



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO

PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DEL RESTAURANTE PERLA  
NEGRA

**DIRECTOR:**

**M.A. SERGIO G. ORDOÑEZ SÁNCHEZ**

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Administración.**

**PRESENTA :**

Roberto Piña Ramírez

**Puebla, Pue. Diciembre 2014**





**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DEL RESTAURANTE PERLA  
NEGRA**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**M.A. SERGIO G. ORDOÑEZ SÁNCHEZ**

**TESIS**  
Que para obtener el grado de:  
**Maestra en Contribuciones.**

**Presenta :**  
Roberto Piña Ramírez

***Puebla, Pue. Diciembre 2014***



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruíz Rendón**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe **M.A. Sergio G. Ordoñez Sánchez** en mi calidad de Director de la Tesis denominada: **“PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**ROBERTO PIÑA RAMÍREZ**

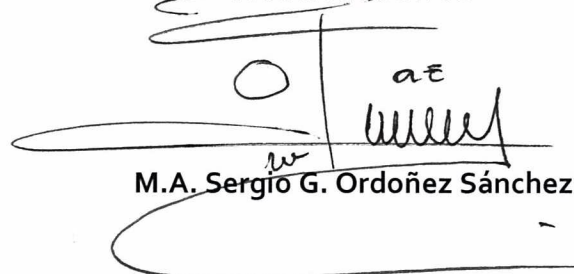
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de Noviembre de 2014

Atentamente

  
M.A. Sergio G. Ordoñez Sánchez



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruíz Rendón**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe **M.A. Jesús Hernández García** en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: **“PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**ROBERTO PIÑA RAMÍREZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de Noviembre de 2014

Atentamente

  
M.A. Jesús Hernández García



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruíz Rendón**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe **M.A. Emma Rosa Cruz Sosa** en mi calidad de Asesora de la Tesis denominada: **“PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**ROBERTO PIÑA RAMÍREZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de Noviembre de 2014

Atentamente



**M.A. Emma Rosa Cruz Sosa**





**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/197/14  
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. ROBERTO PIÑA RAMÍREZ**

*Presente*

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “**PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA**” a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”*

H. Puebla de Z., 28 de noviembre de 2014.

**M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

I. Planteamiento del problema	VI
II. Justificación	VI
III. Objetivos	VIII
IV. Pregunta de investigación	IX
V. Hipótesis	IX
VI. Variables	X
VII. Metodología de la investigación	X
VIII. Alcances y limitaciones	XI
IX. Marco teórico	XI
X. Cronograma de trabajo	XII
Xi. Índice tentativo	XII
XII. Referencias bibliográficas	XIII

### CAPÍTULO I. Antecedentes de las empresas

1.1 Orígenes de las empresas	1
1.2 Datos relevantes de las empresas	3
1.2 Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México	6
1.2.1 Surgimiento de las microempresas en México	7
1.2.2 Características de las MIPYMES en México	8
1.2.3 Microempresas de servicios	11
1.2.4 Antecedentes de la industria restaurantera	12
1.3 Administración y características	13
1.3.1 Orígenes de la Administración	14
1.3.2 Desarrollo de competencias y habilidades del administrador	16

### CAPÍTULO II. El Proceso Administrativo

2.1 Planeación	19
2.2 Organización	21
2.3 Dirección	23
2.4 Control	25

### CAPÍTULO III. Planeación

3.1 Concepto de Planeación	28
3.2 Características de la planeación	29
3.3 Elementos de la Planeación	30
3.3 Importancia y ventajas de la Planeación	30
3.4 Principios y etapas de la planeación	32

3.5 Elementos básicos a considerar en el proceso de la Planeación	35
3.5.1 Misión o propósito	35
3.5.2 Objetivos	35
3.5.3 Tipos de Planes	36
3.6 Tipos de planeación	40
3.6.1 Planeación a corto, mediano y largo plazo	41
3.7 Proceso de la planeación	42
3.8 La toma de decisiones	44
3.9 Herramientas de la planeación	45
3.9.1 Análisis FODA	46
3.9.2 Diagrama de Gantt	46
3.9.3 Diagrama de flujo o flujograma	47
3.9.4 Análisis de red PERT	47
3.10 Manuales administrativos	49
3.10.1 Objetivos de los manuales	49
3.11 Indicadores e índices de gestión	51

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA**

4.1 Diseño de la investigación	53
4.2 Población y muestra	53
4.3 Instrumento de medición	53
4.4 Análisis de la información	54
4.5 Resultados obtenidos	54
4.5.1 Análisis FODA	54
4.5.1.1 Fortalezas	54
4.5.1.2 Debilidades	55
4.5.1.3 Oportunidades	55
4.5.1.4 Amenazas	56
4.5.2 Análisis de la opinión de los empleados del restaurante	57
4.2.5.1 Género de los entrevistados	57
4.2.5.2 Edad	57
4.2.5.3 Antigüedad en el restaurante	58
4.2.5.4. Claridad de función dentro de la empresa	58

4.2.5.5 Le han enseñado los procedimientos para desempeñar adecuadamente su función en la empresa	59
4.2.5.6 Opinión sobre el desempeño en general del servicio que proporcionan en el restaurante	60
4.2.5.7. Opinión sobre los principales problemas del Restaurante	60
4.2.5.8 Guía que explique cómo realizar su trabajo	61
4.2.5.9 Opinión sobre si cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas	62
4.2.5.10 Participa en la planeación del trabajo aportando ideas	62
4.2.5.11 Son tomadas en cuenta las ideas propuestas por los trabajadores	63
4.2.5.12 Conocimiento sobre cómo evitar mermas y desperdicios de los materiales que utiliza en la empresa	63
4.2.5.13 La forma en que realiza su trabajo es la adecuada según su criterio	64

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA**

5.1 Descripción del restaurante Perla Negra	66
5.2 Filosofía organizacional	68
5.3 Procesos tácticos del restaurante Perla Negra	70
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>80</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>83</b>
<b>Anexo</b>	<b>87</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS**

Tabla 1.1 Evolución de la Administración	15
Figura 2.1 Fases del Proceso Administrativo	19

Figura 3.1 Elementos de la planeación	30
Figura 3.2 Etapas del proceso de planeación	33
Figura 3.3 Partes de la Planeación	35
Figura 3.4 Diagrama de Gantt	47
Figura 3.5 Simbología de diagramación para flujograma	48
Figura 3.6 Malla Pert	48
Figura 3.7 Pasos para la elaboración de un manual	50
Figura 3.8 Cuerpo central de un manual según su tipo	51
Figura 5.1 Organigrama	68
Gráfica 4.1 Género de los encuestados	57
Gráfica 4.2 Edad de los trabajadores	57
Gráfica 4.3 Antigüedad de los trabajadores	58
Gráfica 4.4 Claridad de función en la empresa	58
Gráfica 4.5 Le han enseñado los procedimientos para desempeñar adecuadamente su función en la empresa	59
Gráfica 4.6 Opinión sobre el desempeño en general del servicio que proporcionan en el restaurante	60
Gráfica 4.7 Opinión sobre los principales problemas del Restaurante	60
Gráfica 4.8 Guía que explique cómo realizar su trabajo	61
Gráfica 4.9 Opinión sobre si cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas	62
Gráfica 4.10 Participa en la planeación del trabajo aportando ideas	62
Gráfica 4.11 Son tomadas en cuenta las ideas propuestas por los trabajadores	63
Gráfica 4.12 Conocimiento sobre cómo evitar mermas y desperdicios de los materiales que utiliza en la empresa	63
Gráfica 4.13 La forma en que realiza su trabajo es adecuada según su criterio	64

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se sustenta en el caso de un restaurante especializado en mariscos que opera como microempresa y que requiere como muchas de estas organizaciones, profesionalizar su administración, especialmente en su planeación.

Se revisa el caso para que a partir de identificar su situación puedan proponerse alternativas que puedan ayudarle a mejorar su gestión y preservar el empleo que genera para sustento de las familias que de ella dependen. El documento integra en el planteamiento del problema con su pregunta de investigación, se argumenta la justificación y se determinan los objetivos a alcanzar así como la hipótesis a validar, se establece la metodología utilizada como es el tipo de estudio y se complementa con la descripción de los alcances y las limitaciones.

En el capítulo uno se hace una remembranza del origen de las empresas y sus características, así como el estudio y principios de la administración, en el capítulo dos se hace una revisión sobre el proceso administrativo y en el tercero se desarrolla el tema de la planeación considerando los elementos de ésta, las estrategias, políticas y premisas que aplica, la planeación táctica, la operativa así como las herramientas y recursos para desarrollar una estrategia de planeación.

En el capítulo cuarto se describe el restaurante del caso de estudio presentando sus antecedentes, su evolución y su situación actual; para que en el capítulo quinto se incluyan los estudios y el diagnóstico de la empresa; se finaliza con la propuesta, conclusiones y recomendaciones.

Se inicia con el planteamiento del problema.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Es así como se forjan las primeras bases para este tipo de sistemas que en la actualidad llevan el nombre de empresas y existen en diferentes, formas y modos según sea el caso. (Chiavenato, 2004, p.89)

La microempresa adquiere especial importancia para la estructura económica y social del país al estar inmersa en un contexto globalizador, se enfrenta a desafíos y retos que las obliga a adoptar o desarrollar diferentes alternativas de acción para poder permanecer e incorporarse a mercados competitivos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), constituyen en buena medida la columna vertebral de la economía nacional en cuanto a generación de empleo y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2005), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYME que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

El factor administrativo lamentablemente no es una fortaleza en este sector, ya que las personas que están al frente de las empresas no siempre están preparadas para manejar ciertas situaciones, como el hacer una buena inversión, estudiar las posibilidades de mercado, dirigir y lograr la expansión de negocio.

En general, las microempresas tienen un crecimiento lento, lo cual es

debido en parte a que las actividades ejecutivas se ven reflejados en una sola persona, en cuanto a abastecimiento, se tiene conocimiento limitado y las economías de escala no les favorecen, su producción se apoya básicamente en la mano de obra y los procesos de fabricación se caracterizan por ser artesanales, el capital de la empresa y la propiedad de ésta casi siempre es individual.

Este tipo de empresas normalmente no reciben apoyo del gobierno, o es muy limitado y la mayoría de ellas no cuentan con un sistema administrativo, ya que su finalidad es obtener ganancias a corto plazo y abarcar más mercados, habitualmente el dueño es quién toma todas las decisiones a corazonadas.

El abrir un negocio genera incertidumbre por la situación económica que vive el país, la competencia que en muchos casos es desleal, desempleo, inseguridad, cargas tributarias complicadas y excesivas, corrupción y trámites burocráticos.

