del Gordo.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1. Por los alimentos	51	72.9	72.9
2. Por el ambiente	4	5.7	78.6
3. Por el servicio que brinda	5	7.1	85.7
4. Por la ubicación en la que se encuentra	6	8.6	94.3
5. Porque tiene instalaciones accesibles y agradables	4	5.7	100.0
Total	70	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

### 3.2.4 Dimensión Caso Práctico (CP)

En esta dimensión podremos contemplar el caso práctico, tomando en cuenta la calidad de las bebidas y comidas que el restaurante Machetes del Gordo da a los comensales, siendo este de suma importancia para la verificación de calidad del servicio, expectativas de los comensales ante los alimentos del restaurante.

Con base en los datos obtenidos, conforme a la Dimensión Caso práctico (CP), se destacaron los siguientes cuestionamientos, recomendación del restaurante (LIK 23) seguido de ordenar comida para llevar (LIK26), siendo ambos ítems importantes para el establecimiento y aprobación de los clientes.

Respecto a la media general en esta dimensión, su valor fue de 4.13, lo cual se encamina hacia una percepción en De Acuerdo respecto a la escala de likert dada, el cual se puede identificar que están de acuerdo con respecto a la calidad del servicio al de los alimentos, aunque tiene una desviación de 1.17 está en un rango aceptable, ver **Tabla 9**.

*Tabla 9. Dimensión Caso Práctico (CP).*

Clave	Variable	Media	Desviación
LIK 11	FRECUENCIA DE CONSUMOS	3.49	1.35
LIK 12	CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	4.09	1.18
LIK 13	SABOR Y CALIDAD	4.09	1.16
LIK 14	MENÚ	4.01	1.14
LIK 15	PRESENTACIÓN PLATILLO	4.01	1.2
LIK 16	PORCIONES	4.03	1.24
LIK 17	CALIDAD / PRECIO	4.23	1.11
LIK 18	AMBIENTE	4.13	1.14
LIK 19	ACCESIBILIDAD	4.24	1.13
LIK 20	UBICACIÓN	4.14	1.21
LIK 21	INSTALACIONES	3.96	1.31

LIK 22	SERVICIO	4.07	1.24
LIK 23	RECOMENDACIÓN	4.4	1.07
LIK 24	SERVICIO DE INTERNET LOCAL	3.9	1.31
LIK 25	TRATO	4.23	1.07
LIK 26	COMIDA PARA LLEVAR	4.39	1.05
Media General		4.13	1.17

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Actualmente, los emprendedores en México atraviesan por un punto importante, en donde se vieron afectados durante la pandemia provocada por el COVID-19, sin embargo, tomaron en cuenta estrategias para poder percibir ingresos, en donde consideraron diferentes aspectos para lograr obtener las ganancias pertinentes para el éxito de sus organizaciones.

Por lo anterior, se han considerado elementos de mercado, recursos, clima organizacional, etc. las cuales se han visto presente a lo largo de la investigación, por ello se realizó un análisis de los emprendedores, el cual se presentan a continuación:

### 3.3 Emprendedores

#### 3.3.1 Análisis del sujeto de estudio - Emprendedores

Del total de encuestados el 53.3% son hombres y el 46.7% son mujeres, de los cuales el 53.3% son solteros, el 33.3% casados y el 13.3% divorciados. Como se observa en la **Tabla 10**, la muestra estuvo compuesta por el 66.7% de emprendedores jóvenes (de 18 a 35 años) y 33.3% por trabajadores adultos (de 40 a más años). Tomando en cuenta se determinan tres generaciones diferentes, los cuales son la Generación Z (6.7%), Generación Y o Millenials (60%) y Generación X (33.3%).

Tabla 10. Edad del Sujeto de estudio-Emprendedores.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Generación	Porcentaje
1. De 18 a 25 años	2	6.7	6.7	Z	6.7
2. De 26 a 30 años	6	20.0	26.7	M	60
3. De 31 a 35 años	12	40.0	66.7	M	
5. Más de 40 años	10	33.3	100.0	X	33.3
Total	30	100.0			

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Respecto al nivel de estudios que presentan los emprendedores encuestados, se observa que el mayor porcentaje cuenta con Educación Superior (83.4%), seguido del nivel media superior (13.3%), y el nivel básico (3.3%), ver **Tabla 11**.

Tabla 11. Nivel de estudio-Emprendedores.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Nivel	Porcentaje
2. Educación básica (Primaria o Secundaria)	1	3.3	3.3	Nivel Básico	3.3
3. Media superior	4	13.3	13.3	Media Superior	13.3
4. Licenciatura	17	56.7	83.4	Superior	83.4
5. Posgrado	8	26.7	100.0		
Total	30	100.0			

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

En torno a la dependencia económica de los encuestados, un 73.3% de los emprendedores tienen a su cargo una responsabilidad de sustento hacia otras personas y el demás porcentaje (26.7%), no dependen otros individuos directamente de ellos, ver **Tabla 12**.

*Tabla 12.* Dependencia económica-Emprendedores.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1. 0 o ninguna persona	8	26.7	26.7
2. 1 persona	10	33.3	73.3
3. 2 personas	6	20.0	
4. 3 personas	3	10.0	
6. 5 o más personas	3	10.0	
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

### **3.3.2 Dimensión Nivel Socioeconómico (NSE)- Emprendedores**

En torno al ingreso mensual de los encuestados, un 3.3% son personas que se pueden considerar como pobreza extrema, sin embargo, en el estudio también existen personas que se encuentran desempleados los cuales dependen económicamente de otros sujetos, el 43.3% de las personas encuestadas pertenecen a las clases pobre y media baja, estas personas tienen más ingresos que las anteriores, esto podría ser por las actividades que desarrollan como empleados o trabajadores de medio tiempo, la clase media abarca al 46.7% del total de la población de estudio, siendo que en su mayoría son personas que son patrones, dueños o empleadores, y el 10.0% restante pertenecen a la clase media alta y rica, las cuales son persona dueñas de grandes emprendimientos, Ver **Tabla 13**.

Tabla 13. Ingreso mensual-Emprendedores.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Clase
1. De 0 a 2,699 pesos	1	3.3	3.3	(E) Pobreza Extrema
2. De 2,700 a 6,799 pesos	2	6.7	43.3	(D) Clase pobre
3. De 6,800 a 11,599 pesos	10	33.3		(D+) Clase media baja
4. De 11,600 a 34,999 pesos	14	46.7	46.7	(C) Clase media
5. De 35,000 a 84,999	3	10.0	10.0	(C+) Clase media alta y Rica (A/B)
Total	30	100.0		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

### 3.3.3 Dimensiones de los factores de desarrollo empresarial

En esta dimensión podremos contemplar las obstaculizaciones que los emprendedores enfrentan para poder generar un desarrollo organizacional óptimo, siendo una parte medular de la presente investigación y el motivo principal sobre la realización de la misma.

Basándose en los datos obtenidos, conforme a la Dimensión de los factores de desarrollo empresarial, se realizaron los siguientes cuestionamientos:

- En el **factor gubernamental**, se destacó la consideración sobre la capacitación y adiestramiento son importantes para el desarrollo empresarial, es por ello que se encontraron totalmente de acuerdo, obteniendo una media de 4.90 la cual fue bastante relevante entre todos los ítems de este factor, sin embargo, los emprendedores se encuentran indecisos ante la falta de programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas determinan el nivel de crecimiento de las organizaciones, obteniendo una media de 2.97, ver **Tabla 14**.

Tabla 14. Factor Gubernamental

Clave	Variable	Media	Desviación
LIK 9	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO	4.32	1.20
LIK 10	FALTA DE AMBIENTE APROPIADO	4.33	1.21
LIK 11	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA DESARROLLO EMPRESARIAL	4.90	0.40
LIK 12	NECESIDAD DE ASESOR EMPRESARIAL	4.13	1.36
LIK 13	APOYO DE INCUBADORAS CULPABLE DE DESARROLLO EMPRESARIAL	4.17	1.34
LIK 14	FALTA DE PROGRAMAS DE APOYO DETERMINANTES PARA EL CRECIMIENTO	2.97	1.69

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

- Según la **Tabla 15**, sobre los **factores personales del empresario**, los emprendedores están totalmente de acuerdo en que el dueño o gerente general debe contar con las habilidades y/o competencias adecuadas para poder generar un desarrollo organizacional efectivo, lo anterior es porque la media es de 4.90, lo que significa que es indispensable la priorización de esta habilidad para poder realizar el progreso de la empresa.

Tabla 15. Factores personales del empresario

Clave	Variable	Media	Desviación
LIK 15	LA PERSONALIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL ES MOTIVO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	4.32	1.20
LIK 16	HABILIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL	4.33	1.21

LIK 17	LA ACTITUD DEL JEFE O GERENTE GENERAL DEBE SER OPTIMA	4.90	0.40
LIK 18	CONOCIMIENTOS DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN	4.13	1.36

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

- Mientras que en los **factores del negocio interno y externo** se destacaron los ítems, mano de obra calificada (LIK20), la competencia sana (LIK26), inversión en la visualización del local (LIK27) y la disposición del gerente general o dueño para atender personalmente cualquier situación que se presente (LIK28), con una media de 4.53, lo cual identifica que los emprendedores están totalmente de acuerdo con cada uno de los ítems mencionados, siendo estos en donde los emprendedores encuentran indispensable cuidado para poder crecer organizacionalmente, sin embargo, en la calidad del producto se ha visto afectada por el gerente general o dueño, con tal de obtener mayores ganancias (LIK22), se obtuvo una media de 2.90 siendo calificada como indecisión, probablemente es porque se han cuestionado sobre el uso de materia prima barata con tal de obtener mayores ganancias, ver **Tabla 16**.

*Tabla 16.* Factores del negocio (internos y externos).

Clave	Variable	Media	Desviación
LIK 19	ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	3.67	1.42
LIK 20	MANO DE OBRA CALIFICADA	4.53	0.94
LIK 21	IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	4.40	0.97
LIK 22	CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	2.90	1.79
LIK 23	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	4.23	1.30

LIK 24	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	3.77	1.63
LIK 25	LOGISTICA RÁPIDA	3.80	1.30
LIK 26	COMPETENCIA SANA	4.53	0.82
LIK 27	INVERSIÓN EN LA VISUALIZACIÓN DEL LOCAL	4.53	0.90
LIK 28	DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS SITUACIONES	4.53	0.94

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

- Y en la **Tabla 17**, se puede observar el **factor de desarrollo de la Pyme del sector alimenticio**, en donde la afirmación en donde todos los emprendedores se encuentran en total de acuerdo, es sobre la cultura organizacional (ambiente laboral) efectiva, es determinante del crecimiento empresarial, obteniendo una media de 4.67 y en contraparte, la media de 3.13 fue por la indecisión de los emprendedores sobre la motivación y miedo a las responsabilidades son el factor que provocan la falta de crecimiento de la empresa.

*Tabla 17.* Factores de desarrollo empresarial de la Pyme del sector alimenticio

Clave	Variable	Media	Desviación
LIK 29	FALTA DE CRECIMIENTO POR FALTA DE MOTIVACIÓN O MIEDO	3.13	1.80
LIK 30	DESCONOCIMIENTO DE MERCADOTECNIA	4.50	1.07
LIK 31	FALTA DE FINANCIAMIENTO	3.80	1.61
LIK 32	CULTURA ORGANIZACIONAL EFECTIVA	4.67	0.84
LIK 33	FALTA DE ESTRATEGIAS	4.57	1.04

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Respecto a la media general en esta dimensión, su valor fue de 4.16 como se observa en **Tabla 18**, aunque tiene una desviación de 1.16 está en un rango aceptable.

*Tabla 18.* Dimensión de los factores de desarrollo empresarial.

Clave	Categoría	Variable	Media	Desviación
LIK 9	FACTOR GUBERNAMENTAL	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO	4.32	1.20
LIK 10		FALTA DE AMBIENTE APROPIADO	4.33	1.21
LIK 11		CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA DESARROLLO EMPRESARIAL	4.90	0.40
LIK 12		NECESIDAD DE ASESOR EMPRESARIAL	4.13	1.36
LIK 13		APOYO DE INCUBADORAS CULPABLE DE DESARROLLO EMPRESARIAL	4.17	1.34
LIK 14		FALTA DE PROGRAMAS DE APOYO DETERMINANTES PARA EL CRECIMIENTO	2.97	1.69
LIK 15	FACTORES PERSONALES DEL EMPRESARIO	LA PERSONALIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL ES MOTIVO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	3.27	1.72
LIK 16		HABILIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL	4.80	0.41

LIK 17		LA ACTITUD DEL JEFE O GERENTE GENERAL DEBE SER OPTIMA	4.73	0.64
LIK 18		CONOCIMIENTOS DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN	4.73	0.58
LIK 19	FACTORES DEL NEGOCIO INTERNOS Y EXTERNOS	ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	3.67	1.42
LIK 20		MANO DE OBRA CALIFICADA	4.53	0.94
LIK 21		IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	4.40	0.97
LIK 22		CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	2.90	1.79
LIK 23		IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	4.23	1.30
LIK 24		INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	3.77	1.63
LIK 25		LOGISTICA RÁPIDA	3.80	1.30
LIK 26		COMPETENCIA SANA	4.53	0.82
LIK 27		INVERSIÓN EN LA VISUALIZACIÓN DEL LOCAL	4.53	0.90
LIK 28		DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS SITUACIONES	4.53	0.94
LIK 29	FACTOR DE DESARROLLO DE LA	FALTA DE CRECIMIENTO POR FALTA DE	3.13	1.80

PYME DEL SECTOR ALIMENTICIO	MOTIVACIÓN O MIEDO		
LIK 30	DESCONOCIMIENTO DE MERCADOTECNIA	4.50	1.07
LIK 31	FALTA DE FINANCIAMIENTO	3.80	1.61
LIK 32	CULTURA ORGANIZACIONAL EFECTIVA	4.67	0.84
LIK 33	FALTA DE ESTRATEGIAS	4.57	1.04
	MEDIA GENERAL	4.16	1.16

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Cuando se habla de una empresa y/o institución se debe considerar el clima organizacional, por ende, se habla de los colaboradores, los cuales son piezas fundamentales para el desarrollo y éxito de la empresa, esto nos indica, que al tener a personal al mando se deben considerar los aspectos tanto personales como profesionales de cada uno de ellos, tomando en cuenta la experiencia y la forma en la que se desenvuelven, a continuación se describen los resultados obtenidos.

### 3.4 Trabajadores

#### 3.4.1 Análisis del sujeto de estudio - Trabajadores

Del total de encuestados, el 56.7% son hombres y el 43.3% son mujeres, de los cuales el 53.3% son solteros, el 26.7% casados, el 16.7% viven en unión libre y el 3.3% divorciados. Como se observa en la **Tabla 19**, la muestra estuvo compuesta por el 80.0% de trabajadores jóvenes (de 18 a 40 años) y 20.0% por trabajadores adultos (de 40 a más años). Es decir, el 26.7% de personas son pertenecientes a la Generación Z, que tienen edad de 18 a 25 años (Olea, Larios, y Williams, 2020). Así mismo, se encontró que el 53.3% pertenecen a la Generación Y o Millenials, que

tienen edad de 26 a 35 años y quienes nacieron de 1980 a 2000 según Howe y Strauss (2007), siendo el mayor porcentaje en los encuestados. Seguidos del 20% de personas de la Generación X, de más de 40 años (Gutiérrez, 2010).

*Tabla 19. Edad del sujeto de estudio-Trabajadores.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Generación	Porcentaje
1. De 18 a 25 años	8	26.7	26.7	Z	26.7
2. De 26 a 30 años	7	23.3	50.0	M	53.3
3. De 31 a 35 años	9	30.0	80.0	M	
5. Más de 40 años	6	20.0	100.0	X	20.0
Total	30	100.0			

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Respecto al nivel de estudios que presentan los trabajadores encuestados, se observa que el mayor porcentaje cuenta con Educación Superior (56.7%), seguido del nivel media superior (36.7%), y el nivel básico (6.7%), ver **Tabla 20**.

*Tabla 20. Nivel de estudios-Trabajadores.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Nivel	Porcentaje
2. Educación básica (Primaria o Secundaria)	2	6.7	6.7	Nivel Básico	6.7
3. Media superior	11	36.7	43.4	Media Superior	36.7
4. Licenciatura	15	50.0	93.4	Superior	56.6
5. Posgrado	2	6.6	100.0		
Total	30	100.0			

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

De acuerdo a la ocupación que tienen los trabajadores, según la **Tabla 21 y 22**, se observó que en su mayoría son empleados (66.7%), seguidos de estudiantes con trabajo (23.3%), mientras que algunos son solo estudiantes (6.7%) y son amas

de casa (3.3%). Sin embargo, en la posición de la labor se definió que el 56.7% trabajan por cuenta propia, seguido de los obreros o empleados con un 23.3%, con un 16.7% son trabajadores de empresas familiares y solamente el 3.3% restante no tienen ninguna posición laboral por estar desempleado.

*Tabla 21. Ocupación-Trabajadores.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1. Empleado	20	66.7	66.7
2. Estudiante	2	6.7	73.3
4. Ama de casa	1	3.3	76.7
5. Estudiando y trabajando	7	23.3	100
	30	100	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

*Tabla 22. Posición de ocupación-Trabajadores.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1. Obrero o empleado	7	23.3	23.3
4. Trabajador en empresa familiar	5	16.7	40.0
5. Trabajador por cuenta propia	17	56.7	96.7
6. Ninguna	1	3.3	100.0
	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

En torno a la dependencia económica de los trabajadores encuestados, un 66.7% de los encuestados tienen a su cargo una responsabilidad de sustento hacia otras personas y el demás porcentaje (33.3%), no dependen otros individuos directamente de ellos, ver **Tabla 23**.

*Tabla 23. Dependencia económica-Trabajadores.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1. 0 o ninguna persona	10	33.3	33.3
2. 1 persona	5	16.7	66.7
3. 2 personas	11	36.7	
4. 3 personas	2	6.7	
5. 4 personas	1	3.3	
6. 5 o más personas	1	3.3	
Total	30	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

En torno al ingreso mensual de los encuestados, un 16.7% son personas que se pueden considerar como pobreza extrema, sin embargo, en el estudio también existen personas que se encuentran desempleados los cuales dependen económicamente de otros sujetos, el 60.0% de las personas encuestadas pertenecen a las clases pobre y media baja, estas personas tienen más ingresos que las anteriores, esto podría ser por las actividades que desarrollan como empleados o trabajadores de medio tiempo, la clase media abarca al 20.0% del total de la población de estudio, siendo que en su mayoría son personas que son patrones, dueños o empleadores, y el 3.3% restante pertenecen a la clase media alta y rica, las cuales son personas empleadas, pero con rangos de alto mando, Ver **Tabla 24.**

*Tabla 24. Ingreso mensual-Trabajadores.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Clase
1. De 0 a 2,699 pesos	5	16.7	16.7	(E) Pobreza Extrema
2. De 2,700 a 6,799 pesos	9	30.0	60.0	(D) Clase pobre
3. De 6,800 a 11,599 pesos	9	30.0		(D+) Clase media baja

4. De 11,600 a 34,999 pesos	6	20.0	20.0	(C) Clase media
5. De 35,000 a 84,999	1	3.3	3.3	(C+) Clase media alta y Rica (A/B)
Total	30	100.0		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

### 3.4.2 Dimensión Factores internos y externos de la empresa - Trabajadores

En esta dimensión se visualiza, si los emprendedores dueños de comercios del sector alimenticio aplican cada uno de los conceptos mencionados en su cuestionario, como: proveedores y mano de obra calificada, calidad, cultura organizacional, entre otros.

Basado en la dimensión de los factores internos y externos de la empresa, se destacó los siguientes ítems, en donde los avances tecnológicos e innovación en productos son implementados en el proceso de producción y/o entregas (LIK12) porque tiene una media de 4.37, siendo este el más alto de todos los ítems, sin embargo, existió indecisión por parte de los trabajadores sobre si la calidad del producto se ha visto afectada por la reorganización del proceso o el cambio de materias primas el cual obtuvo una media de 3.37.

Respecto a la media general en esta dimensión, su valor fue de 3.95 como se observa en **Tabla 25**, aunque tiene una desviación de 0.98 el cual está en un rango aceptable.

*Tabla 25.* Dimensión de los factores internos y externos de la empresa – Trabajadores.

Clave	Categoría	Variable	Media	Desviación
LIK 10	FACTORES DEL NEGOCIO INTERNOS Y EXTERNOS	ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	3.90	0.76
LIK 11		MANO DE OBRA CALIFICADA	3.77	0.73

LIK 12	IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	4.37	0.67
LIK 13	CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	3.37	1.27
LIK 14	BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS	4.27	0.98
LIK 15	ALCANCE DE METAS SIN IMPORTAR A LOS EMPLEADOS	3.43	1.07
LIK 16	CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	3.80	1.30
LIK 17	BUEN AMBIENTE LABORAL	4.07	1.01
LIK 18	DISPOSICIÓN PARA ESCUCHAR PETICIONES	3.77	1.04
LIK 19	INVERSIÓN DE PUBLICIDAD	4.03	1.16
LIK 20	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	4.10	0.99
LIK 21	COMPETENCIA SANA	4.03	0.85
LIK 22	INVERSIÓN EN LA VISUALIZACIÓN DEL LOCAL	4.23	0.94
LIK 23	DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS SITUACIONES	4.27	1.01
MEDIA GENERAL		3.95	0.98

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Aunque el presente cuestionario se realizó solo para verificar la realidad de las respuestas de los emprendedores, este tuvo casi el mismo porcentaje de

aceptación, tal como se observa en la **Tabla 26**, dando la veracidad adecuada a cada uno de los cuestionamientos realizados en ambos instrumentos, siendo el más relevante por la igualdad de porcentajes la variable LIK23 La disposición del gerente general o dueño para atender personalmente cualquier situación que se presente es la adecuada.

*Tabla 26.* Comparación de frecuencia acumulada en nivel de acuerdo y totalmente de acuerdo de los resultados obtenidos por los cuestionarios de Trabajadores y Emprendedores.

Clave	Variables	Trabajadores		Emprendedores	
		Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
LIK10	ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	20	66.7	21	70.0
LIK11	MANO DE OBRA CALIFICADA	18	60.0	26	86.7
LIK12	IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	27	90.0	25	83.3
LIK13	CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	17	56.7	16	53.4
LIK19	INVERSIÓN DE PUBLICIDAD	22	73.4	21	70.0
LIK20	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	24	80.0	23	76.7
LIK21	COMPETENCIA SANA	25	83.3	28	93.3
LIK22	INVERSIÓN EN LA VISUALIZACIÓN DEL LOCAL	24	80.0	26	86.6
LIK23	DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS SITUACIONES	25	83.3	25	83.3

Fuente: Elaboración propia de respuestas obtenidas de 60 sujetos (30 trabajadores y 30 emprendedores) con SPSS (25).

### 3.5 Análisis Inferencial

El análisis inferencial nos muestra la comparación de las variables y la relación que están tienen, en donde el coeficiente es el grado que tienen de relación, según Sampieri (2010) el coeficientes *Rho Spearman*, “son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)” (p. 322).

#### 3.5.1 Correlación de las variables de los Clientes

Según la **Tabla 27**, en donde se realizó la correlación por el método de Rho Spearman para los clientes, se puede visualizar que con respecto a la variable de Nivel Socioeconómico, se obtuvo correlación en la edad, estado civil, nivel de estudios, ingreso mensual y cumplimiento de expectativas.

Sobre la variable Publicidad se identificó correlación con razón principal y medio de publicidad.

Mientras que en la variable Caso Práctico, se obtuvieron correlaciones en frecuencia de consumo, cumplimiento de expectativas, sabor y calidad, menú, presentación del platillo, porciones, calidad/precio, ambiente, accesibilidad, ubicación, instalaciones, servicio, recomendación, servicio de internet en el local, trato y comida para llevar.

Tabla 27. Correlaciones de Variables - Clientes

VARIABLES		NIVEL SOCIOECONÓMICO	PUBLICIDAD	CASO PRÁCTICO
DG 1. SEXO	Coeficiente de correlación	-.109	.002	.074
	Sig. (bilateral)	.370	.986	.544
DG 2. EDAD	Coeficiente de correlación	.525	-.127	.227
	Sig. (bilateral)	.000	.293	.058
DG 3 ESTADO CIVIL	Coeficiente de correlación	.354	-.136	.142
	Sig. (bilateral)	.003	.263	.241

DG 4. NIVEL DE ESTUDIOS	Coeficiente de correlación	.496	-.102	.203
	Sig. (bilateral)	.000	.403	.091
DG 5. OCUPACIÓN	Coeficiente de correlación	.107	.065	.052
	Sig. (bilateral)	.379	.592	.672
DG 6. LUGAR DONDE HABITA	Coeficiente de correlación	-.064	-.198	-.047
	Sig. (bilateral)	.600	.100	.700
NSE 7. INGRESO MENSUAL	Coeficiente de correlación	.997	-.072	.154
	Sig. (bilateral)	.000	.553	.204
NSE 8. CONEXIÓN A INTERNET	Coeficiente de correlación	.271	-.075	-.045
	Sig. (bilateral)	.023	.538	.714
MKT 9. RAZÓN PRINCIPAL	Coeficiente de correlación	0.011	.578	0.102
	Sig. (bilateral)	0.490	.001	0.453
MKT 10. MEDIO DE PUBLICIDAD	Coeficiente de correlación	-.140	.369	-.087
	Sig. (bilateral)	.246	.002	.474
LIK11. FRECUENCIA DE CONSUMOS	Coeficiente de correlación	.040	-.052	.650
	Sig. (bilateral)	.745	.669	.000
LIK12. CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	Coeficiente de correlación	.341	.072	.770
	Sig. (bilateral)	.004	.555	.000
LIK13. SABOR Y CALIDAD	Coeficiente de correlación	.269	.152	.791
	Sig. (bilateral)	.024	.210	.000
LIK14. MENÚ	Coeficiente de correlación	.273	.238	.866
	Sig. (bilateral)	.022	.047	.000
LIK15. PRESENTACIÓN PLATILLO	Coeficiente de correlación	.078	.229	.857
	Sig. (bilateral)	.523	.056	.000
LIK16. PORCIONES	Coeficiente de correlación	.136	.022	.835
	Sig. (bilateral)	.260	.858	.000
	Coeficiente de correlación	.190	.021	.817

LIK17. CALIDAD/PRE CIO	Sig. (bilateral)	.115	.862	.000
LIK18. AMBIENTE	Coeficiente de correlación	.042	.106	.847
	Sig. (bilateral)	.729	.384	.000
LIK19. ACCESIBILIDA D	Coeficiente de correlación	.008	.091	.773
	Sig. (bilateral)	.947	.455	.000
LIK20. UBICACIÓN	Coeficiente de correlación	.007	.039	.752
	Sig. (bilateral)	.957	.746	.000
LIK21. INSTALACION ES	Coeficiente de correlación	.056	.079	.797
	Sig. (bilateral)	.643	.517	.000
LIK22. SERVICIO	Coeficiente de correlación	.073	.087	.828
	Sig. (bilateral)	.548	.472	.000
LIK23. RECOMENDA CIÓN	Coeficiente de correlación	.132	.033	.744
	Sig. (bilateral)	.277	.787	.000
LIK24. SERVICIO DE INTERNET LOCAL	Coeficiente de correlación	.200	.051	.686
	Sig. (bilateral)	.098	.676	.000
LIK25. TRATO	Coeficiente de correlación	.048	.107	.860
	Sig. (bilateral)	.695	.376	.000
LIK26. COMIDA PARA LLEVAR	Coeficiente de correlación	.101	-.036	.688
	Sig. (bilateral)	.404	.768	.000

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Ahora bien, para poder identificar el nivel de asociación entre las variables, tenemos la categorización del coeficiente Rho Spearman el cual varía de  $-1.0$  (correlación negativa perfecta) a  $1.0$  (correlación positiva perfecta), considerando el  $0$  como ausencia de correlación entre las variables jerarquizadas (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 323).

Por lo anterior y en forma de resumen, se ha observado que cada una de las correlaciones identificadas se puede entender con el nivel de asociación y el porcentaje que cada variable tiene de explicación.

Es por ello que dentro de la variable de nivel socioeconómico se obtuvo que la variable edad tiene una correlación media positiva con un 28% de explicación entre las variables, mientras que en el estado civil, nivel de estudios y cumplimiento de expectativas se obtuvo un nivel de asociación débil con un 13% al 25% de explicación y en la variable ingreso mensual se obtuvo una correlación positiva muy fuerte con un 99% de explicación entre las variables, ver **Tabla 28**.

*Tabla 28.* Correlaciones Identificadas de Nivel Socioeconómico - Clientes

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
DG 2. EDAD	0.525	Correlación positiva media	0.276	28%
DG 3 ESTADO CIVIL	0.354	Correlación positiva débil	0.125	13%
DG 4. NIVEL DE ESTUDIOS	0.496	Correlación positiva débil	0.246	25%
NSE 7. INGRESO MENSUAL	0.997	Correlación positiva muy fuerte	0.994	99%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Según la **Tabla 29**, se puede observar que existe correlación del factor Publicidad con medio de publicidad y razón principal, obteniendo un nivel de correlación positiva media, dando un porcentaje de explicación, entre las variables de 14% y 33% en el mismo orden.

**Tabla 29. Correlaciones Identificadas de Publicidad - Clientes**

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
MKT 9. RAZÓN PRINCIPAL	0.578	Correlación positiva media	0.334	33%
MKT 10. MEDIO DE PUBLICIDAD	0.369	Correlación positiva débil	0.136	14%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Mientras que en la **Tabla 30** el Caso Práctico se obtuvo una correlación positiva media con las variables recomendación con un 55% de explicación entre las variables, comida para llevar y servicio de internet, en el local ambas con 47% de explicación y frecuencia de consumos con 42% de explicación entre las variables.

También se obtuvieron correlaciones positivas considerables, siendo el menú con un 75% de explicación, el trato con un 74%, presentación del platillo con un 73%, el ambiente con un 72%, porciones con un 70%, mientras que las variables servicio, calidad/precio, instalaciones sabor y calidad, accesibilidad, cumplimiento de expectativas y ubicación, obtuvieron un porcentaje de explicación que van desde el 57% al 69%.

**Tabla 30. Correlaciones Identificadas de Caso Práctico - Clientes**

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
LIK11. FRECUENCIA DE CONSUMOS	0.650	Correlación positiva media	0.423	42%
LIK12. CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	0.770	Correlación positiva considerable	0.593	59%

LIK13. SABOR Y CALIDAD	0.791	Correlación positiva considerable	0.626	63%
LIK14. MENÚ	0.866	Correlación positiva considerable	0.750	75%
LIK15. PRESENTACIÓN PLATILLO	0.857	Correlación positiva considerable	0.734	73%
LIK16. PORCIONES	0.835	Correlación positiva considerable	0.697	70%
LIK17. CALIDAD/PRECIO	0.817	Correlación positiva considerable	0.667	67%
LIK18. AMBIENTE	0.847	Correlación positiva considerable	0.717	72%
LIK19. ACCESIBILIDAD	0.773	Correlación positiva considerable	0.598	60%
LIK20. UBICACIÓN	0.752	Correlación positiva considerable	0.566	57%
LIK21. INSTALACIONES	0.797	Correlación positiva considerable	0.635	64%
LIK22. SERVICIO	0.828	Correlación positiva considerable	0.686	69%
LIK23. RECOMENDACIÓN	0.744	Correlación positiva media	0.554	55%
LIK24. SERVICIO DE INTERNET LOCAL	0.686	Correlación positiva media	0.471	47%
LIK25. TRATO	0.860	Correlación positiva considerable	0.740	74%
LIK26. COMIDA PARA LLEVAR	0.688	Correlación positiva media	0.473	47%

---

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

### 3.5.2 Correlación de las variables de los Emprendedores

Mientras que en la correlación de las variables de los emprendedores (**Tabla 31**), se observó lo siguiente:

- Dentro de la variable de **nivel socioeconómico** existe correlación significativa, en las variables del estado civil, dependencia económica e ingreso mensual, los cuales obtuvieron arriba del .4 de coeficiente de correlación, y cultura organizacional efectiva obtuvo -.37 de coeficiente de correlación.
- En el **factor gubernamental** se obtuvo significancia dentro de las variables edad, dependencia económica, programa de financiamiento, falta de ambiente apropiado, necesidad de asesor empresarial, apoyo de incubadoras, entre otras, y obtuvieron arriba de .34 de coeficiente de correlación.
- En los **factores personales de empresario**, existe correlación entre la necesidad de asesor empresarial, falta de programas de apoyo, personalidad del dueño o gerente general, acceso a proveedores calificados, implementación de avance tecnológico e innovación, calidad del producto afectada por ganancia, logística rápida y falta de crecimiento por falta de motivación o miedo, los cuales obtuvieron entre .3 a .9 de coeficiente de correlación.
- Sin embargo, dentro de los **factores del negocio interno y externo**, se obtuvieron correlación con las variables programa de financiamiento, falta de ambiente apropiado, necesidad de asesor empresarial, apoyo de incubadoras como culpables de desarrollo empresarial, personalidad del dueño o gerente general, el acceso a proveedores calificados, la implementación de avance tecnológico e innovación, calidad de producto afectada por ganancias, la inversión en publicidad, logística rápida, entre otras, y obtuvieron un coeficiente de correlación entre .3 y .8 de puntuación.

- Y la variable **desarrollo de la pyme del sector alimenticio**, obtuvo correlación con las variables: falta de ambiente apropiado, necesidad de asesor empresarial, apoyo de incubadoras, falta de programas de apoyo como determinantes para el crecimiento, personalidad del emprendedor, acceso a proveedores calificados, falta de financiamiento, entre otras, con un coeficiente de correlación arriba de .4, siendo estos factores que afectan a la organización y provocan el estancamiento de la misma.