De acuerdo a las circunstancias y problemas que viven las microempresas es importante recalcar que el sector servicios en Puebla, cobra mayor relevancia por la política que se maneja actualmente de fomentar el turismo en el estado, por lo que se debe poner especial atención y apoyo en este tipo de empresas por parte del gobierno para que las mismas cumplan su función.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

El sector empresarial mexicano está compuesto en su mayoría por microempresas, que constituyen un pilar de la economía, las cuales se han visto afectadas por las crisis económicas que han prevalecido en México en las últimas décadas; se puede mencionar que son pocas las microempresas que logran subsistir y desarrollarse, situación que se torna difícil, por no contar con sistemas administrativos, y los requerimientos de gestión se vuelven cada vez más complejos, por lo que los empresarios deben prepararse más para que además de

sobrevivir tengan una operación sana.

Por la trascendencia de las MIPYME, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. La información estadística disponible del desempeño de las microempresas en México es escasa, a pesar de conocer la necesidad imperante de tener información estadística fresca de las MIPYME; tanto para la toma de decisiones gubernamentales, como empresariales, las estrategias elaboradas y llevadas a cabo no han sido suficientes para cubrir esa necesidad.

La utilidad de este trabajo de investigación será para la empresa en estudio y también se podrá aplicar a microempresas con características similares, al crear una planeación táctica y operativa que les permitirá el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Elaborar la planeación táctica y operativa para el restaurante Perla Negra, para con ello ayudar a impulsar su crecimiento y eficientar sus operaciones que le ayuden a desarrollar su capacidad competitiva.

#### **Objetivos Específicos**

- Conocer las directrices de la planeación estratégica de la microempresa.
- Realizar una evaluación situacional de la microempresa mediante un análisis FODA.
- Determinar los procesos principales que ayuden a mejorar su capacidad competitiva.
- Desarrollar la planeación táctica y operativa en sus principales

operaciones.

#### **IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Mediante un proceso de planeación táctica y operativa, el restaurante Perla Negra podrá impulsar su crecimiento y eficientar sus operaciones?

#### **V. HIPÓTESIS**

Con la planeación táctica y operativa del Restaurante Perla Negra se orientará su crecimiento y se facilitará su mejora en la eficiencia de sus operaciones que le permita un mejor aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

#### **VI. VARIABLES**

Variable independiente

La planeación táctica y operativa de la empresa Restaurante Perla Negra.

Variables dependientes

Se facilitará su mejora en la eficiencia de sus operaciones que le permita un mejor aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

#### **VII. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se desarrolla a través de una investigación documental, ya que se utilizan libros, revistas, páginas de internet especializadas en los temas, para llevar a cabo la recopilación de información del cual se realiza un análisis, además se lleva a cabo un estudio de campo para conocer la operación de la microempresa e identificar su situación actual y en función de ello elaborar una propuesta que le facilite su mejora.

El alcance de la investigación es descriptivo y exploratorio, ya que se describen las características del fenómeno de estudio como son las microempresas y el restaurante Perla Negra y exploratorio porque se profundiza en el estudio de una microempresa de servicios para conocer los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para detectar, visualizar y elaborar lo que será la propuesta para tomar decisiones que conlleven a alcanzar los objetivos. Será una investigación de tipo no experimental ya que no se manipulan las variables sino que sólo se toma la realidad tal como se presenta en la realidad para analizarla. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

## **VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES**

Se determinará el proceso de planeación táctica y operativa en sus principales operaciones, no se abarcará todo el proceso administrativo, para la microempresa denominada Restaurante Perla Negra, el cual se entregará a la empresa para que en su caso lo apliquen con sus propios recursos.

Entre las principales limitaciones se trabajará con la información que la empresa proporcione para efectos de diagnóstico, pero es un hecho que no cuenta con procesos de administración formales, ya que trabaja de manera empírica.

## **IX. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico se divide en dos grandes bloques, por una parte se revisa el concepto de empresa revisando sus antecedentes, evolución y relevancia, destacando en particular las micro, pequeñas y medianas empresas, que son un segmento que ha logrado la relevancia por su contribución social y económica, El segundo bloque se refiere a la administración como una ciencia que ha estado presente a lo largo de la historia del hombre y cuya aplicación se da en todos los aspectos, por ello se analizan sus definiciones y principales conceptos. Un

elemento clave de la administración es el proceso administrativo por lo que se analiza con detalle considerando sus diferentes componentes como son la planeación, la organización, la integración y el control. Y particularmente se revisa el tema de la planeación por lo que se manejan temas como los elementos de la planeación y administración por objetivos; las estrategias, políticas y premisas de planeación; la planeación táctica, la operativa, la estratégica así como las herramientas y recursos para desarrollar una estrategia de planeación. Todo ello a partir de los principales autores contemporáneos y reconocidos.

## **RESUMEN**

La presente investigación se sustenta en el caso de un restaurante especializado en mariscos que opera como microempresa y que requiere como muchas de estas organizaciones, profesionalizar su administración, especialmente en su planeación.

Se revisa el caso para que a partir de identificar su situación puedan proponerse alternativas que puedan ayudarle a mejorar su gestión y preservar el empleo que genera para sustento de las familias que de ella dependen.

Por la trascendencia de las MIPYME, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

La utilidad de este trabajo de investigación será para la empresa en estudio y también se podrá aplicar a microempresas con características similares, al crear una planeación táctica y operativa que les permitirá el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

## X. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	FEBRERO	MARZO				ABRIL				MAYO		
		SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	
	SEM 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PROTOCOLO												
CAPÍTULO I.												
CAPÍTULO II												
CAPÍTULO III												
CAPÍTULO IV.												
CAPÍTULO V												
PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES												
EXAMEN PROFESIONAL												

## XI. ÍNDICE TENTATIVO

### **CAPÍTULO 1. Antecedentes de las empresas**

1.1 Orígenes de la empresa

1.1.2 Datos relevantes de las empresas

#### **1.2 Las microempresas en México.**

1.2.1 Surgimiento de las microempresas en México

1.2.2 Características de las microempresas en México.

1.2.3 Microempresas de servicios

#### **1.3 Administración y características**

1.3.1 Orígenes de la administración

1.3.2 Desarrollo de competencias y habilidades del administrador

### **CAPÍTULO II PROCESO ADMINISTRATIVO**

2.1 Proceso administrativo

2.1.1 Planeación

2.1.2 Organización

2.1.3 Integración

2.1.4 Dirección

2.1.5 Control

### **CAPÍTULO III PLANEACION**

3.1 Elementos de la planeación y administración por objetivos

3.2 Estrategias, Políticas y Premisas de Planeación

3.1 Planeación Táctica

3.2 Planeación Operativa

3.3 Planeación Estratégica

3.4 Herramientas y recursos para desarrollar una estrategia de planeación

3.5 Técnicas de investigación

### **CAPÍTULO IV. RESTAURANT PERLA NEGRA COMO MICROEMPRESA.**

4.1 Historia y antecedentes

4.2 Crecimiento y cambios

4.3 Situación actual

### **CAPÍTULO V ESTUDIOS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

5.1 Obtención de la información

5.2 Aplicación de herramientas administrativas

5.3 Estadísticas

5.4 Resultados.

### **PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Hernández y Rodríguez, S. (1997). INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. México: McGraw-Hill Interamericana de México.

2. Chiavenato, I. (2004). INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA

ADMINISTRACION. México: McGraw-Hill Interamericana de México.

3. Prieto Sierra, C. (2001). INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS. México: Banca y Comercio.

4. Megginson C. León, Donald C. Mosley Paul H. Pietri Jr. (2001). ADMINISTRACION CONCEPTOS Y APLICACIONES. México: Grupo Patria Cultural.

5. Rodríguez Valencia J. (2001). COMO APLICAR LA PLANEACION ESTRATEGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. México: International Thompson Editores.

6. Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIA, México: McGraw-Hill Interamericana de México.

7. García Flores Jacinto, Silvestre Fernández Ruiz, Concepción E. Muñoz Tagle, Ana Lilia Silva Ambriz, Ana María Reyes Arellano (2008). Las MIPYMES en el Estado de Puebla. México: Editorial BUAP.

# CAPÍTULO I

## Antecedentes de las empresas

### 1.1 Orígenes de las empresas

Desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente, para cazar, alimentarse y vestirse, la humanidad fue conociendo cómo debía coordinarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización, surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, en grupos más ordenados. En las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual. (Hernández, 1997, p. 37)

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, donde todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas coordinadas, dirigidas y controladas dentro de esas organizaciones.

La teoría de las organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Debido al tamaño y complejidad de sus operaciones, cuando las organizaciones alcanzan un cierto desarrollo necesitan una administración más compleja, para lo cual se requiere un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen

de diversos asuntos. (Alonso, 2006, p. 5)

Es así como se forjan las primeras bases para este tipo de sistemas que en la actualidad llevan el nombre de empresas y existen en diferentes, formas y modos. La historia ofrece numerosos ejemplos de cómo la actividad comercial ha sido el medio que posibilitó los contactos económicos y sociales, e incluso los posteriores intercambios políticos y culturales, entre los distintos pueblos de la tierra, la necesidad de vender sus productos, la América precolombina impulsó a los comerciantes a buscar en lugares lejanos nuevos mercados. (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, 2013, p. 5)

El intercambio de mercancías resultó ser eficiente en los primeros años del comercio, mas no así para el volumen de operaciones, estas requerían ciertas circunstancias de practicidad en su manejo, lo cual trajo como consecuencia buscar una manera de facilitar las transacciones, el desarrollo económico y el número de transacciones alcanzado por los comerciantes hizo que se emplearan metales, los cuales obtenía un valor de acuerdo a las características del mismo, es el origen del dinero. Grandes ventajas se avizoraron al emplear este método que trajo como consecuencia un mejor y mayor desarrollo comercial entre personas.

Las características que obtenían estos metales debía ser regulada más en un principio no fue tan fácil debido a que no había forma de valorar sus mercancías en dinero.

Otras ventajas que vinieron en la aparición del dinero es que por fin los comerciantes podían llevar una serie de cuentas que le proporcionaría calcular ganancias o en su caso pérdidas, quizá este es el principio más importante en la historia de las empresas ya que el saberse ganador en una transacción entre comerciantes daba una posición de certeza en las decisiones tomadas y ventaja ante los demás comerciantes. (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, 2013, p. 9)

Una de las partes más importantes es la aparición de un sistema económico, los mercados, cobran importancia y relevancia, ya que en estos es donde se desarrollan las transacciones entre comerciantes

Es necesario describir al mercado como uno de los principales elementos del sistema capitalista, en el que ocurren diversas transacciones de compra y venta de bienes, servicios y factores productivos. Es ahí donde se manifiesta la oferta, la demanda y el precio de todo lo que se compra y vende. Un mercado se considera un área geográfica a la cual concurren vendedores y compradores de mercancías además de servicios, con el objeto de realizar transacciones de tipo comercial, de tal manera que los precios de las mercancías y servicios tienden a unificarse y regularse. (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, 2013, p. 11)

## **1.2 Datos relevantes de las empresas**

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Algunas definiciones que ayudan a comprender que es una empresa son las siguientes: “es la unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios” (E-conomic, 2014); otra de las definiciones señala que es: “la unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”. (Andersen, 1999)

En adición a las definiciones, las características en las que se incluyen

entre las principales que cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros; realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas; planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar; son una organización social importante que forma parte del ambiente económico y social de un país; son un instrumento importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social; y para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que les exige modernización, racionalización y programación; el modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado; y las empresas se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social. (Andersen, 1999)

### **Clasificación de las empresas**

Existen diferencias entre unas empresas y otras, y según en qué aspecto se quiera ubicar, se pueden clasificar de varias formas, ya sea por sector, por tamaño, por figura jurídica o por número de trabajadores entre otros, por ello a continuación se describen algunas de ellas para comprender estos criterios.