Tabla 31. Correlaciones de Variables - Emprendedores

		NIVEL SOCIOECONÓMICO	FACTOR GUBERNAMENTAL	FACTORES PERSONALES DEL EMPRESARIO	FACTORES DEL NEGOCIO INTERNOS Y EXTERNOS	DESARROLLO DE LA PYME DEL SECTOR ALIMENTICIO
DG 1. SEXO	Coeficiente de correlación	-.058	.277	.214	.291	.098
	Sig. (bilateral)	.760	.138	.255	.119	.607
DG 2. EDAD	Coeficiente de correlación	.188	.409	.097	.115	.187
	Sig. (bilateral)	.319	.025	.610	.544	.322
DG 3. ESTADO CIVIL	Coeficiente de correlación	.411	-.014	-.273	.020	-.130
	Sig. (bilateral)	.024	.939	.145	.916	.493
DG 4. NIVEL DE ESTUDIOS	Coeficiente de correlación	.159	.115	.053	.114	.238
	Sig. (bilateral)	.400	.544	.782	.548	.205
DG 7 DEPENDENCIA ECONÓMICA	Coeficiente de correlación	.447	.345	.063	.228	.017
	Sig. (bilateral)	.013	.062	.740	.226	.928
NSE 8. INGRESO MENSUAL	Coeficiente de correlación	1.000	-.231	-.251	-.137	-.302
	Sig. (bilateral)	.0	.218	.182	.470	.105
LIK 9 PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO	Coeficiente de correlación	.068	.634	.269	.472	.192
	Sig. (bilateral)	.720	.000	.150	.008	.310
LIK10 FALTA DE AMBIENTE APROPIADO	Coeficiente de correlación	-.073	.686	.360	.554	.420
	Sig. (bilateral)	.703	.000	.051	.001	.021
LIK11 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA	Coeficiente de correlación	.040	.234	.139	.091	-.133
	Sig. (bilateral)	.834	.213	.463	.632	.483

DESARROLLO  
EMPRESARIAL

LIK12 NECESIDAD DE ASESOR EMPRESARIAL	Coeficiente de correlación	-.028	.714	.394	.584	.507
	Sig. (bilateral)	.885	.000	.031	.001	.004
LIK13 APOYO DE INCUBADORAS CULPABLE DE DESARROLLO EMPRESARIAL	Coeficiente de correlación	.093	.539	.324	.621	.366
	Sig. (bilateral)	.623	.002	.080	.000	.047
LIK14 FALTA DE PROGRAMAS DE APOYO DETERMINANTES PARA EL CRECIMIENTO	Coeficiente de correlación	-.311	.812	.550	.512	.679
	Sig. (bilateral)	.094	.000	.002	.004	.000
LIK15 LA PERSONALIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL ES MOTIVO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Coeficiente de correlación	-.200	.449	.836	.398	.673
	Sig. (bilateral)	.290	.013	.000	.029	.000
LIK16 HABILIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL	Coeficiente de correlación	-.026	.297	.282	.082	.088
	Sig. (bilateral)	.892	.111	.131	.666	.644
LIK17 LA ACTITUD DEL JEFE O GERENTE GENERAL DEBE SER OPTIMA	Coeficiente de correlación	-.360	.291	.358	.326	.165
	Sig. (bilateral)	.051	.119	.052	.079	.384
LIK18 CONOCIMIENTOS DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN	Coeficiente de correlación	.075	.278	.025	.268	-.248
	Sig. (bilateral)	.694	.136	.896	.153	.186
LIK19 ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	Coeficiente de correlación	-.172	.683	.504	.725	.607
	Sig. (bilateral)	.364	.000	.005	.000	.000
LIK20 MANO DE OBRA CALIFICADA	Coeficiente de correlación	-.025	.106	-.071	.322	-.178
	Sig. (bilateral)	.895	.577	.710	.083	.346
LIK21 IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	Coeficiente de correlación	-.127	.626	.376	.788	.545
	Sig. (bilateral)	.503	.000	.041	.000	.002
LIK22 CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	Coeficiente de correlación	-.253	.653	.635	.749	.480
	Sig. (bilateral)	.177	.000	.000	.000	.007
LIK23 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	Coeficiente de correlación	-.062	.336	.024	.509	.104
	Sig. (bilateral)	.743	.070	.901	.004	.584

LIK24 INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	Coeficiente de correlación	-.112	.437	.283	.809	.451
	Sig. (bilateral)	.557	.016	.129	.000	.012
LIK25 LOGISTICA RÁPIDA	Coeficiente de correlación	-.056	.563	.441	.726	.483
	Sig. (bilateral)	.768	.001	.015	.000	.007
LIK26 COMPETENCIA SANA	Coeficiente de correlación	.213	.058	.152	.340	-.093
	Sig. (bilateral)	.259	.760	.423	.066	.624
LIK27 INVERSIÓN EN LA VISUALIZACIÓN DEL LOCAL	Coeficiente de correlación	-.077	.011	.050	.434	-.135
	Sig. (bilateral)	.685	.954	.794	.017	.478
LIK28 DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS SITUACIONES	Coeficiente de correlación	.048	.108	.137	.481	-.074
	Sig. (bilateral)	.802	.571	.471	.007	.698
LIK29 FALTA DE CRECIMIENTO POR FALTA DE MOTIVACIÓN O MIEDO	Coeficiente de correlación	-.270	.404	.768	.366	.785
	Sig. (bilateral)	.148	.027	.000	.047	.000
LIK30 DESCONOCIMIENTO DE MERCADOTECNIA	Coeficiente de correlación	-.252	.258	.211	.410	.360
	Sig. (bilateral)	.179	.169	.264	.025	.051
LIK31 FALTA DE FINANCIAMIENTO	Coeficiente de correlación	-.019	.500	.128	.516	.624
	Sig. (bilateral)	.919	.005	.501	.004	.000
LIK32 CULTURA ORGANIZACIONAL EFECTIVA	Coeficiente de correlación	-.372	.334	.184	.327	.420
	Sig. (bilateral)	.043	.072	.330	.077	.021
LIK33 FALTA DE ESTRATEGIAS	Coeficiente de correlación	.032	.482	.291	.409	.518
	Sig. (bilateral)	.867	.007	.119	.025	.003

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Para un mayor entendimiento se realizaron la siguientes tablas, las cuales en la variable de Nivel Socioeconómico se obtuvo una correlación positiva débil dentro de las variables dependencia económica con un 20% de explicación entre variables, estado civil con un 17% y cultura organizacional efectiva con un 14% de explicación y un coeficiente de correlación negativa, sin embargo, en esta sección se encuentra la única correlación positiva perfecta el cual es el ingreso mensual con un 100% de explicación entre variables, ver **Tabla 32**.

Tabla 32. Correlaciones Identificadas de Nivel Socioeconómico - Emprendedores

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
DG 3. ESTADO CIVIL	.411	Correlación positiva débil	0.169	17%
DG 7 DEPENDENCIA ECONÓMICA	.447	Correlación positiva débil	0.200	20%
NSE 8. INGRESO MENSUAL	1.000	Correlación positiva perfecta	1.000	100%
LIK32 CULTURA ORGANIZACIONAL EFECTIVA	-.372	Correlación negativa débil	0.139	14%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Para la **Tabla 33** la cual son las correlaciones identificadas del factor gubernamental, se visualiza las variables con correlación positiva débil, las cuales son la edad con 17% de explicación entre variables, la dependencia económica con un 12%, la personalidad del dueño o gerente general con un 20%, la inversión en publicidad con 19%, la falta de crecimiento por falta de motivación o miedo con un 16% y la falta de estrategias con un 23%.

De la misma forma, se obtuvieron correlaciones positivas medias, dentro de las cuales se encuentra el programa de financiamiento, ambiente apropiado, necesidad de asesor empresarial, apoyo de incubadoras, acceso a proveedores calificados, implementación de avance tecnológico e innovación, calidad del producto afectada por ganancias, logística rápida y falta de financiamientos los cuales obtuvieron entre el 20% al 51% de explicación entre variables; por último se visualiza una correlación positiva considerable el cual pertenece a la variable falta de programas de apoyo como determinantes para el crecimiento con un 66% de explicación.

Tabla 33. Correlaciones Identificadas de Factor Gubernamental - Emprendedores

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
DG 2. EDAD	.409	Correlación positiva débil	0.168	17%
DG 7. DEPENDENCIA ECONÓMICA	.345	Correlación positiva débil	0.119	12%
LIK 9 PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO	.634	Correlación positiva media	0.403	40%
LIK10 FALTA DE AMBIENTE APROPIADO	.686	Correlación positiva media	0.470	47%
LIK12 NECESIDAD DE ASESOR EMPRESARIAL	.714	Correlación positiva media	0.510	51%
LIK13 APOYO DE INCUBADORAS CULPABLE DE DESARROLLO EMPRESARIAL	.539	Correlación positiva media	0.291	29%
LIK14 FALTA DE PROGRAMAS DE APOYO DETERMINANTES PARA EL CRECIMIENTO	.812	Correlación positiva considerable	0.659	66%
LIK15 LA PERSONALIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL ES MOTIVO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	.449	Correlación positiva débil	0.201	20%
LIK19 ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	.683	Correlación positiva media	0.466	47%
LIK21 IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE	.626	Correlación positiva media	0.392	39%

TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN

LIK22 CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	.653	Correlación positiva media	0.427	43%
LIK24 INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	.437	Correlación positiva débil	0.191	19%
LIK25 LOGISTICA RÁPIDA	.563	Correlación positiva media	0.317	32%
LIK29 FALTA DE CRECIMIENTO POR FALTA DE MOTIVACIÓN O MIEDO	.404	Correlación positiva débil	0.163	16%
LIK31 FALTA DE FINANCIAMIENTO	.500	Correlación positiva media	0.250	25%
LIK33 FALTA DE ESTRATEGIAS	.482	Correlación positiva débil	0.232	23%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

En las correlaciones identificadas de Factores personales del empresario, se puede identificar que la necesidad de asesor empresarial, la implementación de avance tecnológico e innovación y la logística rápida obtuvieron una correlación positiva débil, con un porcentaje de explicación entre el 14% al 19%.

Mientras que la correlación positiva media, se obtuvo en las variables como: la falta de programas de apoyo como determinantes para el crecimiento con un 30% de explicación entre variables, el acceso a proveedores calificados con un 25% y la calidad del producto afectada por generar más ganancias con un 40%.

Y la correlación positiva considerable fueron obtenidas por medio de la falta de crecimiento por falta de motivación y miedo del emprendedor con un 59% de explicación entre las variables y la personalidad del dueño o gerente general obtuvo un 70% de explicación, ver **Tabla 34**.

Tabla 34. Correlaciones Identificadas de Factores personales del empresario - Emprendedores

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
LIK12 NECESIDAD DE ASESOR EMPRESARIAL	.394	Correlación positiva débil	0.156	16%
LIK14 FALTA DE PROGRAMAS DE APOYO DETERMINANTES PARA EL CRECIMIENTO	.550	Correlación positiva media	0.303	30%
LIK15 LA PERSONALIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL ES MOTIVO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	.836	Correlación positiva considerable	0.699	70%
LIK19 ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	.504	Correlación positiva media	0.254	25%
LIK21 IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	.376	Correlación positiva débil	0.141	14%
LIK22 CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	.635	Correlación positiva media	0.403	40%
LIK25 LOGÍSTICA RÁPIDA	.441	Correlación positiva débil	0.195	19%
LIK29 FALTA DE CRECIMIENTO POR FALTA DE MOTIVACIÓN O MIEDO	.768	Correlación positiva considerable	0.590	59%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

En la **Tabla 35**, se puede observar que las variables que obtuvieron una correlación positiva considerable con respecto a los factores del negocio (internos y externos) fueron la implementación de avance tecnológico e innovación con un 62% de explicación, mientras que la inversión en publicidad obtuvo un 65% de explicación entre variable.

Dentro de las variables que obtuvieron la correlación positiva media fueron la falta de ambiente apropiado, necesidad de asesor, apoyo de incubadoras, falta de programas de apoyo, acceso a proveedores calificados, calidad del producto afectada por ganancias, calidad del servicio, logística rápida y falta de financiamiento, los cuales obtuvieron del 26% al 56% de explicación.

Por último, pero no menos importante, se ve una correlación positiva débil en las variables de programa de financiamiento, personalidad del dueño, inversión en la visualización del local, disposición para atender las situaciones, falta de crecimiento por motivación o miedo, desconocimiento de mercadotecnia y falta de estrategias, las cuales tienen un porcentaje de explicación entre el 13% al 23%.

**Tabla 35.** Correlaciones Identificadas de Factores del negocio (interno y externo) - Emprendedores

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
LIK 9 PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO	.472	Correlación positiva débil	0.223	22%
LIK10 FALTA DE AMBIENTE APROPIADO	.554	Correlación positiva media	0.307	31%
LIK12 NECESIDAD DE ASESOR EMPRESARIAL	.584	Correlación positiva media	0.342	34%
LIK13 APOYO DE INCUBADORAS CULPABLE DE	.621	Correlación positiva media	0.386	39%

DESARROLLO  
EMPRESARIAL

LIK14 FALTA DE PROGRAMAS DE APOYO DETERMINANTES PARA EL CRECIMIENTO	.512	Correlación positiva media	0.262	26%
LIK15 LA PERSONALIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL ES MOTIVO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	.398	Correlación positiva débil	0.159	16%
LIK19 ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	.725	Correlación positiva media	0.526	53%
LIK21 IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	.788	Correlación positiva considerable	0.622	62%
LIK22 CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	.749	Correlación positiva media	0.561	56%
LIK23 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	.509	Correlación positiva media	0.259	26%
LIK24 INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	.809	Correlación positiva considerable	0.654	65%
LIK25 LOGISTICA RÁPIDA	.726	Correlación positiva media	0.527	53%
LIK27 INVERSIÓN EN LA VISUALIZACIÓN DEL LOCAL	.434	Correlación positiva débil	0.189	19%

LIK28 DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS SITUACIONES	.481	Correlación positiva débil	0.231	23%
LIK29 FALTA DE CRECIMIENTO POR FALTA DE MOTIVACIÓN O MIEDO	.366	Correlación positiva débil	0.134	13%
LIK30 DESCONOCIMIE NTO DE MERCADOTECHN A	.410	Correlación positiva débil	0.168	17%
LIK31 FALTA DE FINANCIAMIENT O	.516	Correlación positiva media	0.266	27%
LIK33 FALTA DE ESTRATEGIAS	.409	Correlación positiva débil	0.168	17%

---

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

En el Factor denominado Desarrollo de la Pyme del Sector Alimenticio, en la **Tabla 36**, se obtuvo un coeficiente de correlación con tres niveles de asociación, en donde la correlación positiva débil fueron las variables, apoyo de incubadoras culpable para el desarrollo empresarial y el desconocimiento de mercadotecnia con un 13% de explicación entre variables en ambas, mientras que el 18% de explicación en el mismo nivel, lo obtuvieron la falta de ambiente apropiado y la cultura organizacional efectiva, y la inversión en publicidad y logística rápida obtuvieron un 20% y 23% de explicación.

La correlación positiva media la obtuvieron la necesidad de asesor empresarial, la falta de estrategias, la implementación de avance tecnológico e innovación, el acceso a proveedores calificados, la falta de financiamiento, la personalidad del dueño y programas de apoyo determinantes para el crecimiento con un porcentaje de explicación que van desde el 26% al 46%.

Mientras que la falta de crecimiento por falta de motivación o miedo obtuvo un nivel de correlación positiva considerable con un 62% de explicación entre las variables.

*Tabla 36. Correlaciones Identificadas del Desarrollo de la Pyme del Sector Alimenticio- Emprendedores*

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
LIK10 FALTA DE AMBIENTE APROPIADO	.420	Correlación positiva débil	0.176	18%
LIK12 NECESIDAD DE ASESOR EMPRESARIAL	.507	Correlación positiva media	0.258	26%
LIK13 APOYO DE INCUBADORAS CULPABLE DE DESARROLLO EMPRESARIAL	.366	Correlación positiva débil	0.134	13%
LIK14 FALTA DE PROGRAMAS DE APOYO DETERMINANTES PARA EL CRECIMIENTO	.679	Correlación positiva media	0.461	46%
LIK15 LA PERSONALIDAD DEL DUEÑO O GERENTE GENERAL ES MOTIVO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	.673	Correlación positiva media	0.453	45%
LIK19 ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	.607	Correlación positiva media	0.368	37%
LIK21 IMPLEMENTACIÓN DE AVANCE	.545	Correlación positiva media	0.297	30%

TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN				
LIK24 INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	.451	Correlación positiva débil	0.204	20%
LIK25 LOGISTICA RÁPIDA	.483	Correlación positiva débil	0.233	23%
LIK29 FALTA DE CRECIMIENTO POR FALTA DE MOTIVACIÓN O MIEDO	.785	Correlación positiva considerable	0.616	62%
LIK30 DESCONOCIMIE NTO DE MERCADOTECHN ICA	.360	Correlación positiva débil	0.130	13%
LIK31 FALTA DE FINANCIAMIENT O	.624	Correlación positiva media	0.390	39%
LIK32 CULTURA ORGANIZACION AL EFECTIVA	.420	Correlación positiva débil	0.176	18%
LIK33 FALTA DE ESTRATEGIAS	.518	Correlación positiva media	0.268	27%

---

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

### 3.5.3 Correlación de las variables de los Trabajadores

Pero en la **Tabla 37** correlaciones de variables de los trabajadores se puede observar que en la variable **nivel socioeconómico**, si hubo una correlación bastante fuerte en las variables de ingreso mensual y disposición monetaria para consumo de alimentos, con más de .8 de coeficiente de correlación.

Mientras que en la variable denominada **factores del negocio internos y externos** existe correlación con las variables de bienestar de los empleados, capacitación de los empleados, buen ambiente laboral, disposición para escuchar peticiones, inversión de publicidad, canales de distribución, competencia sana, inversión en la visualización del local y la disposición para atender situaciones, con

un coeficiente arriba del .7, cada uno de estas variables son las que permiten el crecimiento de las organizaciones entre otras con menos coeficiente de correlación.

*Tabla 37. Correlaciones de Variables - Trabajadores*

		NIVEL SOCIOECONÓMICO	FACTORES DEL NEGOCIO INTERNOS Y EXTERNOS
DG 1. SEXO	Coeficiente de correlación	.119	.109
	Sig. (bilateral)	.533	.566
DG 2. EDAD	Coeficiente de correlación	.638	-.219
	Sig. (bilateral)	.000	.245
DG 3. ESTADO CIVIL	Coeficiente de correlación	.239	.209
	Sig. (bilateral)	.204	.267
DG 4. NIVEL DE ESTUDIOS	Coeficiente de correlación	.641	-.332
	Sig. (bilateral)	.000	.074
DG 5. OCUPACIÓN	Coeficiente de correlación	.106	-.069
	Sig. (bilateral)	.578	.717
DG 6 POSICIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	-.006	.165
	Sig. (bilateral)	.976	.384
DG 7. DEPENDENCIA ECONÓMICA	Coeficiente de correlación	-.022	.133
	Sig. (bilateral)	.910	.484
NSE 8. INGRESO MENSUAL	Coeficiente de correlación	.948	-.065
	Sig. (bilateral)	.000	.734
NSE 9 DISPOSICIÓN MONETARIA PARA CONSUMO DE ALIMENTOS	Coeficiente de correlación	.898	-.024
	Sig. (bilateral)	.000	.898
LIK10 ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	Coeficiente de correlación	.628	.282
	Sig. (bilateral)	.000	.132
LIK11 MANO DE OBRA CALIFICADA	Coeficiente de correlación	.564	-.334
	Sig. (bilateral)	.001	.071
LIK12 IMPLEMENTACIÓN	Coeficiente de correlación	-.196	.521

DE AVANCE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	Sig. (bilateral)	.300	.003
LIK13 CALIDAD DEL PRODUCTO AFECTADA POR GANANCIAS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.419 .021	-.271 .148
LIK14 BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.347 .060	.799 .000
LIK15 ALCANCE DE METAS SIN IMPORTAR A LOS EMPLEADOS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.400 .029	.157 .408
LIK16 CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.245 .193	.862 .000
LIK17 BUEN AMBIENTE LABORAL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.165 .385	.703 .000
LIK18 DISPOSICIÓN PARA ESCUCHAR PETICIONES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.061 .750	.848 .000
LIK19 INVERSIÓN DE PUBLICIDAD	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.303 .104	.735 .000
LIK20 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.260 .165	.737 .000
LIK21 COMPETENCIA SANA	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.019 .921	.775 .000
LIK22 INVERSIÓN EN LA VISUALIZACIÓN DEL LOCAL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.289 .121	.779 .000
LIK23 DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS SITUACIONES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.236 .210	.744 .000

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Dentro de las correlaciones identificadas de Nivel Socioeconómico (**Tabla 38**) obtenidas en el cuestionario aplicada a los trabajadores se identificó una correlación positiva débil dentro de las variables: alcance de metas sin importar los empleados y la calidad del producto afectada por ganancias con un 16% y 18% de explicación entre variables.

La correlación positiva media se obtuvo mediante la mano de obra calificada con un 32% de explicación, el acceso a proveedores calificados con un 39%, la edad y el nivel de estudios con un 41% cada una de explicación entre las variables.

Para la correlación positiva considerable se obtuvo mediante la disposición monetaria para consumo de alimentos con 81% de explicación, mientras que la correlación positiva muy fuerte se obtuvo por medio del ingreso mensual con un 90% de explicación.

*Tabla 38. Correlaciones Identificadas de Nivel Socioeconómico - Trabajadores*

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
DG 2. EDAD	.638	Correlación positiva media	0.41	41%
DG 4. NIVEL DE ESTUDIOS	.641	Correlación positiva media	0.41	41%
NSE 8. INGRESO MENSUAL	.948	Correlación positiva muy fuerte	0.90	90%
NSE 9 DISPOSICIÓN MONETARIA PARA CONSUMO DE ALIMENTOS	.898	Correlación positiva considerable	0.81	81%
LIK10 ACCESO A PROVEEDORES CALIFICADOS	.628	Correlación positiva media	0.39	39%
LIK11 MANO DE OBRA CALIFICADA	.564	Correlación positiva media	0.32	32%
LIK13 CALIDAD DEL PRODUCTO	.419	Correlación positiva débil	0.18	18%

AFFECTADA POR GANANCIAS				
LIK15 ALCANCE DE METAS SIN IMPORTAR A LOS EMPLEADOS	.400	Correlación positiva débil	0.16	16%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Dentro de las correlaciones identificadas de Factores del Negocio tanto internos como externos, se observó una bi-paridad en las correlaciones, porque se obtuvieron correlaciones positivas media y considerable.

En donde las correlaciones positivas media fueron las variables implementación de avance tecnológico e innovación con un 27% de explicación entre variables, el buen ambiente laboral con un 49%, la inversión de publicidad y canales de distribución con un 54% de explicación, mientras que la disposición para atender las situaciones obtuvo un 55% de explicación entre variables.

Dentro de la correlación positiva considerable se encontraron la competencia sana con un 60% de explicación, la inversión en la visualización del local con un 61%, el bienestar de los empleados con un 64%, la disposición a escuchar peticiones con un 75% y por último la capacitación de los empleados con un 74% de explicación entre las variables, ver **Tabla 39**.

**Tabla 39.** Correlaciones Identificadas de Factores del Negocio (internos y externos) - Trabajadores

VARIABLE	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE ASOCIACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN	PORCENTAJE DE ENTRE LAS VARIABLES
LIK12 IMPLM. DE AVANCE TEC. E INNOVACIÓN	.521	Correlación positiva media	0.27	27%
LIK14 BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS	.799	Correlación positiva considerable	0.64	64%

LIK16 CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	.862	Correlación positiva considerable	0.74	74%
LIK17 BUEN AMBIENTE LABORAL	.703	Correlación positiva media	0.49	49%
LIK18 DISPOSICIÓN PARA ESCUCHAR PETICIONES	.848	Correlación positiva considerable	0.72	72%
LIK19 INVERSIÓN DE PUBLICIDAD	.735	Correlación positiva media	0.54	54%
LIK20 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	.737	Correlación positiva media	0.54	54%
LIK21 COMPETENCIA SANA	.775	Correlación positiva considerable	0.60	60%
LIK22 INVERSIÓN EN LA VISUALIZACIÓN DEL LOCAL	.779	Correlación positiva considerable	0.61	61%
LIK23 DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS SITUACIONES	.744	Correlación positiva media	0.55	55%

---

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Las correlaciones presentadas por cada uno de los cuestionarios, nos da la pauta para considerar cada uno de los elementos que se consideran importantes en la estrategia empresarial para la apertura de sucursales, siendo estos puntos los que darán efectividad en la implementación.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones Generales**

Mediante la presente investigación se obtuvieron resultados que pueden aportar el conocimiento necesario para el desarrollo de un modelo que permita lograr el crecimiento de organizaciones efectivamente, tomando en cuenta diferentes factores como son la mercadotecnia, financiero, técnico, de planeación, clima organizacional, merchandising, calidad, entre otros, que en ocasiones no son percibidos por el dueño y/o emprendedor los cuales no se preocupan por el desarrollo empresarial, sino la obtención de las ganancias sin importar los elementos que conforman a las empresas las cuales como se ha comentado son relevantes para el éxito de la organización.

Con respecto al Caso Práctico, se pudo observar algunos elementos claves que no se habían tomado en cuenta, los cuales no tenían la significancia adecuada y pasaban desapercibidos, con ello se ha generado un punto focal en el cual se debe trabajar para que la empresa pueda ampliarse a otros sectores determinados mediante el sondeo adecuado para la colocación de sucursales.

Es por ello que en la investigación realizada se incluye un instrumento válido para todos aquellos interesados que tienen empresas del sector alimenticio, tomando en cuenta que sea negocios gastronómicos, considerando factores necesarios para tener el éxito en la apertura de sucursales.

Por lo anterior descrito y dando a conocer las posibles respuestas de las preguntas de investigación, se puede observar que los elementos que se deben considerar para generar una estrategia que ayude a la apertura de sucursales en la ciudad de Puebla en el sector alimenticio, son los siguientes:

- Con respecto a los clientes, el ingreso mensual, el menú, la presentación del platillo, las porciones, calidad versus precio, el ambiente, el servicio y el trato

son lo más importante, el cual se debe distinguir y obtener de la manera más adecuada.

- Dentro de los factores que intervienen con los emprendedores se encontró que la personalidad del dueño, así como, la falta de motivación y miedo a las responsabilidades son factores personales que el dueño del negocio debe trabajar para poder tener éxito empresarial; mientras que entre los factores internos y externos de la organización se visualizó, que el acceso a proveedores calificados, la implementación de avances tecnológicos e innovación, inversión en la publicidad, la logística rápida y la calidad del producto, son parte fundamental para poder desarrollarse como empresa, así como, la búsqueda de programas de apoyo y falta de financiamiento.
- Mientras que los colaboradores, siendo una parte importante en la organización, opinaron que el bienestar de los empleados es primordial, así como, tener un buen ambiente laboral, capacitación continua, disposición del gerente general o dueño para escuchar peticiones y la resolución de los altos mandos ante cualquier situación sin afectaciones emocionales, son elementos que son prioritarios para los trabajadores, aunque también consideran que la inversión de la publicidad, los canales de distribución y visualización del local son factores requeridos para obtener más comensales mediante una competencia sana.

Cabe mencionar, que dentro los objetivos alcanzados se obtuvo el desarrollo de un modelo estratégico empresarial, en donde la finalidad era la apertura de sucursales para ampliar una Pyme dedicada al sector alimenticio, siendo lo anterior la motivación principal de dicha investigación basada en el desarrollo organizacional del caso práctico, sin embargo, esta investigación nos permite dar respuesta a preguntas elementales lo que indica que al contar con un modelo para la apertura de sucursales garantiza el éxito de la empresa.

Por ende, la hipótesis general es aceptada, esto es, porque al implementar una estrategia empresarial se puede obtener un desarrollo organizacional de una

empresa dedicada al sector alimenticio en la Ciudad de Puebla, y con ello enfocarse en los elementos importantes para generar el éxito de la organización, siendo los factores mencionados en dicha investigación los causantes del crecimiento efectivo de organizaciones dedicadas al servicio de alimentación.

Conociendo los factores que desencadenan la falta de crecimiento, se puede identificar los más significativos al momento de realizar la estrategia empresarial, dando a conocer un modelo de apertura de nuevas sucursales efectivo. Lo que nos indica que el modelo estratégico para la colocación de sucursales debe ser creado por el autor de la investigación, dando a conocer cada uno de los puntos relevantes como lo menciona el manual de apertura de sucursales (Anexo 4) , esto ayudará a cualquier emprendedor a la apertura de una sucursal y que esta misma sea exitosa.

En el caso de las direcciones futuras, la presente investigación podrá ser retomada por el propio investigador o por aquellos interesados para dar continuación de la misma y poder proceder a la aplicación del modelo estratégico para la apertura de sucursales.

## **CAPÍTULO 5. PROPUESTA**

### **5.1 Introducción**

El modelo estratégico para la apertura de sucursales (Anexo 4) fue creado como un método para que todo interesado pueda implementarlo al momento que decide aperturar una sucursal y con ello obtener un crecimiento organizacional efectivo.

Dicho documento no es único en su categoría, sin embargo, se convierte en una guía para mayor facilidad en la implementación del mismo, es por ello que, el presente modelo inicia con un apartado teórico con términos administrativos que corresponden al modelo, el cual le permitirá familiarizarse de manera ágil dando la pauta para la elaboración del presente modelo,

### **5.2 Pasos para Realizar un Crecimiento Organizacional Efectivo**

#### **5.2.1 Realización de un estudio previo de mercado**

Se debe realizar una investigación principalmente en el área o territorio en donde se pretenda poner la sucursal, y con ello se puede identificar la competencia directa, los cuales se caracterizarán por la similitud del producto que deseamos vender y posicionar en dicha área, es por ello que identificaremos lo siguiente:

- Los precios que se encuentran acostumbrados en el área.
- Más o menos cuantas personas visitan el local con el que pretendemos competir.
- Visitar como comensal el lugar para ver los beneficios que aporta y con ello buscar el área de oportunidad que debemos cubrir, este punto es importante, porque es la clave del éxito para cubrir dicha necesidad.
- Verificar día a día la afluencia de comensales.

La Matriz de Machetes del Gordo se posicionó en un lugar estratégico para la venta de sus productos, siendo el principal mercado los estudiantes de la universidad más cercana, en donde la competencia directa se encuentra existente en puestos ambulantes, sin embargo, el área de oportunidad que identificó para la apertura fue: limpieza, organización, productos de calidad, precios por calidad, atención al cliente, pedidos a domicilio, trato personal por el gerente general.

Lo anterior ayudó a la empresa a seguir adelante con el proyecto, teniendo el éxito que alberga hasta el momento la organización.

### **5.2.2 Darle imagen a la organización**

La creación de una imagen empresarial es muy importante para poder generar el desarrollo organizacional, tomando en cuenta que dicha imagen es la presentación del producto o servicio que deseamos vender y obtener una ganancia.

Por lo anterior, el crear un logotipo que identifique a la empresa y con ello los clientes sabrán que la calidad con la que se realiza los productos es la misma.

Cuando se habla de imagen, hacemos referencia al logotipo de la organización, es por ello, que es un símbolo formado ya sea por imágenes o letras que ayuda a identificar y relacionar a una organización.

Hoy en día la creación de un logotipo está a la orden del día, por lo consiguiente en cualquier parte podemos ver logotipos de diferentes empresas y/u organizaciones que se dedican a la venta de servicios, experiencias y productos, los cuales generan una identidad con el objetivo de que el cliente relacione cada una de sus publicidades con la empresa que se anuncia.

Machetes del gordo tiene su propio logotipo, el cual encontró de manera adecuada la formación de líneas y elección de tipografía que pudiera expresar calidez, calidad y sazón, reforzado con una imagen el producto que desea vender, por ende, se buscó la forma de fortalecer por medio de los colores cada uno de estos aspectos.

Figura 4. Logotipo de Machetes del Gordo



Fuente: Propiedad de la empresa Machetes del Gordo

### **5.2.3 Tener la misión, visión y valores empresariales definidos para generar una cultura organizacional**

Para poder apertura una sucursal, la empresa debe definir los siguientes cuestionamientos: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde queremos llegar? y ¿Cómo somos?.

Estas preguntas son esenciales para definir la misión, visión y valores empresariales, por lo tanto, define a la empresa en su totalidad.

En el caso de Machetes del Gordo son los siguientes:

- Misión

Somos una empresa dedicada a brindar momentos inolvidables y servicios gastronómicos de alta calidad; ponemos todo nuestro “amor” y máximo empeño en beneficio de nuestros clientes; desarrollamos nuestro servicio a partir de los talentos y los valores de nuestros colaboradores, somos una empresa que día a día lucha

por desarrollar mejores condiciones laborales y un mejor nivel de vida para nuestros trabajadores y sus familias, en beneficio de la organización.

- Visión

Ser reconocido y preferido a nivel Regional y Nacional, como un grupo de trabajo original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus clientes; posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores; posicionarse con varias sucursales hasta llegar a ser una franquicia estable dentro de nuestro país.

- Valores Corporativos

El Respeto y cordialidad se deben manifestar en todo momento dentro de nuestra organización, así como la comunicación debe existir siempre entre nuestro personal y colaboradores, en servicio ser los mejores anfitriones con una excelente calidad en lo que realizamos debido a nuestra pasión estamos comprometidos con el corazón y la razón, tener integridad de ser honestos y respetuosos en todo lo que hacemos con un sentido de responsabilidad.

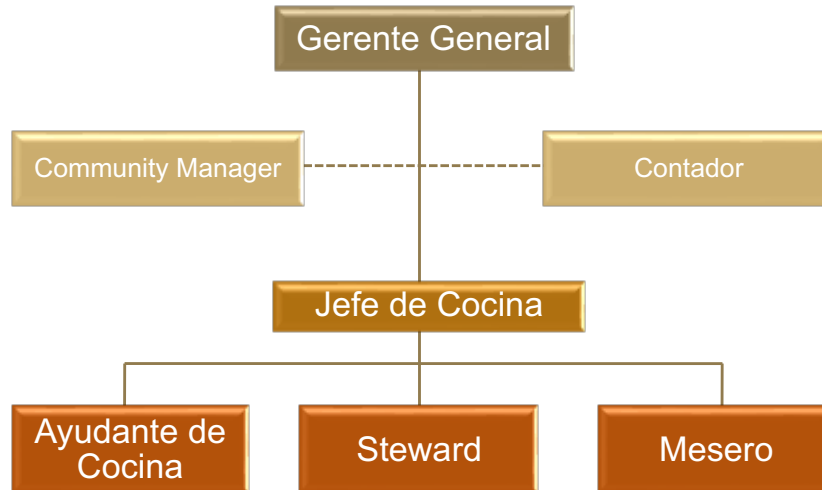
#### **5.2.4 Identificar los puestos, actividades y responsabilidades de cada uno, la cual será la base administrativa de la sucursal**

La identificación de las actividades y responsabilidades de cada puesto ayudará a la administración de la empresa, dando como resultado un proceso de producción efectivo y con ello un crecimiento en la cultura organizacional.