El giro de una empresa es su objeto u ocupación principal. Existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar, de acuerdo con la Secretaría de Economía, en México.

- Comercial: Se dedica a la compraventa de un producto determinado.
- Industrial: Toda empresa de producción que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas) se ubica en este giro.
- Servicios: Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro. (NAFINSA, 2008)

Clasificación por sector:

- Del sector primario, crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza, son las agrícolas, ganaderas, pesqueras, y mineras, entre otras.
- Del sector secundario, centran su actividad productiva al transformar materia prima y darle un valor agregado, en este grupo se encuentran las industrias y empresas de construcción.
- Del sector terciario, mejor conocido como de servicios, en esta categoría entran las de tipo comercial, de transporte, de asesoría, y todo lo relacionado con turismo y por supuesto de gastronomía.

Clasificación por tamaño:

Sector			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro de	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña de	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana de	51 a 250	31 a 100	51 a 100

Fuente: INEGI, 2009

Clasificación por régimen jurídico:

En relación con su constitución y tipo de sociedad las principales son:

- Sociedad Comercial de responsabilidad limitada: Los socios aportan el capital por igual, deciden y reciben utilidades de acuerdo al porcentaje del capital que poseen; el número de socios puede ser de 2 hasta 20. Tienen responsabilidad limitada; el nombre de la empresa va acompañado de la sigla Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada o su abreviatura "S.R.L."
- Sociedad Anónima: Es aquella que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- Persona física con actividad empresarial: son individuos que realizan una actividad y se registran de manera individual.

Por el origen de su capital

a) Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, se pueden clasificar en:

- Centralizadas.
- Desconcentradas.
- Descentralizada.
- Estatales.
- Mixta o paraestatales.

b) Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. Pueden ser:

- Nacionales
- Transnacionales

En función de estas clasificaciones el restaurante que se estudia en este trabajo pertenece al sector servicios (terciario), sería una microempresa ya que tiene menos de diez trabajadores, la figura jurídica es de persona física, de capital nacional y es privada.

## **1.2 Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México**

El concepto de MIPYMES surge hacia finales de los años 70, cuando el modelo que se sustentaba en la existencia de grandes industrias entra en crisis y marca en los países industrializados, el inicio de una nueva etapa para las MIMIPYMES, este periodo permitió el resurgimiento de este tipo de empresas y la revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico. (Lemes, 2007)

Ese resurgimiento de las MIPYMES incentivó al estado para apoyar a dichas empresas, actualmente estas empresas resultan cruciales en cuanto a

competencia mundial se refiere ya que, contrario a lo que se cree, las MIPYMES tienen una gran importancia en la dinámica competitiva debido a que no requieren de grandes unidades de producción, esto significa que las grandes industrias no necesariamente dominan el mercado; además, la importancia que están adquiriendo las MIPYMES es altamente apreciada en buena parte de los países desarrollados y subdesarrollados, ya que registran un dinamismo importante en los mismos. (Lemes, 2007)

Las MIPYMES surgen del empresario-emprendedor, que si bien es una persona innovadora en el mundo de los negocios que descubre necesidades de mercado para satisfacerlas y proporcionar calidad y duración, también corren riesgos, aunque tienen compromiso con lo que hacen. Para que una idea se convierta en negocio debe considerar los factores de mercado, llegar en el momento oportuno, tener una ventaja competitiva, ofrecer un bien o servicio, vigilar que sea un negocio rentable, debe considerar la capacidad administrativa y que tenga un buen ajuste entre emprendedor y oportunidad..

Este tipo de empresas pueden ser definidas como la caracterización del tejido empresarial de cualquier país, la mayoría de los autores coinciden en el hecho de que las MIPYMES son organismos vivos y que, independientemente de su tamaño, reúnen todos los aspectos de una empresa tradicional. Dependiendo del país en el que se encuentra, varía su forma de manifestarse, pero en sí, su centro básico es el mismo. (Lemes, 2007)

### **1.2.1 Surgimiento de las microempresas en México**

De acuerdo con la obra de García Flores J, Fernández Ruiz S, Muñoz Tagle C, Ambriz Silvia A.L, Reyes Arellano (2008) “Las microempresas en México” se tienen además de los señalados, los siguientes antecedentes: las devaluaciones de la moneda frente al dólar y los problemas económicos originados por ellas, propiciaron el cierre de muchas empresas a lo largo y ancho del país y,

consecuentemente, generaron gran desempleo entre la población, sin embargo, constituyo la oportunidad para que muchas personas hicieran uso de sus conocimientos y habilidades realizando negocios informales, en los que ofrecían al público consumidor toda clase de bienes y servicios, surgiendo así un importante número de microempresas.

Los giros abarcaron amplia variedad de actividades, como tiendas de abarrotes, carpinterías, ferreterías, taquerías, talleres mecánicos, talleres de pintura y hojalatería, tintorerías, pastelerías, papelerías, lavado de automóviles, aseadores y reparadores de calzado, cocinas económicas e imprentas, entre otras. La característica de estas microempresas es que nacieron sin planeación ni financiamiento.

Otro caso del surgimiento de microempresas se da por profesionistas que durante sus estudios técnicos o universitarios cursaron materias que tienen relación con el programa de emprendedores o incubadoras de empresas y al concluirlos deciden establecer su propia empresa, ser su propio patrón y generar fuentes de empleo poniendo a disposición del público consumidor sus conocimientos. A diferencia del anterior, en este ya existía una planeación previa y se tenía visualizado cual es el campo de trabajo.

En los dos casos descritos, el capital fue aportado por el microempresario tomándolo de su patrimonio, el cual provenía de dos fuentes de financiamiento: a) El importe de la liquidación laboral que la empresa había hecho a los trabajadores cuya relación de trabajo daba por terminada y b) Los ahorros que tenía.

### **1.2.2 Características de las MIPYMES en México**

El entorno económico en el que se desenvuelve la sociedad mexicana en los últimos años, con apertura económica y globalización permite apreciar que las microempresas están a lo largo y ancho del país, desarrollan toda clase de

actividades, el propietario es quien toma toda clase de decisiones para materializar los distintos proyectos que tiene, su estructura generalmente es familiar y, por lo general, carecen de acta constitutiva. Independientemente de ser las que generan el mayor número de empleos, son sometidas por las autoridades administrativas a los mismos trámites que deben cubrir las empresas grandes, lo que es ilógico desde cualquier punto de vista, pues nunca y por ningún concepto ni motivo serán iguales la micro y la macro empresa.

Como cualquier estructura, las MIPYMES cuentan tanto con ventajas como con desventajas, todas de vital importancia, mismas que a continuación serán tratadas.

Una de las principales ventajas de las pequeñas empresas es que éstas tienen una gran capacidad de generación de empleos, de hecho las pequeñas empresas absorben una parte muy significativa de la población económica activa.

Otras de las ventajas de este tipo de empresas es la capacidad que tienen para asimilar y adaptar la tecnología a sus operaciones, la producción local y de consumo básico, su contribución al desarrollo regional debido a su establecimiento en diversas regiones, la flexibilidad ante el tamaño del mercado, es decir su capacidad para aumentar o disminuir su oferta cuando el mercado así lo requiere.

El fácil conocimiento de empleados y trabajadores es una ventaja más que tienen las MIPYMES, ya que esta característica, aunado a la baja ocupación del personal, facilita la resolución de los problemas que se presentan; además la planeación y organización no requiere de mucho capital y mantienen una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas. Debido a que sus gastos no son muy grandes y no cuentan con excesivas ganancias, son capaces de producir y vender artículos a precios competitivos. (Lemes, 2007)

Por otro lado, entre las desventajas de las pequeñas empresas se encuentran, en primer lugar, el hecho de que los problemas que surgen en el entorno económico las afectan con mayor facilidad, además de vivir al día y no poder soportar períodos largos de crisis. Las pequeñas empresas suelen ser más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, lo que ocasiona que siempre se encuentren temerosas de las visitas de los inspectores, esto representa también una desventaja para éstas.

Otra gran limitación para este tipo de empresas es la falta de recursos, ya que el acceso a fuentes de financiamiento no es fácil y por otra parte, tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas, por lo que es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.

Por último, se tiene que la administración de las pequeñas empresas no es especializada, es decir, es empírica y generalmente es llevada por los propios dueños, que tiende a dedicar un número mayor de horas de trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto. Esta situación las hace vulnerables ante empresas de mayor tamaño que desean eliminarlas, lo que ocasiona que dentro de la pequeña empresa se mantenga una gran tensión política. (Lemes, 2007)

En la mayoría de los países del mundo, las MIPYMES tienen un papel muy significativo, y América Latina no es la excepción. En esta región, las MIPYMES han desempeñado un papel de vanguardia. Hoy día las políticas de los estados se encaminan a darle un mayor valor MIPYMES por lo que representan para sus respectivas economías, en particular en la generación de empleos.

A últimas fechas, hablando específicamente de la última década, es posible observar un reconocimiento creciente en el papel que desempeñan las MIPYMES en la creación de empleos y en la promoción del crecimiento y del desarrollo. Estadísticas recientes de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) arrojan resultados contundentes con respecto al

tema de las MIPYMES como fuentes de empleo; según dichos estudios, los nuevos empleos se generan en su mayoría en las pequeñas y mediana empresas. (Lemes, 2007)

### 1.2.3 Microempresas de servicios

Para este caso de estudio se utilizan los datos del INEGI, que de acuerdo con cifras oficiales, el 98% del total de empresas mexicanas son MIPYMES, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico:

Sector	Porcentaje
Manufacturera	12
Comercio	49
Servicios	39
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

*Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2004*

Como se observa es importante el sector servicios al representar el 39% de los establecimientos formales, por otra parte, la Secretaría de Economía refiriéndose a la industria alimentaria, registra que en México esta actividad tiene una participación del 5% en el Producto Interno Bruto (PIB), siendo los principales estados el Estado de México, Jalisco, Guanajuato, Nuevo León y el Distrito federal.