La importancia de la obtención de un organigrama es elemental para la organización, porque con él se definirá el personal que se encuentre a cargo para la toma de decisiones y el que instruye a los demás colaboradores a seguir los pasos que se les indique.

El organigrama de Machetes del Gordo es el siguiente:

Figura 5. Organigrama de Machetes del Gordo



Fuente: Elaboración propia con Microsoft Power Point

### 5.2.5 Obtención de un recurso económico mínimo de un año para subsistir

La obtención del recurso financiero para la apertura de una sucursal es la piedra angular para generar la subsistencia de la misma, por ende, se debe considerar que en cuanto ya se encuentre en funcionamiento se duplican los gastos, y en ocasiones el ingreso no es el que se esperaba, por ello, al tener una matriz se puede indagar en el presupuesto gastado y el tiempo en el que obtuvo el éxito para poder sostenerse.

En el restaurante Los Machetes del Gordo se invirtió para la apertura cerca de 130, 000 pesos, en donde se compraron los muebles, adecuación del lugar y el arrendamiento del espacio, así como los salarios de cada uno de los colaboradores según lo pactado.

El éxito de los Machetes de Gordo se visualizó en el cuarto mes de su apertura, e identificó en el primer año que los meses de menos afluencia de comensales fueron en periodo vacacional (semana santa, verano y fin de año), en donde la organización cubrió los salarios de cada uno de los colaboradores,

sabiendo que en esas fechas el negocio no sería fructífero y no podría cubrir los pagos.

Al tener estos costos, se obtiene una visión más clara y precisa del dinero que se necesita invertir en el primer año de la apertura, lo que nos ayudará a subsistir de manera adecuada y poder tener éxito en el desarrollo organizacional.

Machetes del Gordo no labora los fines de semana, solamente abre de lunes a viernes, por lo tanto, el año activo de la organización es de 312 días para considerar los gastos que son de periodo diario. Ejemplo de relación de Gastos para considerar:

*Tabla 40. Relación de Gastos para considerar*

GASTOS	PERIODO	COSTO	PONDERACIÓN MENSUAL	PONDERACIÓN PRIMER AÑO (APERTURA)
<b>Gastos Iniciales</b>				
<b>Muebles</b>	Único pago	\$50,000.00	No aplica	\$50,000.00
<b>Adecuación del lugar</b>	Único pago	\$20,000.00	No aplica	\$20,000.00
<b>Depósito de arrendamiento</b>	Único pago	\$15,000.00	No aplica	\$15,000.00
<b>Contratación de servicios</b>	Único pago	\$10,000	No aplica	\$10,000.00
<b>TOTAL</b>		\$95,000.00	No aplica	\$95,000.00
<b>Gastos Fijos</b>				
<b>Sueldos y Salarios</b>	Quincenal	\$9,000.00	\$ 18,000.00	\$216,000.00
<b>Impuestos</b>	Mensual	\$2,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
<b>Publicidad</b>	Mensual	\$4,000.00	\$4,000.00	\$48,000.00
<b>Servicios (mantenimiento)</b>	Mensual	\$2,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
<b>Arrendamiento</b>	Mensual	\$7,000.00	\$7,000.00	\$84,000.00
<b>TOTAL</b>			\$33,000.00	\$396,000.00
<b>Gastos Variables</b>				
<b>Luz eléctrica</b>	Bimestral	\$1,500.00	\$750.00	\$9000.00
<b>Agua Potable</b>	Mensual	\$250.00	\$250.00	\$3,000.00
<b>Gas</b>	Semanal	\$2,500.00	\$10,000.00	\$120,000.00
<b>Servicios de comida para llevar</b>	Ponderación semanal	\$5,000.00	\$20,000.00	\$240,000.00
<b>Materia prima</b>	Diario	\$1,000.00	\$20,000.00	\$240,000.00
<b>TOTAL</b>			\$51,000.00	\$612,000.00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN DE APERTURA</b>		\$129,250.00	No aplica	No aplica
<b>TOTAL DE RECURSO ANUAL CON INVERSIÓN DE APERTURA</b>				\$1,103,000.00

Fuente: Elaboración propia con Microsoft Excel.

Con la tabla podemos deducir que para asegurar la apertura de una sucursal de Machetes del Gordo se debe contemplar un financiamiento de un millón ciento tres mil pesos, sin embargo, como se menciona anteriormente en el cuarto mes de la apertura se debe obtener las utilidades previstas.

#### **5.2.6 Tener el costo aproximado de la producción y operaciones que se necesita, así como los salarios de los integrantes de la compañía**

A pesar que se ha tomado en cuenta la relación de gastos en donde se incluye los sueldos y salarios de los colaboradores, también se debe integrar el gasto de producción y operaciones, lo cual aporta para el desarrollo en el precio que normalmente consumimos y dividirlo entre las ventas obtenidas en cierto periodo, y con ello obtendremos los precios del producto y cuanto nos cuesta realizarlo.

Por lo tanto debemos de sumar cada uno de los gastos para poder tener una visión más clara y saber el punto de equilibrio para subsistir.

En el caso de Machetes del Gordo, el dueño tiene conocimiento sobre la cantidad que gasta de forma mensual, el cual integra lo antes mencionado y oscila entre los 75 000 a 81 000 de pesos mxn para lograr subsistir, indicando que su punto de equilibrio es en con la venta de la unidad número 1,350, el cual cubre de forma mensual todos los gastos, indicando que a partir de la unidad 1,351 de venta ya se genera una ganancia.

#### **5.2.7 Realizar un análisis de riesgo mediante los posibles problemas y como se pueden resolver de manera inmediata**

Como administrador, gerente general y/o dueño, se debe tomar en cuenta los posibles problemas que puedan existir tanto internos como externos, esto nos servirá para prepararnos de cualquier competencia y/o reclamos de los comensales.

Por lo anterior, es necesario tener el conocimiento adecuado de los meses que las ventas estarán bajas, así como las empresas que son nuestras competencias directas en la zona, lo que nos ayudará a tomar decisiones efectivas

para la resolución de cada uno de los problemas a la que nos podríamos enfrentar en algún momento.

Machetes del gordo no tiene alguna competencia directa que ofrezca el mismo producto en la zona, cabe mencionar, que la competencia este establecido en un local, que genere confianza, calidad y calidez en el momento de la atención, siendo esto una parte fundamental para el éxito de la empresa.

Sin embargo, si tiene competencia indirecta, las cuales son en su mayoría puesto ambulantes, en donde realizan los antojitos con dudosa procedencia, así como no existe la calidad del mismo el cual es reflejado en lo que les entregan a los comensales, aunque este tipo de comerciantes solo se encuentran en determinadas horas y días, lo que nos indica que no existe una constancia de la venta del producto, o simplemente los clientes deben esperar el día que se instalan para poder degustar de sus productos.

Por ello, Machetes del Gordo obtuvo una brecha amplia para poder penetrar el producto en la zona y con ello tener el éxito oportuno en la venta de sus antojitos.

#### **5.2.8 Definir el estudio mercadológico puntualizado, siendo la publicidad la mayor herramienta para darse a conocer**

Obteniendo los puntos anteriores podremos identificar el precio que el producto debe tener, y con ello el reconocimiento de la clase socioeconómica al cual está dirigido, por lo tanto, nos da la pauta de verificar si el precio es el adecuado o puede aumentarse para generar más seguridad a los clientes o simplemente darle un estatuto más alto al producto, sin hacer por un lado la calidad del proceso de creación del producto.

La empresa Machetes del Gordo su menú tiene un promedio por unidad de \$60.00 esto nos indica que la persona que puede comprar dicho producto debe tener un ingreso mensual mayor al salario mínimo, el cual debe estar colocado en la clase socioeconómica media, siendo que ellos son los clientes potenciales a los

que nos estamos dirigiendo, por ende, se debe estudiar que actividades realiza la población con este nivel socioeconómico, por ejemplo: ir al gimnasio, centros comerciales, cines, eventos sociales, antros, etc.

Y la única forma de conocer las actividades diarias es por medio de una encuesta, siendo esta la solución más efectiva para la identificación los lugares que comúnmente visitan, obteniendo los puntos de publicidad más adecuados para el reconocimiento de la marca.

### **5.2.9 Distinguir el Merchandising como parte fundamental para el crecimiento de la organización**

Hoy en día el producto no lo es todo, por lo tanto, las organizaciones han incluido la presentación y experiencia vivida durante el consumo de los productos, lo que en términos correctos se le llama Merchandising, este método ayudará a la empresa a tener presencia en el pensamiento del cliente, lo que indica una agradable visita y la probabilidad de recomendación y regreso al lugar a consumir cada uno de sus productos.

Machetes del Gordo tiene como objetivo principal generar calidez en su ambiente, y al ser un producto distintivo del pueblo mexicano, la experiencia que emana la organización es por medio de productos ancestrales, esto se puede distinguir desde la barra realizada con ladrillos para un sentido más rústico, así como los platos de barro creados a la medida y las aguas frescas que están hechas con productos del estado de Chiapas y llevados hasta el paladar de los comensales, fortaleciendo aún más la calidez del servicio.

Cabe destacar, que el propietario de Machetes del Gordo es Chef, el cual constantemente se encuentra innovando los guisos de las quesadillas, siendo un punto elemental para que los comensales puedan tener variedad al momento de elegir el machete.

Sabiendo cada uno de estos puntos y poniendo en práctica lo que se ha mencionado, el éxito de la organización al momento de la colocación de la sucursal será efectiva, siempre y cuando se logre seguir al pie de la letra la misión, visión y objetivos de la organización.

## REFERENCIAS

Adams, R. (1990). *Self-Help, social work and empowerment*. Londres: MacMillan.

Aguirre, F. y Martínez, D. (17 de marzo de 2011). El ambiente externo de las organizaciones. MIA 2011. Instituto Tecnológico Superior Hopelchen. México

Alegre, Luis; Berne, Carmen y Galve, Carmen. (2008). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Editorial Ariel. Barcelona, 2008.

Almaraz, A. (14 de mayo de 2020). *Recuperación Productiva y Empresarial Post COVID-19, Las micro, pequeñas y medianas empresas*. Documentos de contingencia 4. Departamento de Estudios Sociales. El colegio de la frontera norte. Tijuana, México

American Express. (6 de noviembre de 2020). ¿Cuáles son las claves del éxito empresarial?. Recuperado de <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/cuales-son-las-claves-del-exito-empresarial/>

Aragón, A. y Rubio, A. (2016). Factores explicativos del éxito competitivo. *Contaduría y Administración*, 216: 35-69

Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización-un enfoque contemporáneo*. CENGAGE. México.

Barnes, H. (1967). *Historia de la economía del mundo occidental*. UTEHA. México.

Berger, G. (1967). *Etapas de la prospectiva*. En G. Berger.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3ra. Edición. Editorial Pearson. Colombia.

Briola, M. (2007). *La estrategia organizacional*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Camps, D. (15 de octubre de 2020). Diferentes estrategias a corto y largo plazo de inbound marketing. [Blog]. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/diferentes-estrategias-a-corto-y-largo-plazo-de-inbound-marketing>

Cancho, J. (2008). Hacia donde nos lleva la Globalización, Enciclopedia Encarta. Microsoft. México.

Chandler, A. (1962). Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Cali, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Mc Graw Hill. México.

Codina, A. (2006). Sun Tzu y el Arte de la guerra para los negocios. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=937>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. No. 4 informe especial COVID-19. Santiago, Chile.

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. 14 edic. Pearson Educación. México.

El Universal Online. (4 de septiembre 2019). Los restos de las PYMEs y el crecimiento. Periódico Universal versión en línea. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pavel-reyes-mercado/los-retos-de-las-pymes-y-el-crecimiento>

Enríquez, Cesar. (29 de septiembre de 2013). 4 secretos básicos del marketing para Pymes. Forbes en México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/4-secretos-basicos-del-marketing-para-pymes/>

Entrepreneur. (21 de marzo de 2013). Qué considerar antes de expandir tu negocio. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/25105-que-considerar-antes-de-expandir-tu-negocio.html>

Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. Revista Venezolana de gerencia, 14(46).

Fayol, H. Y Taylor, F. (1987). "Administración industrial y general. Principios de la administración científica"; El Ateneo; Edic. 14, Buenos Aires Argentina.

Fernández, D. (22 de Julio de 2010). 5 problemas de las Pymes para el éxito. Recuperado de: <https://expansion.mx/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>

Finch, J; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración, Pearson Educación, 1996.

Garrido, J. (2011). "Vender más en su tienda". España: PROFIT

Gaynor, E. (2002). Comportamiento y desarrollo organizacional. Congresos de Desarrollo Organizacional. Recuperado de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/48-chandler-alfred-d-.html>

Gómez, M. (2007). El futuro de las pymes en el marco del TLC. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2007b/274/274.zip>

Gómez, P. (26 de abril de 2018). Escuelas del Pensamiento Administrativo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/escuelas-pensamiento-administrativo/>

González, C; Rodríguez, A; Sánchez, J. y Sánchez, A. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. Instituto de investigaciones legislativas del Senado de la República. México.

González, R. (2005). Creando valor con la gente. México: Norma.

Gutiérrez, A. (19 de agosto de 2008). La crisis y la generación Y. Cinco días revista virtual. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/08/19/economia/1219258549\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/08/19/economia/1219258549_850215.html)

Guzmán, A.; Martínez, J.; Diez, C. y Benítez, L. (2018). Control financiero en Mipymes. Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya 2018. en Celaya, Guanajuato, México noviembre 7, 8 y 9, 2018

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, México. Mc Graw Hill. 5ta. Edición.

Hernández, S. (2002). Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Hernández, S. y Palafox, G. (2012). Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Tercera edición. Mc Graw Hill. México.

Howe, N. y Strauss, W. (2007). The next 20 years. Harv. Bus. Rev. 85: 41-52.

INEGI. (2019). INEGI presenta resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (enaproce) 2018. Comunicado De Prensa NUM. 448/19. 2 de septiembre de 2019.

INEGI. (2021). Directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE) 2021. México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Francés de Merchandising (1973). Estrategias de Merchandising. Paris: Instituto Francés de Merchandising. Folleto No. 4. IFM

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). PIB y Cuentas Nacionales. Recuperado de: <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/crecimiento-economico/>

Juárez, Elvia. (2017). Importancia del Marketing en las PYMES. II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamericana. San Luis Potosí, México.

Kauffman S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la Economía Mexicana. Revista Ciencia Administrativa. México: Universidad Veracruzana, IIESCA. No. 2001-1, pp. 40-48.

Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. 14ª. Edición. Mc Graw Hill. México.

Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). Fundamentos de mercadotecnia. Cuarta edición, Prentice Hall, México.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.

Lobato, F. (2005). Marketing en el punto de venta. Madrid: Thompson Paraninfo.

López, A. (8 de junio de 2020). Cómo evaluar una ubicación para apertura de sucursales. Recuperado de <https://www.northalpha.com/blog/gis/como-evaluar-una-ubicacion-para-apertura-de-sucursales/>

Madrigal Méndez, C. (2018). Factores a considerar para abrir una o más sucursales. México: Negocios buscando éxito. Recuperado de <https://negociosbuscandoexito.com/factores-a-considerar-para-abrir-una-o-mas-sucursales/>

Marconi, G. (2018). Teorías y escuelas de la administración: diversos enfoques. Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Ciencias Empresariales. Licenciatura en Administración. Trabajo final.

Martínez, R. (2002). Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín, Universidad EAFIT. p. 85.

Morales, J. (15 de enero de 2012). Desarrollo organizacional. Recuperado de <https://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional.-conceptos..php>

Nieves, M. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. Revista Administración y Finanzas. Septiembre 2018 Vol.5 No.16 8-2y

Olea, A.; Larios, E. y Williams, M. (2020). Publicidad directa multipantalla en los jóvenes de la generación Z en Puebla, México. CONCYTEG 15 (256):Abril, 2020

Oviedo, C. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV, núm. 4, 2005, pp. 572-580

Pacheco, J. (15 de septiembre de 2016). Evolución de la Administración y la Teoría Administrativa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-la-administracion-la-teoria-administrativa-2/>

Pérez, C. (2014). IBM SPSS Estadística aplicada. Concepto y ejercicios resueltos. Edit. Garceta, Grupo editorial . Madrid, España.

Portal PYME (2012), Estadísticas de la Oficina de Estadísticas de la Dirección General de Políticas de Pequeña y mediana empresa, España. Recuperado de <http://estadisticas.ipyme.org/Empresas/Informes/InformesEstadisticos.aspx>.

Prieto, S. (12 de agosto de 2020). Recursos. ¿Qué son los recursos? Definición y tipos de recursos en una empresa. [Blog] Recuperado de <https://grupopya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/>

Quiroa, M. (12 de enero de 2020). Sucursal. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/sucursal.html>

Reyes, P. (4 de septiembre 2019). Los retos de las PYMEs y el crecimiento. México: El universal. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pavel-reyes-mercado/los-retos-de-las-pymes-y-el-crecimiento>

Riquelme, M. (2020). Estrategia organizacional (definición y etapas). Chile: Web y empresas. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>

Robbins, S. (2001). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones (8va Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Robbins, St. y De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996.

Rodríguez, C.; Pozo, T. & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 12 (2) : 2006

Rodríguez, S. (16 de julio de 2020). En México, 62.6% de negocios es informal: INEGI. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/inegi-censos-economicos-mexico-62-6-negocios-informal>

Rodríguez, V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Universidad Libre, Cali, Colombia. Entramado, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2005, pp. 20-33

Rojas, M. y Briceño, M. (2007). La Mercadotecnia en las PYMEs manufactureras del sector tradicional y residual del estado Trujillo. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. *Visión Gerencial*, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 316-327

Rosales (2005). Capítulo\_ del \_estudio \_técnico.PDF.

Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. N. 12, 2009. p. 235-254. México.

Sandoval, C. (2020). Las tecnologías de la información y comunicación y la innovación en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras de México. Tesis. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Instituto de investigaciones económicas y empresariales. Maestría en ciencias en negocios internacionales.

Secretaría de Economía. (2010). Medianas Empresas. Recuperado de: [www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa)

SEGOB. (8 de febrero de 2021). Lineamientos para la Operación del Programa de Apoyo Financiero a Microempresas Familiares 2021.

Tarziján, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo editor S. A. 26-28.

Tonon, G.; Ruiz, L.; Aragón, S.; Suarez, A. (2016). Satisfacción con la vida y la salud de jóvenes que viven en el grande Buenos Aires, Argentina O Social em Questão, Pontificia Universidade católica do Rio de Janeiro. Brasil. vol. 19, núm. 35, 2016, - junio, pp. 313-330

Universidad Nacional de Colombia (UNAL). (2012). Gestión siglo XXI. Nueva visión de la organización. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-4.htm>

Valdés, J. y Sánchez, G. (2012). Las MiPymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la*

Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Vol. VII, núm. 14, julio-diciembre, 2012, pp. 126-156

Vergara, E. (2013). Análisis del mercado ferretero y de la construcción para la elaboración de un plan de marketing que permita la apertura de nuevas sucursales de megaconstructor. Tesis. Universidad de Guayaquil. Facultad de Comunicación Social. Carrera de Publicidad y Mercadotecnia. Ecuador.

Warren, B. (1973). Desarrollo organizacional : su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Bogotá, Colombia : Fondo Educativo Interamericano 1973

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis, (La matriz TOWS: una herramienta para el análisis situacional). Printed in Great Britain. Long Range Planning, 15 (2), pp. 54 to 66, 1982.

Wehrich, y Koontz, H. (1993). Administración, una perspectiva global. México: Ed. McGraw Hill. 123-191.

Wheelen T., y Hunger D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Proceso de administración estratégica. México: Pearson Educación de México S.A. 10-18.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario para los clientes



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

#### ANEXO 1

##### Proyecto de investigación

“Estrategia empresarial de colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla, caso práctico Machetes del Gordo”

Objetivo:

Evaluar la pertinencia de la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la Ciudad de Puebla.

Folio No. \_\_\_\_\_

A quien corresponda:

Buen día, soy estudiante de la primera generación del programa de **Maestría en Gestión de Pymes**, mismo que se imparte en la **Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**. Estoy desarrollando una investigación con fines académicos, que tiene como objetivo “**desarrollar un modelo estratégico empresarial para la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla**”; por tal razón, le solicito atenta y respetuosamente responda el siguiente cuestionario.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y marque o conteste con la respuesta que más se apegue a su realidad. Por favor, conteste con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas son anónimas y confidenciales; no tienen la intención de evaluarlo a usted. Muchas gracias por su colaboración.

**CUESTIONARIO CLIENTES**  
**Datos Generales (DG)**

DG 1. Sexo:

1. Masculino
2. Femenino

DG 2. Edad:

1. De 18 a 25 años
2. De 26 a 30 años
3. De 31 a 35 años
4. De 35 a 40 años
5. Más de 40 años

DG 3. Estado Civil:

1. Soltero (a)
2. Casado (a)
3. Divorciado (a)
4. Viudo (a)

DG 4. Último nivel de estudios:

1. Sin estudios
2. Educación Básica (Primaria o Secundaria)
3. Media superior
4. Licenciatura
5. Posgrado

DG 5. Ocupación:

1. Empleado
2. Desempleado
3. Estudiante
4. Ama de casa
5. Estudiando y trabajando
6. Otro

DG 6 ¿En qué zona de Puebla habita o se mantiene frecuentemente?

1. Norte (CAPU, Central de Abastos, Plaza Outlet)
2. Sur-Oriente (Angelópolis, Animas)
3. Sur (11 sur, plaza centro sur, etc.)
4. Oriente (San Andrés Cholula, Plaza Danisa, Calle Juárez, Colonia la Paz, Calle Reforma).
5. Poniente Norte (estadio, etc.)
6. Poniente Sur (Buap, Plaza cristal, Plaza CU, etc.)
7. Centro (zócalo, 25 Sur, Plaza Dorada, Plaza San Francisco)
8. Otras entidades

**Nivel Socioeconómico**

NSE 7. ¿Cuál es su ingreso mensual?

1. De 0 a 2699 pesos
2. De 2700 a 6,799 pesos
3. De 6,800 a 11,599 pesos
4. De 11,600 a 34,999 pesos
5. De 35,000 o más

NSE 8. Sin tomar en cuenta la conexión móvil que pudiera tener desde algún celular ¿su hogar cuenta con internet?

1. Si
2. No

### Publicidad (MKT)

MKT 9. ¿Cuál considera de mayor importancia de las principales razones por la que asiste a un restaurante?

1. Por los alimentos
2. Por el ambiente
3. Por el servicio que brinda
4. Por la ubicación en la que se encuentra
5. Porque tiene instalaciones accesibles y agradables
6. Por el precio de sus productos

MKT 10. ¿A través de qué medio de publicidad se enteró del restaurante del que más asiste?

1. Correo electrónico
2. Redes sociales
3. Televisión
4. Radio
5. Espectaculares
6. Posters, flyers o anuncios

### Caso Práctico (CP)

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la opción que considere correcta, siendo: 1: Totalmente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Indeciso, 4: De Acuerdo y 5: Totalmente de Acuerdo.

No.	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
-----	------------	---	---	---	---	---

LIK11	Come con frecuencia antojitos mexicanos						
LIK12	Los alimentos que consume fuera de casa cumplen sus expectativas						
LIK13	El sabor y la calidad de los alimentos y bebidas es excelente						
LIK14	El menú establecido en la carta es el apropiado						
LIK15	La presentación del platillo es adecuada						
LIK16	Considera que la porciones son las adecuadas						
LIK17	En relación con calidad-precio, ¿los precios establecidos en la carta son correctos?						
LIK18	El ambiente o entorno del restaurante es agradable y cálido						
LIK19	La ubicación del restaurante es de fácil acceso						
LIK20	La ubicación en la que se encuentre el restaurante es adecuada						
LIK21	Considera que el restaurante cuenta con la instalación necesaria para ofrecer sus servicios y esto marca una diferencia						
LIK22	El servicio que brinda el restaurante cumple sus expectativas						
LIK23	Teniendo en cuenta su experiencia, ¿recomendaría este servicio a un amigo o colega?						
LIK24	El restaurante debe contar con servicios de internet						
LIK25	El trato que recibió del personal es excelente						
LIK26	Es posible que usted ordene la comida para llevar						

Se le agradece su participación y se le recuerda que los datos recabados en el presente documento son usados de manera anónima y confidencial.

Para mayores informes puedes escribir al correo:  
**[kadaffi.rashidgarcia@viep.com.mx](mailto:kadaffi.rashidgarcia@viep.com.mx)**



## Anexo 2: Cuestionario para los emprendedores



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

### ANEXO 2

#### Proyecto de investigación

“Estrategia empresarial de colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla, caso práctico Machetes del Gordo”

Objetivo:

Evaluar la pertinencia de la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la Ciudad de Puebla.

Folio No. \_\_\_\_\_

A quien corresponda:

Buen día, soy estudiante de la primera generación del programa de **Maestría en Gestión de Pymes**, mismo que se imparte en la **Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**. Estoy desarrollando una investigación con fines académicos, que tiene como objetivo “**desarrollar un modelo estratégico empresarial para la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla**”; por tal razón, le solicito atenta y respetuosamente responda el siguiente cuestionario.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y marque o conteste con la respuesta que más se apegue a su realidad. Por favor, conteste con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas son anónimas y confidenciales; no tienen la intención de evaluarlo a usted. Muchas gracias por su colaboración.

### CUESTIONARIO EMPRENDEDORES

#### Datos Generales (DG)

DG 1. Género:

1. Masculino
2. Femenino

DG 2. Edad:

1. De 18 a 25 años
2. De 26 a 30 años
3. De 31 a 35 años
4. De 35 a 40 años
5. Más de 40 años

DG 3. Estado Civil:

1. Soltero (a)
2. Casado (a)
3. Divorciado (a)
4. Viudo (a)
5. Unión libre

DG 4. Último nivel de estudios:

1. Sin estudios
2. Educación Básica (Primaria o Secundaria)
3. Media superior
4. Licenciatura
5. Posgrado

DG 5. Ocupación:

1. Empleado
2. Desempleado
3. Estudiante
4. Ama de casa
5. Estudiando y trabajando
6. Otro

DG 6. Si se encuentra laborando, su posición es:

1. Obrero o empleado
2. Patrón, dueño o empleador
3. Empleado (a) doméstico
4. Trabajador en empresa familiar
5. Trabajador por cuenta propia
6. Ninguna

DG 7. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

1. 0 o ninguna persona
2. 1 persona
3. 2 personas

4. 3 personas
5. 4 personas
6. 5 o más personas

### Nivel Socioeconómico

NSE 8. ¿Cuál es su ingreso mensual?

1. De 0 a 2699 pesos
2. De 2700 a 6,799 pesos
3. De 6,800 a 11,599 pesos
4. De 11,600 a 34,999 pesos
5. De 35,000 o más

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la opción que considere correcta, siendo:  
 1: Totalmente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Indeciso, 4: De Acuerdo y 5:  
 Totalmente de Acuerdo

No	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
<b>Factores Gubernamentales</b>						
LIK9	Considera importante los programas de financiamiento para promover a las Pequeñas y medianas Empresas (PyMES).					
LIK10	La falta de un ambiente apropiado en los sectores económicos, políticos, sociales y culturales se convierten en elementos para impedir el crecimiento de la empresa.					
LIK11	Considero que la capacitación y adiestramiento son importantes para el desarrollo empresarial.					
LIK12	La asesoría empresarial y asistencia técnica son un factor que provoca el crecimiento de la organización, en otras palabras, se debe tener un asesor empresarial para poder crecer.					
LIK13	El apoyo a través de incubadoras de empresas quienes fomentan la creación de nuevas empresa o crecimiento, es lo que determina el desarrollo empresarial, en otras palabras, el apoyo de instituciones privadas son las culpables de un crecimiento empresarial.					
LIK14	La falta de subsidio y apoyos económicos de parte del gobierno es lo que hace falta para que mi empresa pueda crecer, en otras palabras, la falta de programas de					

	apoyo a las pequeñas y medianas empresas determinan el nivel de crecimiento de las organizaciones.					
<b>Factores Personales del Empresario</b>						
LIK15	La personalidad del dueño o gerente general es el motivo de no poder desarrollar estrategias para el crecimiento de la empresa..					
LIK16	El dueño o gerente general debe contar con las habilidad y/o competencias adecuadas para poder generar un desarrollo organizacional efectivo.					
LIK17	La actitud del jefe o gerente general debe ser la óptima para generar un crecimiento empresarial.					
LIK18	Los conocimientos del dueño o gerente general con base a la organización deben ser óptima para que se pueda eficientar el proceso de producción y generar crecimiento.					
<b>Factores del Negocio Internos y Externos</b>						
LIK19	El acceso a proveedores calificados son el motivo principal para obtener un crecimiento empresarial.					
LIK20	Con una mano de obra calificada la organización crece.					
LIK21	El avance tecnológico e innovación en productos se deben implementar en el proceso para poder crecer como empresa.					
LIK22	La calidad del producto se ha visto afectada por el gerente general o dueño, con tal de obtener mayores ganancias.					
LIK23	La calidad del servicio es importante para el gerente general o dueño, sin importar las ganancias.					
LIK24	El gerente o dueño ha invertido en publicidad con tal de obtener el reconocimiento de marca.					
LIK25	Los canales de distribución son óptimos y eficaces porque el gerente o dueño se esmera en ellos, en otras palabras, la logística o envíos del producto son rápidos porque el gerente le toma la importancia debida.					

LIK26	El gerente o dueño procura que la competencia con otros establecimientos sea la mejor.					
LIK27	El gerente o dueño invierte en la visualización del local para general un ambiente agradable.					
LIK28	La disposición del gerente general o dueño para atender personalmente cualquier situación que se presente es la adecuada.					
<b>Desarrollo de la Pyme del Sector Alimenticio</b>						
LIK29	La falta de crecimiento de la empresa es causada por la motivación o miedo a las responsabilidades.					
LIK30	El desconocimiento sobre la mercadotecnia es el factor con mayor importancia para poder crecer como organización.					
LIK31	La falta de financiamiento es el principal motivo para un crecimiento empresarial.					
LIK32	La cultura organizacional en la empresa debe ser óptima para poder generar el desarrollo organizacional deseado, en otras palabras, el crecimiento de las empresas es debido a una cultura organizacional (ambiente laboral) efectiva.					
LIK33	La falta de estrategias es el motivo principal para no tener un crecimiento empresarial.					

Se le agradece su participación y se le recuerda que los datos recabados en el presente documento son usados de manera anónima y confidencial.

Para mayores informes puedes escribir al correo:  
**[kadaffi.rashidgarcia@viep.com.mx](mailto:kadaffi.rashidgarcia@viep.com.mx)**

### Anexo 3: Cuestionario para los trabajadores



**BUAP** Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

#### ANEXO 3

##### Proyecto de investigación

“Estrategia empresarial de colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla, caso práctico Machetes del Gordo”

Objetivo:

Evaluar la pertinencia de la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la Ciudad de Puebla.

Folio No. \_\_\_\_\_

A quien corresponda:

Buen día, soy estudiante de la primera generación del programa de **Maestría en Gestión de Pymes**, mismo que se imparte en la **Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**. Estoy desarrollando una investigación con fines académicos, que tiene como objetivo “**desarrollar un modelo estratégico empresarial para la colocación de sucursales de una Pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla**”; por tal razón, le solicito atenta y respetuosamente responda el siguiente cuestionario.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y marque o conteste con la respuesta que más se apege a su realidad. Por favor, conteste con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas son anónimas y confidenciales; no tienen la intención de evaluarlo a usted. Muchas gracias por su colaboración.

## **CUESTIONARIO TRABAJADORES**

### **Datos Generales (DG)**

DG 1. Género:

1. Masculino
2. Femenino

DG 2. Edad:

1. De 18 a 25 años
2. De 26 a 30 años
3. De 31 a 35 años
4. De 35 a 40 años
5. Más de 40 años

DG 3. Estado Civil:

1. Soltero (a)
2. Casado (a)
3. Divorciado (a)
4. Viudo (a)
5. Unión libre

DG 4. Último nivel de estudios:

1. Sin estudios
2. Educación Básica (Primaria o Secundaria)
3. Media superior
4. Licenciatura
5. Posgrado

DG 5. Ocupación:

1. Trabajador
2. Desempleado
3. Estudiante
4. Ama de casa
5. Estudiando y trabajando
6. Incapacitado

DG 6. Si se encuentra laborando, su posición es:

1. Obrero o empleado
2. Patrón, dueño o empleador
3. Empleado (a) doméstico
4. Trabajador en empresa familiar
5. Trabajador por cuenta propia
6. Ninguna

DG 7. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

1. 0 o ninguna persona
2. 1 persona
3. 2 personas
4. 3 personas
5. 4 personas
6. 5 o más

### Nivel Socioeconómico

NSE 8. ¿Cuál es su ingreso mensual?

1. De 0 a 2699 pesos
2. De 2700 a 6,799 pesos
3. De 6,800 a 11,599 pesos
4. De 11,600 a 34,999 pesos
5. De 35,000 o más

NSE 9. ¿Qué cantidad de dinero está dispuesto a consumir mensualmente en alimentos no preparados en casa?