En cuanto al sector servicios y concretamente la rama de alimentos, en la sección restaurantera existe la Cámara Nacional de Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), que es la institución privada que agrupa a las empresas de dicho sector para representar ante el gobierno y la sociedad ese giro empresarial. (CANIRAC, 2012)

La CANIRAC está integrada por 137 delegaciones: 16 distritales (DF) y una sección de cadenas de restaurantes con autorización de la Secretaría de

Economía para operar en todo el país, tiene la representación empresarial de más de 50,000 restaurantes formalmente establecidos en toda la República de los cuales el 95% son MIPYME.

La CANIRAC desde hace más de 39 años representa al sector restaurantero en Puebla, actualmente posee una estructura en el estado con cerca de 5,000 establecimientos de los cuales se generan 50,000 empleos directos y más de 150,000 indirectos. (CANIRAC, 2012)

#### **1.2.4 Antecedentes de la industria restaurantera**

En Roma existieron los *thermopoliums*, lo que hoy en día es un *snack-bar* (cantina donde se sirven botanas ligeras), así como también las tabernas que eran lugares de alojamiento para público en general, donde se servía un menú básico con vino para los huéspedes. (Alonso et al, 1990, p. 13)

La palabra restaurante comenzó a usarse en 1765, cuando Boulanger Carpentier abre en la calle *Poullies* en París el primer restaurante como algo distinto a la posada, taberna o casa de comidas, donde sólo se admitía a gente que fuera a comer, quien se dedicó a servir distintas sopas calientes y hervidos en mesas de mármol y les dio el nombre de “restauradores”, éste fue el primer establecimiento denominado restaurante, se le dio este nombre ya que se colocó un letrero en la entrada el cual decía “Venid a mí, estómagos fatigados que os los restauraré”. (Alonso et al, 1990, p. 13)

A partir de 1789 proliferaron los restaurantes, que fueron aceptados con entusiasmo por toda Francia, ya que el restaurante les facilitaba las comidas, reuniones y lugares para discusiones.

Al igual que en Europa, el desarrollo de la gastronomía se extendió rápidamente. Los primeros que dieron el servicio de comidas eran los mismos que

tenían el albergue. Debido al intercambio comercial, se aceleró el crecimiento industrial y con esto surgió la necesidad de crear lugares más grandes y cómodos, creándose las hosterías, albergues y tabernas. (Valle, 1990, p. 21)

En 1829, en Estados Unidos se abrió el primer restaurante en la Ciudad de Nueva York, el “Delmonico’s” por John Delmonico, primero en cadena de restaurantes, en el cual se servía un menú sencillo que ofrecía vinos, pasteles de chocolate y helados. En 1832 Lorenzo Delmonico funda banquetes Delmonico’s, donde se brindó el primer menú impreso en inglés y francés, el cual contenía 371 platillos para ordenar. (Valle, 1990, p. 21)

El progreso que alcanzó la restauraría fue enorme, y junto con el crecimiento de la gastronomía en hoteles, se crearon organizaciones particulares de restaurantes expandiéndose rápido por América.

La historia del restaurante identificada en México parte de que en Tenochtitlán existían establecimientos que podían considerarse como restaurantes. Después de la conquista, México fue el primer país del continente americano que inició la venta pública de alimentos y bebidas. El 1 de diciembre de 1525 en el acta de cabildo en la Ciudad de México, señala que se le dio permiso al Sr. Pedro Hernández Paniagua para el establecimiento de un mesón que también tenía el servicio de albergue, más que comodidades en estos lugares, se aseguraba la tranquilidad de los viajeros, por los ataques de los asaltantes. (Valle, 1990, p. 54)

En 1526 se abrieron los mesones de Juana de Paredes y Rodrigo Rangel en Cholula y los de Juan de la Torre en Cuernavaca. En 1527, en Veracruz el mesón de Pedro de Anzures. Los únicos que paraban en las fondas y en los mesones eran los arrieros y carreteros, con sus bestias, pues las personas principales los hacían en fincas o conventos. Gracias al intercambio comercial, se provocó un crecimiento industrial, surgiendo la necesidad de crear lugares

grandes y cómodos. Podría decirse que de aquí parte el desarrollo de la restauraría en México. (Valle, 1990, p. 54)

### **1.3 Administración y características**

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado de alguna manera procesos que ayudan a controlar sus operaciones; por ello y para comprender mejor esta evolución de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

#### **1.3.1 Orígenes de la Administración**

Sergio Hernández (1997, p. 55) menciona como antecedentes de la administración que el hombre primitivo tuvo que organizarse y dividir el trabajo necesario para satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido y protección, lo que dio lugar a la aparición de líderes y guías de los pueblos. Por otra parte, la existencia del pueblo judío, entre las civilizaciones organizadas fue el primer antecedente del capitalismo y el pensamiento de los filósofos griegos, particularmente la concepción aristotélica da pauta del comercio. Por su parte, la cultura romana y su visión de la propiedad, así como la importancia del derecho. Posteriormente, la influencia de la iglesia católica en la Edad Media y de la organización militar tomada del modelo grecorromano.

Posteriormente se siguió evolucionando, con lo que se benefició la administración, con el surgimiento de la época capitalista basada en la época protestante, la concepción judía de la riqueza, la revolución industrial, el pensamiento de las escuelas clásicas y el darwinismo social. El surgimiento del pensamiento utópico, entre cuyos exponentes destacan Roberto Owen, como propulsor de la lucha de la clase trabajadora con mejores condiciones laborales.

Diversas etapas de nuestra historia y la forma en la que se ejercía la administración entre ellas. (Hernández, 1997, p. 55)

A nivel esquemático en la Tabla 1.1 se presentan algunas de las principales etapas que ha tenido la administración.

Tabla 1.1 Evolución de la Administración

<b>Orígenes de la Administración</b>	<p><b>Antecedentes históricos de la administración</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Primeras civilizaciones</b></li> <li>2. <b>Influencia de los filósofos</b></li> <li>3. <b>Influencia de la Iglesia católica y la época medieval</b></li> <li>4. <b>Influencia de la organización militar</b></li> <li>5. <b>Nacimiento de la ética capitalista y revolución industrial</b></li> <li>6. <b>Doctrinas económicas clásicas: el mercantilismo y el liberalismo</b></li> <li>7. <b>Roberto Owen y el pensamiento socialista utópico</b></li> </ol> <p><b>En México</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Época precolombina</b></li> <li>2. <b>La administración en la colonia</b></li> <li>3. <b>México independiente</b></li> <li>4. <b>El porfiriato</b></li> <li>5. <b>La revolución industrial en México</b></li> </ol>
--------------------------------------	--

Fuente: Hernández, 1997, p. 36

En este recorrido histórico es pertinente destacar que en la época primitiva los miembros de las tribus trabajaban en equipo para su subsistencia en actividades caza, pesca y recolección; presentándose cierto grado de organización, los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia (Anyzurditha, 2011).

Por otra parte, la aportación de Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún, por ejemplo Sócrates utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia; Platón habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización; Aristóteles habla de lograr un estado perfecto, a través de una buena administración y Pericles da uno de los principios de la

administración que se refiere a la selección de personal (Anyzurditha, 2011).

Ya en la época contemporánea, en el siglo XX se presenta un gran desarrollo tecnológico e industrial y consecuentemente por la consolidación de la administración, a principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo (Anyzurditha, 2011).

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada, desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

### **1.3.2 Desarrollo de competencias y habilidades del administrador**

El trabajo del administrador profesional se nutre de la teoría, de las técnicas y prácticas administrativas y de la experiencia personal. Su formación requiere del dominio de conocimientos de la conducta humana: individual, grupal y social. De ahí la necesidad de que se aplique al estudio de la psicología y sociología básicamente en el área industrial y organizacional.

Su relación con la teoría contable y financiera es estrecha, ya que su toma de decisiones, sobre todo cuando se ocupan cargos de alta dirección, se apoya en los resultados de su gestión y de las áreas que coordina. Asimismo, cada vez su vínculo con la información es mayor, ya que dominar programas de cómputo es una habilidad indispensable en el trabajo del administrador. (Hernández, 1997, p. 7)

También tiene necesidad de poseer conocimientos matemáticos y estadísticos. Las técnicas modernas de la administración están basadas en gran parte en la aplicación estadística en todas las áreas del trabajo administrativo. Las matemáticas se utilizan tanto en las finanzas, como en la producción y en la investigación de mercados.

Su relación con la economía es íntima. De hecho, la administración es un producto de la teoría económica. En algunos países de Europa, los administradores profesionales son graduados en microeconomía, rama que estudia a la empresa. Además, en la época actual marcada por la globalización de los mercados, se exige que el administrador adquiere una visión del fenómeno económico mundial. (Hernández, 1997, p. 7)

## **CAPÍTULO II**

### **El Proceso Administrativo**

El proceso administrativo ha sido definido por diferentes autores, entre ellas se pueden citar las siguientes:

- Agustín Reyes Ponce. Consiste en fijar el curso de acción que se deberá seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

- Joseph L. Massie. Método por el cual el administrador va hacia el futuro y descubre la alternativa, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

- Burt K. Scanlan. Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

- George R. Terry. Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

- Ernest Dale. Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro, y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos (Bustos, 2003).

A partir de estas definiciones la que se toma como parte de esta investigación es la siguiente: el proceso administrativo es un proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los

objetivos, mediante la elección de un curso de acción. Las fases que comprende el proceso son la planeación, la organización, la dirección y el control, los cuales se representan en la Figura 2.1.

Figura 2.1 Fases del Proceso Administrativo



Fuente: Contacto PYME, 2009.

A continuación se revisan cada uno de los pasos del proceso para su mejor comprensión de cada uno.

## 2.1 Planeación

De acuerdo a la definición de George Steiner, la planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

Así que la planeación supone el conocimiento o establecimiento de lo que se quiere lograr y una vez que se fija el lugar a donde se pretende llegar, entonces es momento de comenzar a diseñar los pasos que son necesarios para llegar hasta la meta establecida. (Contacto PYME, 2009)

Los tipos de planes a realizar se pueden clasificar en:

**Propósitos.** Función de una empresa; razón de existir y de hacer. La misión y la visión expresan la razón de ser y la forma en que se quiere que sea percibida la organización. Comprende también los valores de la organización que clarifican la filosofía de la organización.

**Objetivos.** Fines que se persiguen con la actividad. Resultados que se desean obtener o fines que se desean alcanzar. Los objetivos son formulados de manera cualitativa y en ocasiones cuantitativa, y se establece en ellos un tiempo determinado para su realización.

**Estrategias.** Determinación y seguimiento de cursos de acción para alcanzar objetivos a largo plazo, previamente establecidos. Koontz las define como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. Existen estrategias deliberadas y emergentes. Mientras que la primera es muy sistemática, la segunda se basa en la práctica y en las posibles variaciones del momento. Los especialistas recomiendan que se debe intentar combinar un planteamiento basado en el análisis racional, y por otra parte dejar un margen importante a la creatividad y modificación de las situaciones establecidas.