1. De 500 a 1000 pesos
2. De 1001 a 2000 pesos
3. De 2001 a 3000 pesos
4. De 3001 a 4000 pesos

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la opción que considere correcta, siendo:  
 1: Totalmente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Indeciso, 4: De Acuerdo y 5:  
 Totalmente de Acuerdo

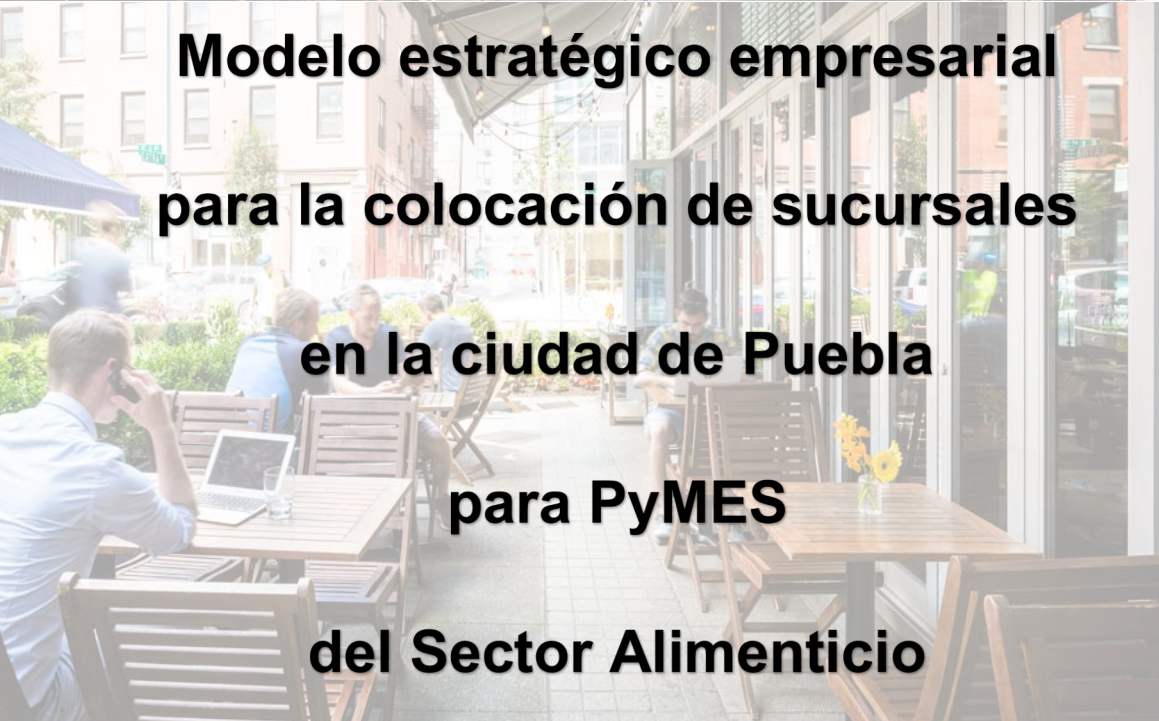
No	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
<b>Factores del Negocio Internos y Externos</b>						
LIK10	El gerente general o dueño les da acceso a proveedores calificados.					
LIK11	La mano de obra calificada de la organización es la requerida.					
LIK12	Los avances tecnológicos e innovación en productos son implementados en el proceso de producción y/o entregas.					
LIK13	La calidad del producto se ha visto afectada por la reorganización del proceso o el cambio de materias primas.					

LIK14	El dueño o gerente general siempre procura el bienestar de sus empleados.					
LIK15	El alto mando siempre visualiza el alcance de metas sin importarle los empleados.					
LIK16	Los empleados reciben constantemente capacitaciones para mejorar sus actividades.					
LIK17	El ambiente laboral en la empresa es bueno.					
LIK18	El gerente general o dueño siempre está disponible para escuchar las peticiones del empleado.					
LIK19	El gerente o dueño ha invertido en publicidad con tal de obtener el reconocimiento de marca.					
LIK20	Los canales de distribución son óptimos y eficaces.					
LIK21	El gerente o dueño procura que la competencia con otros establecimientos sea la mejor.					
LIK22	El gerente o dueño invierte en la visualización del local para general un ambiente agradable.					
LIK23	La disposición del gerente general o dueño para atender personalmente cualquier situación que se presente es la adecuada.					

Se le agradece su participación y se le recuerda que los datos recabados en el presente documento son usados de manera anónima y confidencial.

Para mayores informes puedes escribir al correo:  
**[kadaffi.rashidgarcia@viep.com.mx](mailto:kadaffi.rashidgarcia@viep.com.mx)**

## **Anexo 4: Manual de apertura de sucursales**



**Modelo estratégico empresarial  
para la colocación de sucursales  
en la ciudad de Puebla  
para PyMES  
del Sector Alimenticio**



El presente modelo de negocios generado específicamente para Machetes del Gordo contiene los elementos que todo interesado debe conocer para la apertura de una sucursal, por ende puede ser tomado como referencia.

Dicho documento no es único en su categoría, sin embargo se convierte en una guía para mayor facilidad en la implementación del mismo, es por ello que, el presente modelo inicia con un apartado teórico que le permitirá familiarizarse de manera ágil con los elementos propios de la ciencia administrativa que dan pauta para la elaboración del presente modelo.

# Administración

La administración es una ciencia fáctica, que podría ser concebida como la parte que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

El **proceso administrativo** se divide en dos fases, la mecánica y



dinámica, en donde la primera busca establecer el qué hacer y estructurar la empresa para hacerlo; comprende las actividades como planeación (orden y

planificación de metas) y organización (actividades que se deben realizar entre labor y colaboradores para alcanzar las metas), mientras que en la fase dinámica, hace referencia al manejo del organismo social que se ha estructurado e incluye a: la dirección (dirigir e influir en las actividades de los miembros de una organización) y el control (es el seguimiento de las actividades para corregir las desviaciones que lleguen a suceder) (Robbins y De cenzo, 2009), (Robbins, 2005), (Finch, Freeman y Gilbert, 1996), (Alegre, Berné y Galve, 2000).

Los **beneficios** de la aplicación del proceso administrativo en las empresas son de mucha ayuda, porque con ella se puede sistematizar y controlar las operaciones continuas, deslindar responsabilidad, facilitar el desarrollo de capacidad y competencias laborales, entre otras. (Hernández, 2002).

Los **modelos** se dividen en interna y externa, en donde los internos son los que hacen un análisis sobre el proceso que tienen y la efectividad del proceso de la organización, mientras que los externos son los que incluyen factores que no se encuentran en sus manos y toman a estos como parte de la estrategia empresarial.

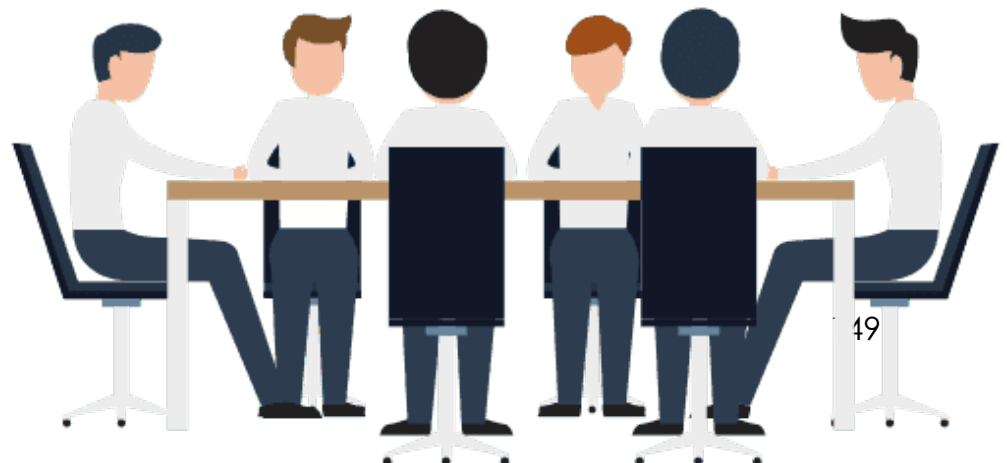


# Estrategia Empresarial

Buce Henderson (pionero de estrategias empresariales) define la estrategia de una forma singular, él menciona que:

**“Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”**  
(UNAL, 2012).

Es por ello que puntualizando la participación del negocio en el mercado, puede llegar a crecer, tomando en cuenta el desarrollo industrial y la posición competitiva.



# ¿PYMES?

Podemos referir a PyME como un acrónimo que significa “pequeña y mediana empresa”, hoy en día se ha considerado la variable microempresas, separándose de las pequeñas empresas, la cual fue agregada dando un cambio al acrónimo siendo MiPyME. En la actualidad las PyMEs como pequeñas empresas focalizadas a las ventas de un servicio o producto y son identificadas por pocos colaboradores en ellas, contando con una estructuración más objetiva para generar mayores ingresos (Valdéz y Sánchez, 2012).



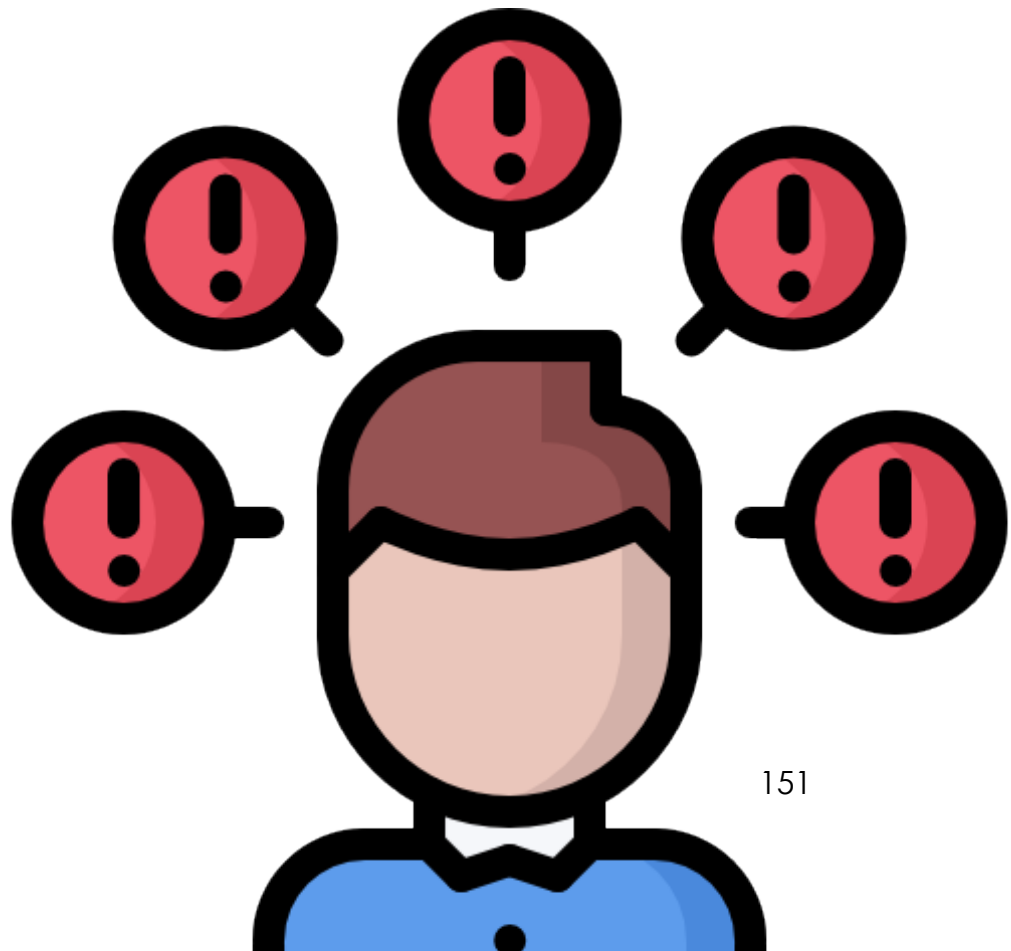
## La importancia del cambio en el ambiente de la PyME es sinónimo de competencia

Para que una organización sea competitiva, no basta con tener recursos internos de calidad, se debe tomar en cuenta los cambios que se puedan desarrollar en el ambiente externo y como se deben afrontarlos, entre estos problemas pueden ser la inflación, depreciación, revocación de mandato de dirigentes a cargo de alguna secretaría, catástrofes naturales o contingencias de salud, esta última es la que se encuentra hoy en día el mundo entero (Aguirre y Martínez, 2011).

# Problemas comunes de Crecimiento empresarial

Aunque dentro de los problemas internos de las PyMEs en México, Kauffman (2001) considera que los más importantes son:

- inadecuada articulación de nuestro sistema económico que favorece, casi prioritariamente, a las grandes empresas y corporaciones;
- políticas gubernamentales inadecuadas;
- corrupción administrativa de funcionarios del sector público;
- falta de financiamiento o carestía del mismo;
- inapropiada infraestructura técnico-productiva;
- carencia de recursos tecnológicos;
- la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial;
- competencia desleal del comercio informal;
- globalización y las prácticas desleales a nivel internacional; y,
- en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos” (p. 40-48).





## El desarrollo organizacional

hace referencia al esfuerzo para **mejorar tanto las capacidades y las habilidades de la empresa**, en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente tanto externo como interno. Ante esta definición se podría decir que es importante mantener una cultura organizacional buena para poder ampliar el desarrollo de la organización, tomando en cuenta la importancia del factor humano como principal objeto, esto nos dará como resultado los valores de la empresa, el cual es esencial para poder obtener una ventaja competitiva.

## Cultura Organizacional

Hace referencia al ambiente laboral, sin embargo, este es realizado por el cambio de la mentalidad de los empresarios, generando de los valores, la visión y la misión de las empresas, tomando en cuenta el punto más importante de la organización, **el factor humano**, lo cual ayuda a construir un capital intelectual competitivo siendo la base de la empresa, obteniendo nuevos conocimientos por medio de la constante actualización con la ayuda de las capacitaciones.



Una **sucursal** es una empresa de comercio o industrial que depende de una casa matriz y puede estar ubicada dentro del mismo país o fuera de él, lo que se considera una ampliación de la empresa, esta tiene relación dependiente con la sede, y generalmente se ubican en regiones específicas en donde la marca pretende expandir sus operaciones (Quiroa, 2021).

## Funciones

Dentro de los puntos importantes que debe considerar una sucursal son los siguientes:

Seguimiento del estatuto de la matriz

Llevar su propia contabilidad

Capacidad de decisión limitada

Sabiendo esto, también se debe conocer las funciones que esta ampliación debe tener, como:

- Puede seleccionar y contratar al personal
- Debe facturar y cobrar
- Debe registrar las operaciones contables
- Tener su propio proceso de venta y crédito
- Debe tener su tipo de entrega de productos a los clientes
- Debe considerar el suministro necesario para poder operar
- También debe recibir productos y dinero de la matriz
- Y en algunas ocasiones puede llegar a transformar el producto siempre y cuando el consumidor sea exigente.



Se puede afirmar que una sucursal siempre debe actuar en forma subordinada, en coordinación con la matriz, tanto en los campos jurídicos, como fiscales y económicos (Quiroa, 2021).

# Factores importantes para el éxito de una sucursal

Es bueno destacar que existen una gran número de **casos de éxito** sobre la apertura de sucursales, los cuales llegan a ser eficientes y por ello marcan su historia en artículos de revistas de negocios; sin embargo es difícil enumerar puntualmente cada uno de los elementos que conducen al éxito, sin dejar de lado cada una de las **actividades que no se deben pasar por alto** para saber cuándo y cómo se debe abrir una sucursal.



# Mercadotecnia

Para la mayoría de las PyMES, el marketing es un concepto superfluo y en algunos casos hasta abrumador. Teniendo en cuenta que muchas de esas empresas están sin saber por dónde empezar o cómo enfocar sus esfuerzos carentes de soluciones, que garanticen un negocio sin sobresaltos, predecible y sobre todo rentable.



La publicidad es muy importante para el éxito, es por ello que se debe saber localizar y focalizar

Sin embargo, es necesario la inclusión de este elemento para poder aperturar una sucursal, porque en la actualidad, con el rápido desarrollo de la globalización, las PyMES enfrentan aún más retos de los ya mencionados anteriormente, como son: las situaciones diversas entre las que destacan las micro y macroeconómicas y sociales que se desenvuelven en el entorno (Juárez, 2017).

## Merchandising

EL **Merchandising** es una de las herramientas más usadas hoy en día por las PyMEs mexicanas, denominada así por el Instituto Francés Merchandising (1973), el cual la define como un:

*"Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con **objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos**, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías."*



# El análisis

El análisis es necesario, porque siguiendo de la mano con la mercadotecnia, la realización del estudio técnico nos permitirá visualizar la propuesta y analizar las diferentes opciones tecnológicas para cumplir con la producción que se requiere, identificando la maquinaria, materias primas y las instalaciones para el proyecto, así como los costos de inversión y de operación requerida, los cuales serán obtenidos por el capital de la empresa (Rosales, 2005).



# Importancia de los recursos organizacionales

Los **recursos de las organizaciones** son tomados por la administración de manera independiente pero en forma conjunta, para un mayor entendimiento se podría mencionar que tendríamos los engranes de un reloj, en donde cada uno de ellos es un recurso pero apoya al otro a seguir con el proceso.

En las empresas pasa igual, los recursos en su mayoría lo definen como las materias primas y maquinaria, sin embargo, no hacen alusión a que los recursos humanos también son de gran importancia para la organización (Rodríguez, 2005).





Distinguir el Merchandising.



Realización de un estudio previo de mercado.



Definir el estudio mercadológico puntualizado.



Darle imagen a la organización.



Tener la misión, visión y valores empresariales.



Realizar un análisis de riesgo.



Tener el costo aproximado de la producción, operaciones y salarios



Obtención de un recurso económico mínimo de un año para subsistir.



Identificar los puestos, actividades y responsabilidades.