**Políticas.** Criterios generales que norman el pensamiento y orientan en la toma de decisiones. Principios que guían, bajo líneas de acción específicas, el que hacer y comportamiento de la empresa hacia el futuro.

**Procedimientos.** Secuencia ordenada y lógica de las acciones a realizar para terminar una actividad, guían las acciones y no el pensamiento.

**Reglas.** Obligaciones, acciones y omisiones que deben de seguir las personas, sin desviación alguna, no permiten discrecionalidad.

**Programas.** Establecimiento de pasos a seguir, conjuntando todo lo anterior y definiendo los recursos a emplear para ello.

**Presupuestos.** Expresión de resultados esperados en términos numéricos (Bustos, 2003).

Bustos (2003) señala que es importante reconocer la influencia de la planeación, ya que ayuda a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor.

Un administrador a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde (Bustos, 2003).

Así que la planeación es una de las fases clave para una adecuada administración, una vez que se tienen los planes y presupuestos, la segunda fase es la organización de todos los recursos como se cita a continuación.

## **2.2 Organización**

Después de la planeación, es necesario clasificar y ordenar las actividades

necesarias para lograr los objetivos establecidos. Definiendo responsabilidades, mandos, jerarquías, unidades de administración y las relaciones a guardar entre ellas.

Crear una estructura organizacional, para que el sistema funcione ordenadamente, donde los elementos tengan funciones específicas y donde la relación entre ellos, es decir, la estructura sea sólidamente definida para el intercambio de información entre los elementos. De esta estructura depende el éxito de la organización. (Contacto PYME, 2009)

Las actividades propias de la organización son:

- Definición de todas las tareas a realizar para el logro de objetivos.
- División del trabajo en unidades.
- Establecer responsabilidades por puestos.
- Establecer perfil de puestos.
- Selecciona y reclutar personas, los individuos correctos para el puesto.
- Establecer los recursos que son necesarios y proporcionarlos.
- Realizar ajustes de acuerdo a los resultados (Bustos, 2003).

En la teoría clásica de la organización, ésta fase fue vista como un sistema mecanicista que era planeado y controlado por la legítima autoridad de la administración; se enfatizaba el incremento en la eficiencia a través de la estructuración y control del factor humano. La motivación del individuo se tenía como del tipo económico principalmente y era necesario también el especializar las tareas y dar instrucciones y controles detallados, supervisando estrechamente a los individuos para asegurar la cooperación en el logro de metas. La estructura era alta, impersonal, totalmente vertical y burocrática.

Algunas de las contribuciones más significativas de este enfoque de la organización son la administración científica, el modelo burocrático, la teoría del proceso administrativo, la teoría económica y la administración pública.

Por otra parte, la teoría moderna de organización que se centra en el enfoque de sistemas representa el marco integrador de referencia para la teoría moderna de organización. Dicha organización puede ser constituida como un sistema abierto en franco intercambio con su medio ambiente, compuesto por algunas partes esenciales como objetivos, valores, y los subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativo. (Contacto PYME, 2009)

Los conceptos de sistemas y contingencias facilitan un diagnóstico más efectivo de situaciones complejas y aumentan la probabilidad de que se tomen acciones administrativas adecuadas, ya que se entiende a la globalidad de la empresa y se actúa de manera local.

La división del trabajo es en pocas palabras, la división de cada una de las tareas definidas para asignar dichas partes a diferentes especialistas. Por tal motivo no se puede entender la división del trabajo sin la idea de especialización. Adam Smith menciona que la división del trabajo incrementa la productividad ya que aumenta la habilidad del realizador de la tarea (Bustos, 2003).

La organización es otra de las fases clave del proceso administrativo de gran relevancia para la adecuada gestión de las empresas e instituciones como se ha señalado, pero un factor clave también lo es la dirección que es la tercera fase del proceso y que se revisa a continuación.

### **2.3 Dirección**

Después de definir qué es lo que se quiere hacer y organizar el cómo se va a hacer, sigue el paso lógico de ejecutar de manera guiada lo definido en los pasos anteriores, es decir, la puesta en marcha del plan. Es aquí donde el proceso administrativo pasa de la fase estática a la parte dinámica.

Como en toda organización humana, la preocupación medular será el trabajo con las personas o recursos humanos. La Dirección se evidencia entonces como indispensable para guiar la actividad humana que es cambiante, se ve influenciada por su entorno personal y social, estado de ánimo, emociones, estado de salud, y las diferentes motivaciones que describe Maslow en su pirámide. (Contacto PYME, 2009)

Las características de la dirección incluyen la unidad de mando, que se refiere a que un subordinado debe de tener que reportar a un solo jefe directo, y debe ser dirigido, ordenado o instruido por este mismo. Las trasgresiones a este principio crean confusión en el trabajador y conflictos entre empleados. Otro aspecto es la delegación, la cual se refiere a la asignación de tareas, delegación de la autoridad necesaria para ejecutarlas y la fijación de responsabilidades y rendimiento de cuentas.

Para una correcta delegación, el delegante debe de tomar en cuenta su receptividad, es decir su capacidad de aceptar ideas y sugerencias de otros; debe estar dispuesto a desprenderse de cierta autoridad, aunque tenga la capacidad de recuperarla y debe tener disposición de tolerar errores ajenos, confiar en sus subordinados, establecer y utilizar controles amplios.

Un aspecto más es que debe tener amplitud de control, que se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y a las cuales puede delegar autoridad, ya que existe un número límite de personas que se pueden supervisar con eficiencia por tipo de puesto (Bustos, 2003).

Aun cuando se habla de estos tres niveles de dirección, en todos los niveles lo que se dirige son personas, y aunque cada área de competencia sea distinta, el proceso es igual para todos, tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación.

Como se ha observado, la dirección es otro de los aspectos críticos del proceso administrativo, ya que en buena medida de esa fase depende que se alcancen las metas y objetivos. Y para finalizar la descripción de las cuatro fases clave la última se refiere al control que se describe en el siguiente punto.

## **2.4 Control**

El control se refiere a la regulación necesaria para mantener las acciones dentro de los parámetros establecidos, haciendo los ajustes necesarios si existen desviaciones, o incluso para cambiar parámetros si estos no están ajustados a la realidad necesaria o deseada.

La finalidad del control es estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos y programas. Proteger los bienes de la organización, asegurar la calidad; medir y dirigir el desempeño de las personas; canalizar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas y objetivos ya establecidos.

Una vez que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo, un administrador que se encargue de que las cosas marchen como es debido y que vigile el desempeño de la organización. (Contacto PYME, 2009)

Se ve comprometido a comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad, y en el supuesto de que se lleguen a presentar desviaciones significativas, será el administrador el responsable de volver a encaminar a la organización por el camino correcto, a grandes rasgos, cuando se habla de la etapa de control, se hace referencia al método de vigilar, comparar y corregir.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado. (Bustos, 2003)

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño.
  - Evaluación o medición del desempeño actual.
  - Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.
  - Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías.
- (Contacto PYME, 2009)

Las principales características del control son las siguientes:

**Orientación estratégica hacia los resultados:** el control debe apoyar planes estratégicos y enfocarse en las actividades esenciales que diferencian la organización.

**Comprensión:** el control debe apoyar el proceso de toma de decisiones presentando datos en términos comprensibles. El control debe evitar informes complicados y estadísticas engañosas.

**Orientación rápida para las excepciones:** el control debe indicar los desvíos con rapidez mediante una misión panorámica del sitio en que ocurren las variaciones, y qué se debe hacer para corregirlas adecuadamente.

**Flexibilidad:** el control debe proporcionar el juicio individual que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones.

Autocontrol: el control debe proporcionar confiabilidad, buena comunicación y participación de las personas involucradas.

Naturaleza positiva: el control debe hacer énfasis en el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; debe apalancar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.

Claridad y objetividad: el control debe ser imparcial y preciso para todos. Como propósito fundamental, se debe respetar el mejoramiento del desempeño. (Bustos, 2003)

Después de revisar el proceso administrativo se ha podido apreciar que la administración es una actividad dinámica, y que es una herramienta indispensable para el logro de objetivos de las empresas e instituciones; a continuación se revisa con detalle la fase de planeación que es la base de esta investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **Planeación**

Como se ha mencionado, el proceso administrativo integra las fases de la planeación, organización, dirección y el control, siendo precisamente la planeación quién marca el rumbo de la empresa, permitiéndole prever anticipadamente los posibles sucesos a los que habrá de enfrentarse logrando a través de un proceso o modelo específico alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

La planeación da inicio a la acción administrativa, donde se determinan los resultados que pretende alcanzar el grupo social, las condiciones futuras que prevalecerán en el entorno y los elementos necesarios para que éste funcione eficientemente, encauzando sistematizada y constantemente todos los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, estableciendo las bases para minimizar los riesgos, la incertidumbre y sobre todo la improvisación o el empirismo.

La eficiencia en la actuación depende en gran parte de la planeación, ya que establece con anterioridad el marco de acción que se va a llevar a cabo, sustentado en las premisas y en los escenarios en que habrá de desenvolverse la organización, para lo cual exige examinar antes de actuar su tan dinámico y complejo medio interno y externo.

#### **3.1 Concepto de Planeación**

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce (2008), la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Mientras que para José Antonio Fernández Arena, es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las

experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Otros autores, Henry Sisk y Mario Sverdlik la identifican como el análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

Por su parte, Ernest Dale define a la planeación como la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Otro autor, George R. Terry menciona que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Y la última que se cita es de Joseph L. Massie quien señala que es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece objetivos.

### **3.2 Características de la planeación**

Entre las características más importantes de la planeación, se muestran a continuación las más relevantes:

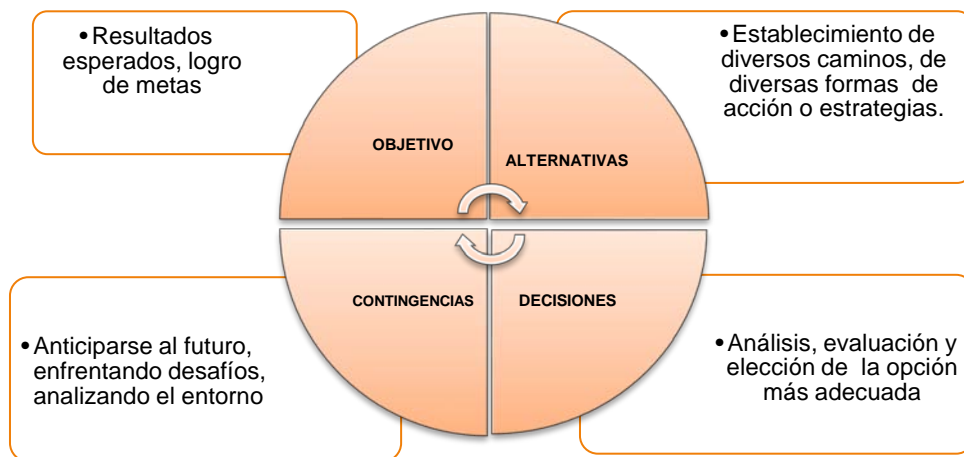
- Es una técnica cíclica.
- Es repetitiva.
- Racionalidad en la toma de decisiones.
- Proceso permanente y continuo.
- Orientada siempre hacia el futuro.
- Selecciona un curso de acción entre varias alternativas.