# A Realización de un estudio previo de mercado

Se debe realizar una investigación principalmente en el área o territorio en donde se pretenda poner la sucursal, y con ello se puede identificar la competencia directa, los cuales se caracterizarán por la similitud del producto que deseamos vender y posicionar en dicha área, es por ello que identificaremos lo siguiente:

Los precios que se encuentran acostumbrados en el área.

Más o menos cuantas personas visitan el local con el que pretendemos competir.

Visitar como comensal el lugar para ver los beneficios que aporta y con ello buscar el área de oportunidad que debemos cubrir, este punto es importante, porque es la clave del éxito para cubrir dicha necesidad.

Verificar día a día la afluencia de comensales.

La Matriz de Machetes del Gordo se posicionó en un lugar estratégico para la venta de sus productos, siendo el principal mercado los estudiantes de la universidad más cercana, en donde la competencia directa se encuentra existente en puestos ambulantes, sin embargo, el área de oportunidad que identificó para la apertura fue: limpieza, organización, productos de calidad, precios por calidad, atención al cliente, pedidos a domicilio, trato personal por el gerente general.

Lo anterior ayudó a la empresa a seguir adelante con el proyecto, teniendo el éxito que alberga hasta el momento la organización.

# B Darle imagen a la organización

La creación de una **imagen empresarial es muy importante** para poder generar el desarrollo organizacional, tomando en cuenta que dicha imagen es la presentación del producto o servicio que deseamos vender y obtener una ganancia.

Por lo anterior, el **crear un logotipo** que identifique a la empresa y con ello los clientes sabrán que la calidad con la que se realiza los productos es la misma.

Cuando se habla de imagen, hacemos referencia al logotipo de la organización, es por ello, que es un símbolo formado ya sea por imágenes o letras que ayuda a identificar y relacionar a una organización.

Hoy en día la creación de un logotipo está a la orden del día, por lo consiguiente en cualquier parte podemos ver logotipos de diferentes empresas y/u organizaciones que se dedican a la venta de servicios, experiencias y productos, los cuales generan una identidad con el objetivo de que el cliente relacione cada una de sus publicidades con la empresa que se anuncia.

Machetes del gordo tiene su propio logotipo, el cual encontró de manera adecuada la formación de líneas y elección de tipografía que pudiera expresar calidez, calidad y sazón, reforzado con una imagen el producto que desea vender, por ende, se buscó la forma de fortalecer por medio de los colores cada uno de estos aspectos.



# Tener la misión, visión y valores empresariales definidos para generar una cultura organizacional.

Para poder apertura una sucursal, la empresa debe definir los siguientes cuestionamientos: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde queremos llegar? y ¿Cómo somos?.

Estas preguntas son esenciales para definir la misión, visión y valores empresariales, por lo tanto, define a la empresa en su totalidad.

En el caso de Machetes del Gordo son los siguientes:

## Misión

- Somos una empresa dedicada a brindar momentos inolvidables y servicios gastronómicos de alta calidad; ponemos todo nuestro “amor” y máximo empeño en beneficio de nuestros clientes; desarrollamos nuestro servicio a partir de los talentos y los valores de nuestros colaboradores, somos una empresa que día a día lucha por desarrollar mejores condiciones laborales y un mejor nivel de vida para nuestros trabajadores y sus familias, en beneficio de la organización.

## Visión

- Ser reconocido y preferido a nivel Regional y Nacional, como un grupo de trabajo original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus clientes; posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores; posicionarse con varias sucursales hasta llegar a ser una franquicia estable dentro de nuestro país.

## Valores Corporativos

- El Respeto y cordialidad se deben manifestar en todo momento dentro de nuestra organización, así como la comunicación debe existir siempre entre nuestro personal y colaboradores, en servicio ser los mejores anfitriones con una excelente calidad en lo que realizamos debido a nuestra pasión estamos comprometidos con el corazón y la razón, tener integridad de ser honestos y respetuosos en todo lo que hacemos con un sentido de responsabilidad.

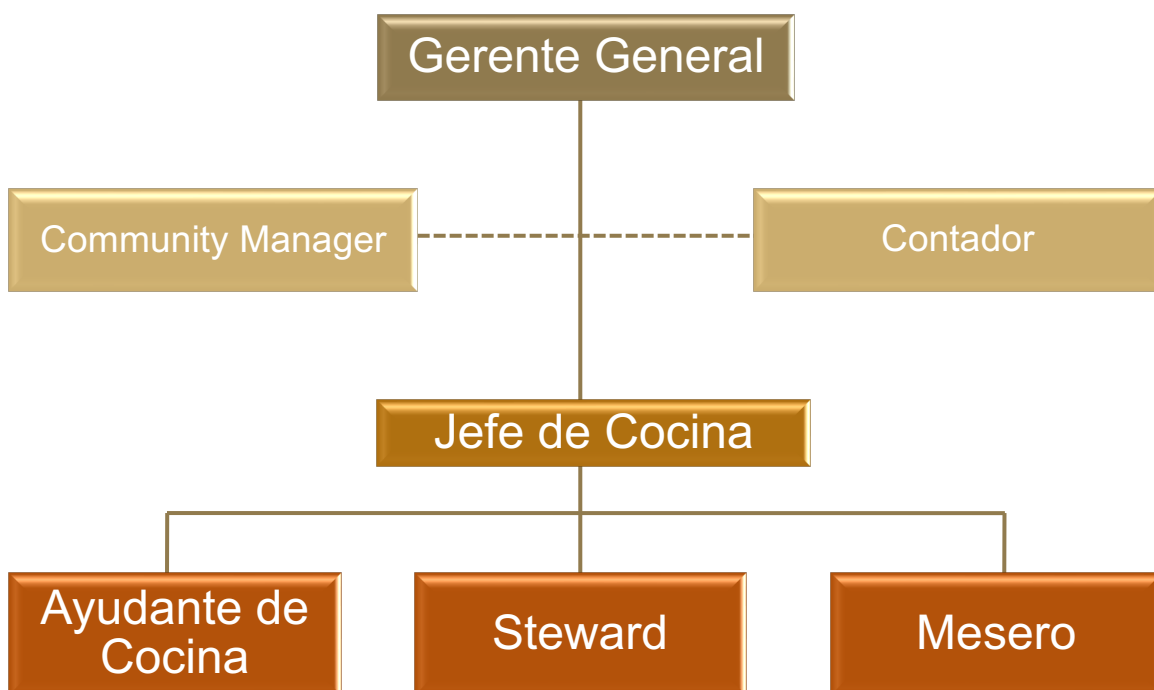


# D Identificar los puestos, actividades y responsabilidades de cada uno, la cual será la base administrativa de la sucursal

La identificación de las actividades y responsabilidades de cada puesto ayudará a la administración de la empresa, dando como resultado un proceso de producción efectivo y con ello un crecimiento en la cultura organizacional.

La importancia de la obtención de un organigrama es elemental para la organización, porque con él se definirá el personal que se encuentre a cargo para la toma de decisiones y el que instruye a los demás colaboradores a seguir los pasos que se les indique.

El organigrama de Machetes del Gordo es el siguiente:



# Obtención de un recurso económico mínimo de un año para subsistir

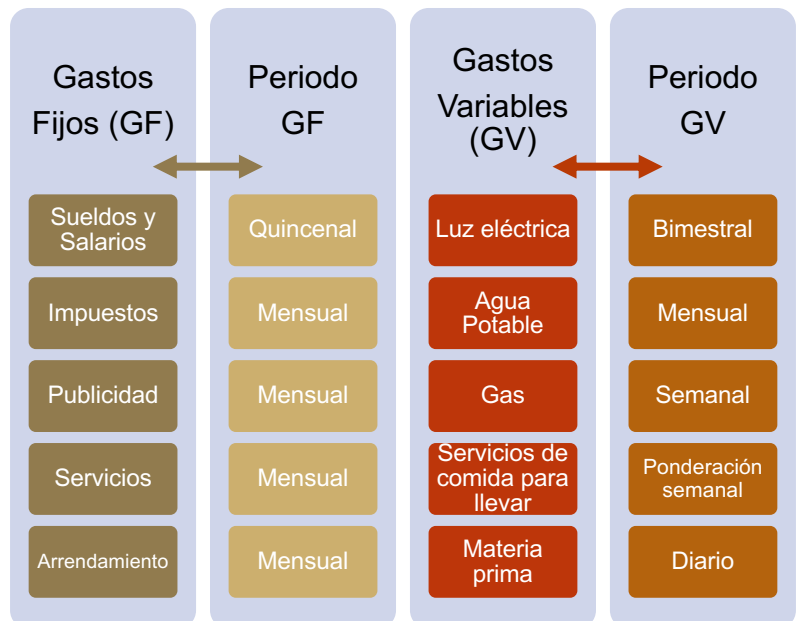
La **obtención del recurso financiero** para la apertura de una sucursal **es la piedra angular para generar la subsistencia de la misma**, por ende, se debe considerar que en cuanto ya se encuentre en funcionamiento se duplican los gastos, y en ocasiones el ingreso no es el que se esperaba, por ello, al tener una matriz se puede indagar en el presupuesto gastado y el tiempo en el que obtuvo el éxito para poder



En el restaurante Los Machetes del Gordo se invirtió para la apertura cerca de 130, 000 pesos, en donde se compraron los muebles, adecuación del lugar y el arrendamiento del espacio, así como los salarios de cada uno de los colaboradores según lo pactado.

## Relación de Gastos para considerar

El éxito de los Machetes de Gordo se visualizó en el cuarto mes de su apertura, e identificó en el primer año que los meses de menos afluencia de comensales fueron en periodo vacacional (semana santa, verano y fin de año), en donde la organización cubrió los salarios de cada uno de los colaboradores, sabiendo que en esas fechas el negocio no sería fructífero y no podría cubrir los pagos.



Al tener estos costos, se obtiene una visión más clara y precisa del dinero que se necesita invertir en el primer año de la apertura, lo que nos ayudará a subsistir de manera adecuada y poder tener éxito en el desarrollo organizacional.

Machetes del Gordo no labora los fines de semana, solamente abre de lunes a viernes, por lo tanto, el año activo de la organización es de 312 días para considerar los gastos que son de periodo diario. Ejemplo de relación de Gastos para considerar:

GASTOS	PERIODO	COSTO	PONDERACIÓN MENSUAL	PONDERACIÓN PRIMER AÑO (APERTURA)
<b>Gastos Iniciales</b>				
Muebles	Único pago	\$50,000.00	No aplica	\$50,000.00
Adecuación del lugar	Único pago	\$20,000.00	No aplica	\$20,000.00
Depósito de arrendamiento	Único pago	\$15,000.00	No aplica	\$15,000.00
Contratación de servicios	Único pago	\$10,000	No aplica	\$10,000.00
	<b>TOTAL</b>	\$95,000.00	No aplica	\$95,000.00
<b>Gastos Fijos</b>				
Sueldos y Salarios	Quincenal	\$9,000.00	\$ 18,000.00	\$216,000.00
Impuestos	Mensual	\$2,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
Publicidad	Mensual	\$4,000.00	\$4,000.00	\$48,000.00
Servicios (mantenimiento)	Mensual	\$2,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
Arrendamiento	Mensual	\$7,000.00	\$7,000.00	\$84,000.00
	<b>TOTAL</b>		\$33,000.00	\$396,000.00
<b>Gastos Variables</b>				
Luz eléctrica	Bimestral	\$1,500.00	\$750.00	\$9000.00
Agua Potable	Mensual	\$250.00	\$250.00	\$3,000.00
Gas	Semanal	\$2,500.00	\$10,000.00	\$120,000.00
Servicios de comida para llevar	Ponderación semanal	\$5,000.00	\$20,000.00	\$240,000.00
Materia prima	Diario	\$1,000.00	\$20,000.00	\$240,000.00
	<b>TOTAL</b>		\$51,000.00	\$612,000.00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN DE APERTURA</b>		\$129,250.00	No aplica	No aplica
<b>TOTAL DE RECURSO ANUAL CON INVERSIÓN DE APERTURA</b>				\$1,103,000.00

Con la tabla podemos deducir que para asegurar la apertura de una sucursal de Machetes del Gordo se debe contemplar un financiamiento de un millón ciento tres mil pesos, sin embargo, como se menciona anteriormente en el cuarto mes de la apertura se debe obtener las utilidades previstas.



# Tener el costo aproximado de la producción y operaciones que se necesita, así como los salarios de los integrantes de la compañía

A pesar que se ha tomado en cuenta la relación de gastos en donde se incluye los sueldos y salarios de los colaboradores, también se debe integrar el gasto de producción y operaciones, lo cual aporta para el desarrollo en el precio que normalmente consumimos y dividirlo entre las ventas obtenidas en cierto periodo, y con ello obtendremos los precios del producto y cuanto nos cuesta realizarlo.

Por lo tanto debemos de sumar cada uno de los gastos para poder tener una visión más clara y saber el punto de equilibrio para subsistir.

En el caso de Machetes del Gordo, el dueño tiene conocimiento sobre la cantidad que gasta de forma mensual, el cual integra lo antes mencionado y oscila entre los 75 000 a 81 000 de pesos mxn para lograr subsistir, indicando que su punto de equilibrio es en con la venta de la unidad número 1,350, el cual cubre de forma mensual todos los gastos, indicando que a partir de la unidad 1,351 de venta ya se genera una ganancia.



# Realizar un análisis de riesgo mediante los posibles problemas y como se pueden resolver de manera inmediata

Como administrador, gerente general y/o dueño, **se debe tomar en cuenta los posibles problemas que puedan existir tanto internos como externos**, esto nos servirá para prepararnos de cualquier competencia y/o reclamos de los comensales.

Por lo anterior, es necesario **tener el conocimiento adecuado de los meses que las ventas estarán bajas**, así como las empresas que son nuestras competencias directas en la zona, lo que nos ayudará a tomar decisiones efectivas para la resolución de cada uno de los problemas a la que nos podríamos enfrentar en algún momento.



Machetes del gordo no tiene alguna competencia directa que ofrezca el mismo producto en la zona, cabe mencionar, que la competencia este establecido en un local, que genere confianza, calidad y calidez en el momento de la atención, siendo esto una parte fundamental para el éxito de la empresa.

Sin embargo, si tiene competencia indirecta, las cuales son en su mayoría puesto ambulantes, en donde realizan los antojitos con dudosa procedencia, así como no existe la calidad del mismo el cual es reflejado en lo que les entregan a los comensales, aunque este tipo de comerciantes solo se encuentran en determinadas horas y días, lo que nos indica que no existe una constancia de la venta del producto, o simplemente los clientes deben esperar el día que se instalan para poder degustar de sus productos.

Por ello, Machetes del Gordo obtuvo una brecha amplia para poder penetrar el producto en la zona y con ello tener el éxito oportuno en la venta de sus antojitos.

# Definir el estudio mercadológico puntualizado, siendo la publicidad la mayor herramienta para darse a conocer

Obteniendo los puntos anteriores podremos identificar el precio que el producto debe tener, y con ello el reconocimiento de la clase socioeconómica al cual está dirigido, por lo tanto, nos da la pauta de verificar si el precio es el adecuado o puede aumentarse para generar más seguridad a los clientes o simplemente darle un estatuto más alto al producto, sin hacer por un lado la calidad del proceso de creación del producto.

La empresa Machetes del Gordo su menú tiene un promedio por unidad de \$60.00 esto nos indica que la persona que puede comprar dicho producto debe tener un ingreso mensual mayor al salario mínimo, el cual debe estar colocado en la clase socioeconómica media, siendo que ellos son los clientes potenciales a los que nos estamos dirigiendo, por ende, se debe estudiar que actividades realiza la población con este nivel socioeconómico, por ejemplo: ir al gimnasio, centros comerciales, cines, eventos sociales, antros, etc.



Y la única forma de conocer las actividades diarias es por medio de una encuesta, siendo esta la solución más efectiva para la identificación los lugares que comúnmente visitan, obteniendo los puntos de publicidad más adecuados para el reconocimiento de la marca.

# Distinguir el Merchandising como parte fundamental para el crecimiento de la organización

Hoy en día el producto no lo es todo, por lo tanto, las organizaciones han incluido la presentación y experiencia vivida durante el consumo de los productos, lo que en términos correctos se le llama Merchandising, este método ayudará a la empresa a **tener presencia en el pensamiento del cliente**, lo que indica una agradable visita y la probabilidad de recomendación y regreso al lugar a consumir cada uno de sus productos.

Hoy en día  
el producto  
no lo es todo

Machetes del Gordo tiene como objetivo principal generar calidez en su ambiente, y al ser un producto distintivo del pueblo mexicano, la experiencia que emana la organización es por medio de productos ancestrales, esto se puede distinguir desde la barra realizada con ladrillos para un sentido más rústico, así como los platos de barro creados a la medida y las aguas frescas que están hechas con productos del estado de Chiapas y llevados hasta el paladar de los comensales, fortaleciendo aún más la calidez del servicio.

Cabe destacar, que el propietario de Machetes del Gordo es Chef, el cual constantemente se encuentra innovando los guisos de las quesadillas, siendo un punto elemental para que los comensales puedan tener variedad al momento de elegir el machete.

Sabiendo cada uno de estos puntos y poniendo en práctica lo que se ha mencionado, el éxito de la organización al momento de la colocación de la sucursal será efectiva, siempre y cuando se logre seguir al pie de la letra la misión, visión y objetivos de la organización.