- Interactúa con las demás funciones administrativas.
- Es sistémica.
- Técnica de coordinación e integración.
- Técnica de cambio e innovación.

### 3.3 Elementos de la Planeación

Los principales elementos de la planeación se presentan en la Figura 3.1.

Figura 3.1 Elementos de la planeación



Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato (2005).

### 3.3 Importancia y ventajas de la Planeación

El planear permite anticiparse a situaciones futuras que afrontará la organización, analizando las posibles oportunidades y amenazas inherentes a estas situaciones, así como también las fortalezas, debilidades, planteando el rumbo que habrá de seguir, potencializándola a través de su filosofía institucional.

Con base en la planeación se dan todas las demás funciones de la administración; la planeación es tan importante que muchos autores afirman que de su eficiencia depende la sobrevivencia de la empresa.

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos de los grupos y su método para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas. Esta es la función de la planeación, es la más básica de todas las funciones administrativas.

La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preestablecidos. Se consideran las siguientes pautas de importancia de la planeación:

- a) Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- b) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- c) Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- d) Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- e) Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- f) Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- g) La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- h) Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.(Koontz, 2012)

Algunas de las ventajas que se destacan en la planeación son:

- a) Una planeación adecuada permite que los objetivos o metas se logren

- de una manera más fácil y efectiva.
- b) La planeación permite eliminar el trabajo improductivo, reduciendo costos en beneficio de la organización.
  - c) Para el administrador, la planeación activa todo el sistema de trabajo en forma clara y amplia, permitiéndole al gerente fundamentar sus acciones y la de sus colaboradores. (Koontz, 2012)

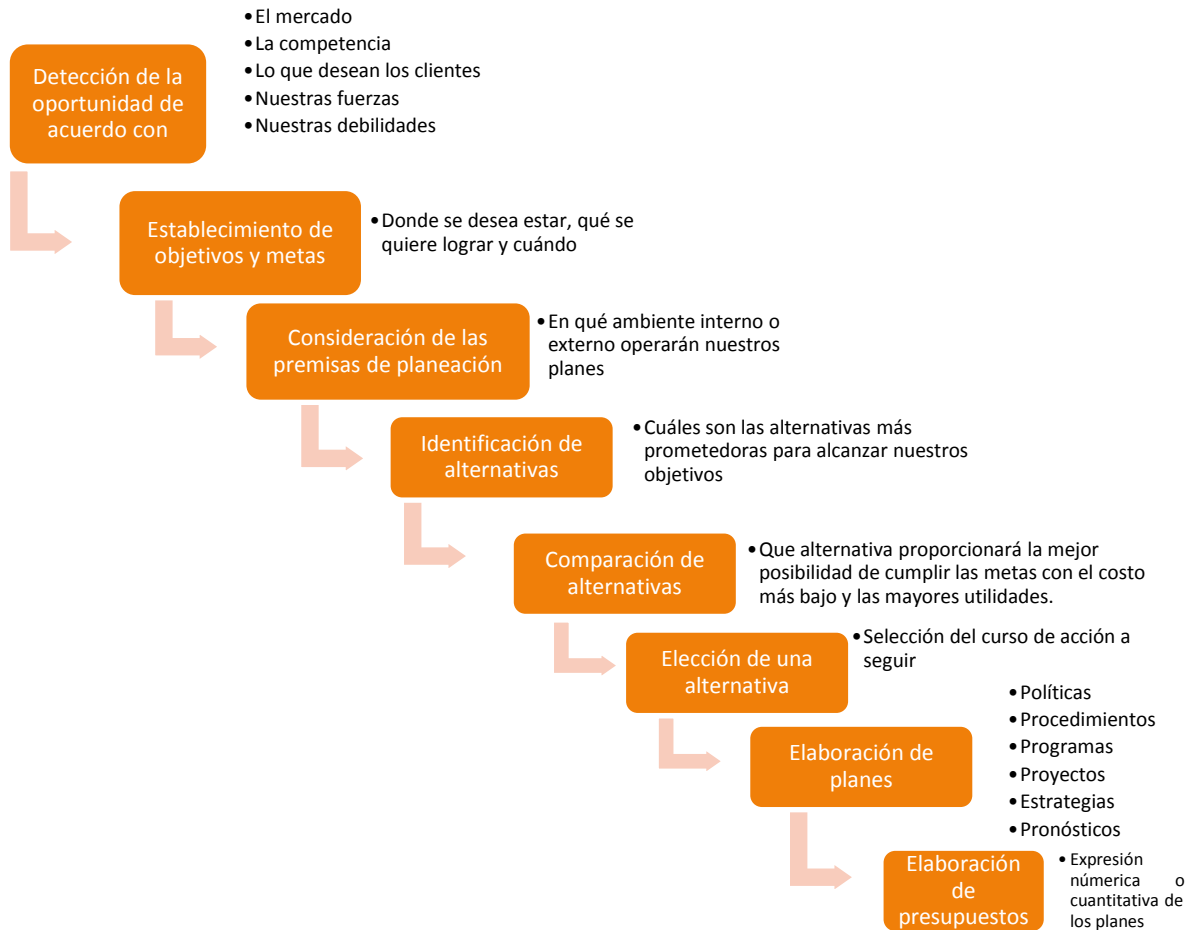
### **3.4 Principios y etapas de la planeación**

La planeación se basa en principios que orientan su elaboración y ejecución dentro de la empresa. Los principales se describen a continuación:

- Factibilidad: Este principio se orienta a que los planes deben ser posibles de realizar e implementar.
- Objetividad y cuantificación: Apunta a que los datos deben ser reales, basarse en razonamientos precisos y exactos.
- Flexibilidad: Establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- Unidad: Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos. (Koontz, 2012).

La planeación debe seguir de manera secuencial una serie de etapas, a fin de que siguiendo el proceso adecuado se aseguren todas las tareas involucradas como se muestra en la Figura 3.2.

Figura 3.2 Etapas del proceso de planeación



Fuente: *Elaboración propia, basada en KOONTZ, 2012.*

Como se mencionó, la planeación es la etapa de arranque del proceso administrativo, el cual es cíclico, esto quiere decir que cada una de las etapas se ejecuta consecutiva y permanentemente, no siempre de manera secuencial, sino incluso de forma paralela, esto se debe a que las empresas siempre están cambiando y adaptándose al medio que las rodea.

La planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos

necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de grupo. Además, un administrador debe planear para saber qué tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar. Cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Por supuesto, se deben planear todas las demás funciones administrativas para asegurar el éxito.

La eficiencia de los planes se mide por su contribución al propósito o a los objetivos, optimizando los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. La planeación mantiene una relación estrecha con el control, mientras la planeación se encarga de implementar los planes, el control los revisa, los compara y determina el alcance de los resultados y sus fallas, estableciendo la acción correctiva. (Koontz, 2012)

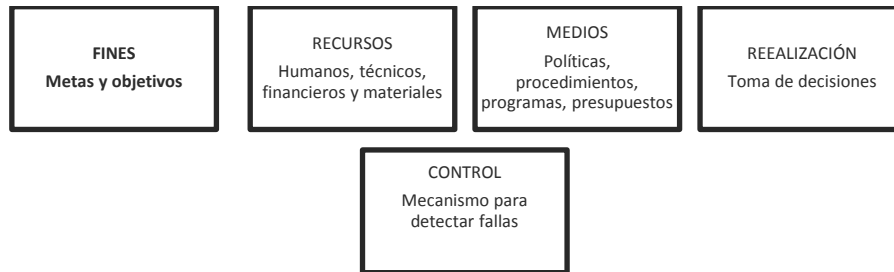
La planeación es una función que realizan desde los presidentes hasta los supervisores de primer nivel, aunque el carácter y alcance de la variación es de acuerdo a la autoridad de cada uno y a la naturaleza de las políticas y planes que se hayan determinado.

La planeación es un proceso que se interesa por lograr uno o más estados futuros deseados, los cuales no son probables de que ocurran a no ser que se haga algo al respecto, es por eso que con la planeación se trata de evitar acciones incorrectas y de reducir los fracasos en el aprovechamiento de las oportunidades.

Se ha planteado que la planeación tiene un grado pesimista y otro optimista. El primero hace referencia a la creencia de que no es probable que ocurra un estado futuro deseado a no ser de que se haga algo, mientras que el segundo consiste en la creencia de que la probabilidad de que dicho estado ocurra aumentará si se hace algo al respecto.

Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes según Rusell L. Ackoff:

Figura 3.3 Partes de la Planeación



Fuente: Ackoff.

### 3.5 Elementos básicos a considerar en el proceso de la Planeación

#### 3.5.1 Misión o propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Definir que es la organización y lo que aspira a ser. Además distingue a una organización de todas las demás y sirve de marco para evaluar las actividades presentes y futuras. Se formula en términos tan claros para ser entendida por todos en la empresa. (Chiavenato, 2005).

#### 3.5.2 Objetivos

Los objetivos son los propósitos o fines hacia los que se encaminan las acciones o actividades de la organización. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Los objetivos deben ser claramente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

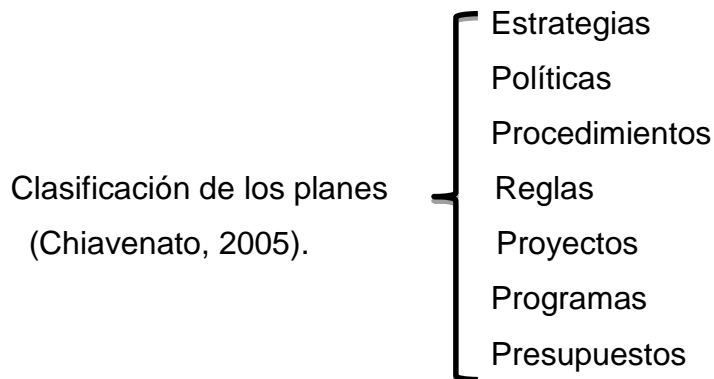
Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. (Chiavenato, 2005)

Características:

- Deben establecerse a un tiempo específico.
- Se determinan cuantitativamente.
- Deben de asentarse por escrito.
- No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, deben recordarse las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué) (Chiavenato, 2005).

### 3.5.3 Tipos de Planes

La clasificación de los planes se presenta en el siguiente diagrama y se detalla cada uno de ellos.



#### Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas.

Lineamientos:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los

objetivos.

- Determinadas con claridad. No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación

Características:

- Incluye consideraciones competitivas.
- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñados.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos. (Chiavenato, 2005)

Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas

actividades.

- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos:

- a) Establecerse por escrito para darles validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer en todos los niveles donde se vas a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonable y aplicable a la práctica.
- g) Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- h) Debe ser estable en su formulación.
- i) Ser flexible. (Chiavenato, 2005)

Reglas

Las reglas son guías de acción, pero no permiten discreción en su aplicación. Por tanto se consideran inflexibles a diferencia de las políticas que son contrariamente flexibles. (Reyes, 2008)

Procedimientos

Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas operaciones o actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de las acciones requeridas. Los procedimientos, entre otros, tienen como objetivo entregar pautas de acción en los trabajos rutinarios y repetitivos, logrando con esto obtener mayor eficiencia, puesto que las actividades se ordenan de un solo modo.

Importancia de los procedimientos administrativos:

- a. Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.

- b. Promueven la eficiencia y la optimización.
- c. Fijar la manera cómo deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

Melinkoff (2008), describe las siguientes características de los procedimientos:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

### Programas

Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La importancia de los programas es que:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo.
- Determinan los recursos que necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Lineamientos:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo.
- Deben ser factibles.
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí.
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, asimismo, deben considerarse las consecuencias que operarán en el futuro. (Reyes, 2008)

### Presupuestos

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

### Características:

- Es un esquema, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Está expresado en términos cuantitativos.
- Es general porque debe establecerse para toda la empresa.
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización.
- Es diseñado para un periodo determinado.

### Proyecto

Un proyecto es parte de un programa general, que puede ejecutarse en forma independiente (Chiavenato, 2005).

### **3.6 Tipos de planeación**

La planeación tradicional ha sido esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida, por lo que sucede y ha sucedido en la entidad en donde se planea. En la modalidad prospectiva ocurre a la inversa. Primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales. Segundo, de acuerdo con lo que se desea obtener, se procede a la selección del futuro más satisfactorio a partir de las posibilidades actuales y los acontecimientos del pasado.

Los planes deben tener las siguientes características:

- Un plan debe ser concreto, claro, conciso, es decir, que se refiera a un objetivo definido.
- Que se comprenda en todos los detalles.
- Debe ser completo, que abarque adecuadamente todos los trabajos requeridos para alcanzar el objetivo final en forma satisfactoria.
- Que sea razonablemente armónico, teniendo en cuenta la parte financiera.
- Que tenga flexibilidad porque un plan se hace para el futuro.

#### **3.6.1 Planeación a corto, mediano y largo plazo**

##### Planeación operativa

Cuando la planeación se hace de un día a doce meses se trata de la planeación a corto plazo y es la denominada planeación operativa que se lleva a cabo en los niveles inferiores. Este tipo de planeación permite llevar a cabo los planes establecidos en los niveles jerárquicos superiores, es decir, los tácticos y los estratégicos direccionados por esos niveles y ejecutados cotidianamente en cada tarea o actividad por todos los miembros de la empresa, cuya responsabilidad es efectuarlas con eficiencia, es decir, hacer las cosas bien y no tanto con efectividad lo que implica hacer las cosas que se deben hacer.

### Planeación táctica

Cuando la planeación se hace de uno a tres años se trata de la planeación a mediano plazo, la cual se ejecuta en los niveles intermedios de la organización. La planeación táctica hace referencia a los propósitos que se desean obtener en un departamento y este tipo de planeación contribuye a la consecución de los objetivos de la planeación estratégica.

### Planeación estratégica

Cuando la planeación se hace de tres a diez años se habla de la planeación a largo plazo, refiriéndose además a la organización como un todo, respondiendo de manera precisa y oportuna a las exigencias del entorno en el que se desenvuelve la empresa, donde la responsabilidad recae en la jerarquía superior o directivos, quienes asumen la autoridad para dirigir a la organización hacia los objetivos estratégicos.

## **3.7 Proceso de la planeación**

La planeación es la formulación, selección y visualización de actividades futuras, que son necesarias para alcanzar los resultados deseados por lo que debe ser un proceso racional continuo tomando en cuenta que ningún plan es definitivo y que estará siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, se debe diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan. (Galeano, 1994)

Los pasos para desarrollar un proceso de planeación son los siguientes:

#### a) Identificación de oportunidades

Se refiere al estudio de la realidad del entorno en donde se va a desarrollar la acción que se planea, la cual hace uso de la situación actual y pasada para pronosticar el horizonte de planeación elegida y evalúa su impacto en relación con los resultados, se debe conocer la posición en la que se encuentra la organización

a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, con el fin de poder fijar los objetivos, por tanto se debe realizar como inicio un diagnóstico real. (Koontz, 2012)

b) Establecimiento de objetivos

Consiste en establecer los objetivos generales y específicos tanto a corto como a mediano plazo para cada área de la organización. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir así como su prioridad y cómo se van a lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta. Con los objetivos se inicia la perspectiva de acción de un plan, se fija la dirección de la actuación y se orienta la conducta.

c) Desarrollo de premisas

Las premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse. Las premisas están limitadas a suposiciones que se cree son críticas o estratégicas para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación. Para el desarrollo de estas premisas es importante tener en cuenta preguntas como: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas se manejará?, ¿Qué precios?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Qué costos?, ¿Cómo se financiará la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?, entre otras preguntas globales que deben hacerse.

d) Determinación de cursos alternativos de acción

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción a fin de elegir la opción más conveniente que conduzca al logro de los objetivos planteados. (Koontz, 2012)

e) Evaluación de los cursos alternativos de acción

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y

son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación, la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

f) Selección de un curso de acción

En este paso se adopta el plan que se haya decidido como el más viable y el más conveniente.

g) Formulación de planes de apoyo

Cuando se ha adoptado el curso de acción se requiere el establecimiento de los planes derivados para respaldar el plan básico.

h) Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos, sirviendo de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación. (Koontz, 2012)

### **3.8 La toma de decisiones**

Puede definirse la toma de decisiones como el análisis y elección de una alternativa entre varias planteadas, la Planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas. La complejidad de los problemas actuales, en distintos ámbitos, obliga a contar con herramientas que permitan abordar esa clase de problemas con un enfoque racional, estructurado y sistémico. La planeación cumple, justamente, con ese enfoque: diagnóstico, prescripción, implantación y control para la solución de los problemas reales, además del análisis retrospectivo y prospectivo de las situaciones problemáticas. Antes de tomar una decisión se requiere un estudio de todas las propuestas.

Etapas en la toma de decisiones:

- a) Planteamiento del problema. Entender y definir el problema.

- b) Análisis del problema. Recopilar datos relativos al problema.
- c) Posibles alternativas. Establecer posibles soluciones.
- d) Evaluación de las alternativas. Ponderar, estableciendo sus ventajas y desventajas.
- e) Decisión o elección. Después de haber valorado las alternativas, se elige la mejor.

### **3.9 Herramientas de la planeación**

Las herramientas de planeación son aquellos recursos que se utilizan para definir un problema, analizar experiencias pasadas, y así crear planes y programas. Las herramientas de planeación llamadas también técnicas de planeación, son aquellas que auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales.

Münch (2001), dice que las técnicas de planeación son imprescindibles para anticiparse al futuro, anticipar riesgos y optimizar recursos, además de que pueden utilizarse en todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones.

Por su parte, Anzola (2002), indica que las técnicas permiten ver el problema y observar sus partes, de tal manera que se puedan tomar acciones concretas, lo cual coadyuva a la probabilidad de éxito, ya que permiten ver situaciones paso a paso mediante razonamientos lógicos, además de dar alternativas para quien toma las decisiones.

Para Münch (2001), las técnicas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización. Las técnicas pueden ser cuantitativas cuando se aplican a métodos matemáticos o estadísticos y cualitativas cuando se utilizan métodos no

matemáticos, el criterio o la experiencia. Entre las técnicas cuantitativas se tienen: PERT, árbol de decisión, diagrama de flujo, gráfica de Gantt, entre otras. En las cualitativas: tormenta de ideas, círculos de calidad y equipos de mejora, entre otras.

Las herramientas de planeación tienden a facilitar el trabajo al administrador en la toma de decisiones, aumentando su desempeño laboral, tomando la alternativa más adecuada de acuerdo a la situación presentada, estas herramientas se puede utilizar en cualquier tipo de proyecto dando así una base sólida para quien las use.

### 3.9.1 Análisis FODA

Es una herramienta que facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la organización. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, los objetivos y las metas de la organización. También permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la organización. (Zambrano Barrios, 2006)

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. La técnica FODA significa:

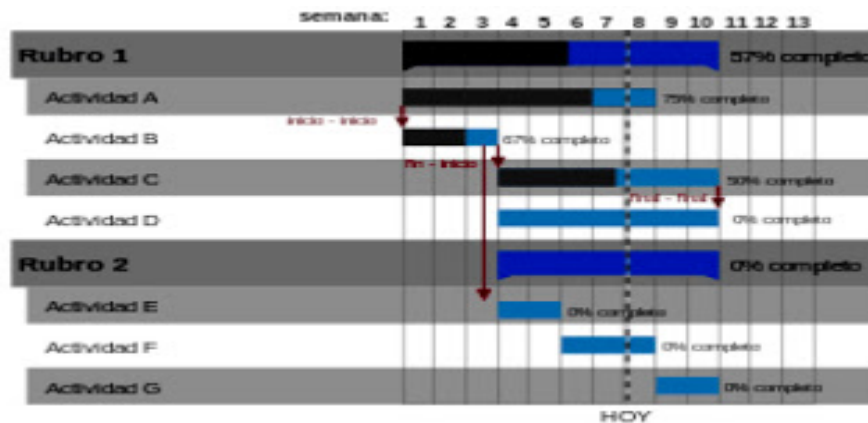


### 3.9.2 Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt consiste en una matriz de doble entrada en la que se anotan en las líneas, las diferentes actividades que componen un programa o un proyecto y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades.

Es una de las herramientas más utilizadas en la planeación, está formada de la siguiente manera: consiste en un sistema de coordenadas en que se indica en el eje horizontal un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar-hora, día semana o mes, en el eje vertical (las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar). A cada actividad le corresponde una línea horizontal, cuya longitud es igual a la duración del eje horizontal, el cual puede ser determinado por: hora, día, semana, o mes (Ver Figura 3.4).

Figura 3.4 Diagrama de Gantt



Fuente: Diagrama de Gantt (Wikipedia.org, 20012)

### 3.9.3 Diagrama de flujo o flujograma

Esta herramienta representa mediante el uso de figuras geométricas, los procesos que se analizan con el fin de mejorar o resolver un problema de algún sistema. La simbología que se utiliza se presenta en la Figura 3.5.

### 3.9.4 Análisis de red PERT

La red PERT es utilizada como una herramienta cuantitativa de planificación y control, lo que permite a los administradores contar con un modelo de optimización que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo, que deben realizarse para finalizar el plan de acción. También permite al administrador programar un proyecto por adelantado y a la vez calcular el tiempo necesario para completarlo.

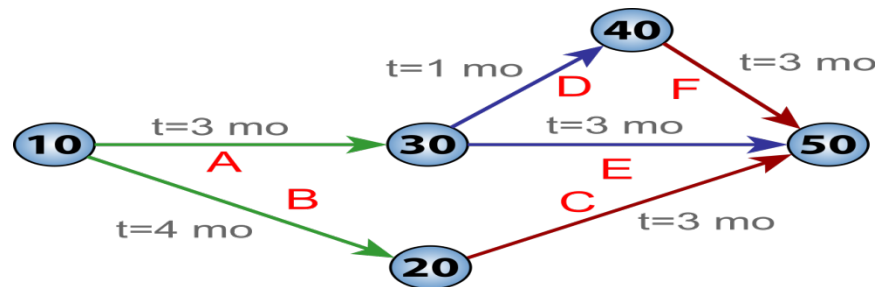
Figura 3.5 Simbología de diagramación para flujograma

Símbolos	Nombre	Explicación
	Línea de flujo (Conexiones de Pasos o flechas)	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los Símbolos.
	Terminador (Comienzo o final de procesos)	En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Proceso (actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el Proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.
	Conector (Conexión con Otros procesos)	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el Proceso principal.
	Datos Entrada/salida (Información de Apoyo)	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla)
	Decisión (Decisión/ Ejemplificación)	Indicamos puntos en que se toman decisiones: Si o no, abierto/cerrado.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.

Fuente: Símbolos y significado de diagrama de flujo (Hernández y Rdz., 2012)

Como herramienta de control, la red PERT facilita las actividades de control, permitiendo la comparación del tiempo real con el planificado. Para ilustrar la Carta Gantt y Malla PERT, es muy importante identificar primero las distintas actividades del proceso, con las respectivas secuencias y tiempos de cada actividad como se muestra en la Figura 3.6.

Figura 3.6 Malla Pert



Fuente: Hernández y Rdz. (2012)

### 3.10 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que permiten la comunicación y coordinación, además de permitir registrar y transmitir en forma ordenada y sistémica la información de una organización. Existen diversos tipos de manuales, de entre los cuales los más usuales son:

- Manual de operaciones.
- Manuales de inducción.
- Manuales de organización.
- Manuales de calidad.
- Manuales de procedimientos.
- Manuales de políticas.

#### 3.10.1 Objetivos de los manuales

Los manuales son un medio de comunicación administrativo, cuyos objetivos son:

- Instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, normas, políticas, objetivos, procedimientos, etc., aumentando la eficiencia operativa.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, determinar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Reducir los costos como consecuencia de la eficiencia organizacional.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.

- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los directivos, evitando funciones de supervisión y control innecesarias.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las tareas asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación de control interno y su vigilancia.

Rodríguez V. (2004), señala entre las ventajas de los manuales las siguientes:

- Proporcionan una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Evitan confusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Permiten delegar de forma efectiva.
- Evita improvisaciones y decisiones apresuradas.

Los pasos para la elaboración de los manuales, dependerán de las necesidades y condiciones de cada organización, así como el uso y alcances del mismo como se observa en la Figura 3.7:

Figura 3.7 Pasos para la elaboración de un manual



Y la estructura de un manual es la siguiente:

- Portada
- Vigencia y aprobación
- Introducción
- Objetivo
- Alcance
- Estructura organizativa
- Características de la organización

El cuerpo central del manual varía de acuerdo al tipo de manual que se elabore: de procedimientos, de organización, de políticas o de calidad, entre otros como se muestra en la Figura 3.8:

Figura 3.8 Cuerpo central de un manual según su tipo

De organización	De procedimientos	De políticas	De inducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Jurídico de actuación</li> <li>• Organigramas: General y específicos</li> <li>• Funciones y responsabilidades</li> <li>• Campo decisional</li> <li>• Relaciones entre las unidades administrativas</li> <li>• Puestos subordinados directos e indirectos</li> <li>• Perfil básico del puesto</li> <li>• Directorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de los procedimientos</li> <li>• Flujogramas</li> <li>• Formas o formularios</li> <li>• Anexos: Simbología del flujograma, reportes, glosario de términos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías generales y específicas para encauzar la acción hacia la consecución de los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de bienvenida</li> <li>• Breve historia de la organización</li> <li>• Filosofía organizacional</li> <li>• Estructura jerárquica</li> <li>• Políticas</li> <li>• Prestaciones laborales</li> <li>• Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Instalaciones y servicios</li> </ul>

### 3.11 Indicadores e índices de gestión

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. (Serna, 1994)

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas y objetivos con los resultados.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento preciso. (Serna, 1994)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA**

#### **4.1 Diseño de la investigación**

Se realizó una investigación de tipo no experimental, ya que no se manipulan las variables sino se toma la realidad tal como se presenta, en este caso al realizar un diagnóstico situacional con el director del restaurante y una encuesta con los empleados para conocer su opinión. El estudio tuvo un enfoque descriptivo ya que se especifican las características del fenómeno de estudio y exploratorio al profundizar en un tema poco explorado como es la planeación táctica para un restaurante de mariscos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

#### **4.2 Población y muestra**

La población son todos los trabajadores incluido el propietario del restaurante que son siete personas y por ser un número reducido de personas el muestreo fue un censo que abarcó a todos los integrantes del restaurante Perla Negra.

#### **4.3 Instrumento de medición**

Para el análisis situacional del restaurante se realizó un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la participación del propietario del restaurante y con los empleados se realizó un cuestionario de 13 preguntas para conocer su opinión sobre las necesidades tácticas en el restaurante. Las preguntas fueron de tipo Lickert con opciones de respuesta cerrada. El modelo del cuestionario se presenta en el Anexo 1.

#### **4.4 Análisis de la información**

La información recopilada en el análisis situacional se analiza bajo el enfoque cualitativo y tiene como fin identificar la posición del restaurante desde la óptica del propietario y director general. Los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores se analizan mediante estadística descriptiva para ello de identificar oportunidades de mejora.

#### **4.5 Resultados obtenidos**

Se presentan a continuación los resultados de la entrevista sobre el análisis situacional en base a la técnica del FODA realizada al director de la empresa y los del cuestionario aplicado a los trabajadores, ambas acciones se realizaron en las instalaciones del restaurante Perla Negra en San Andrés Cholula, en el mes de octubre de 2014. En el caso de los trabajadores participaron seis, correspondiendo tres a cocina, 1 de atención a la barra y 2 de servicio a mesas.

##### **4.5.1 Análisis FODA**

###### **4.5.1.1 Fortalezas**

En relación con las fortalezas expresadas por el director se encuentra que el restaurante tiene tres años en el mercado que le ha dado un posicionamiento en su zona de influencia que es la colonia Concepción la Cruz en San Andrés Cholula y sus alrededores como es la población que acude al Hospital del Niño Poblano. Sus precios son adecuados al mercado que atienden.

Otra fortaleza es su especialización en comida tradicional de mar con un estilo veracruzano de sabor casero con un cuidado especial de manejar productos frescos.

El local al ser propio es otra fortaleza y ha sido decorado y ambientado para

atender a la clientela agregando áreas de juegos infantiles y se tiene una capacidad instalada adecuada al nivel de la demanda. Y la relación con la autoridad municipal es adecuada.

#### **4.5.1.2 Debilidades**

La principal debilidad se refiere a los recursos humanos que laboran en el restaurante, es muy bajo el compromiso del personal, se padece impuntualidad y ausentismo así como rotación. Tampoco el personal está identificado con los objetivos de la empresa.

Otra debilidad es el manejo administrativo ya que no hay planeación ni control formal, la dirección tiene claro que busca, pero no logra “bajarlo” hacia el personal, en general se atiende la operación cotidiana, pero por ejemplo no existe descripción de actividades para los puestos, no hay planes formales, ni una administración real de recursos humanos por lo que no hay selección de personal.

Otra debilidad importante es que la ubicación del restaurante es en cierto modo limitada ya que no se encuentra en una calle o avenida de mucho tránsito, lo que limita el conocimiento del restaurante. Adicionalmente no se tiene un proceso formal de publicidad ni promoción que dé a conocer el restaurante.

#### **4.5.1.3 Oportunidades**

Respecto a las oportunidades que percibe el propietario, la principal es la profesionalización administrativa de la empresa que le lleve a contar con un proceso de planeación y programación formal, que incluya aspectos base de administración de recursos humanos (selección y capacitación de personal como prioridad); documentación de procedimientos y sistemas de organización y control.

En infraestructura considera que se puede buscar la inversión en

equipamiento así como continuar con la mejora de sus instalaciones para contar con mejoras en servicios como estacionamiento por ejemplo.

Otra oportunidad relevante es desarrollar un plan de mercadotecnia que le lleve a tener una mejor promoción y a desarrollar publicidad para atracción de mayor volumen de clientela.

#### **4.5.1.4 Amenazas**

Su principal amenaza es que la competencia indirecta ha crecido en la zona y aunque poca existe también directa. Otra amenaza es la constante supervisión gubernamental que aunque en general se cumple con la mayoría de las disposiciones, no faltan detalles que pueden generar problemas a la empresa.

Otro aspecto de amenaza es la carencia de prestaciones para los trabajadores, lo cual surge por ingresos limitados que no han permitido cumplir con esta obligación.

Y una última amenaza es la inseguridad, hace un par de años robaron el local y aunque no ha vuelto a suceder, el riesgo es latente.

Así que como se aprecia en este análisis situacional, existen tres grandes bloques de temas, el relacionado con aspectos administrativos, el de mercadotecnia y publicidad y el de infraestructura.

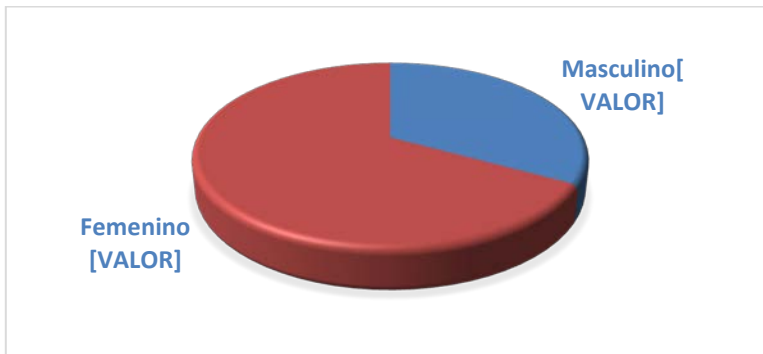
Sin duda que el relacionado con la planeación es el prioritario ya que es el que mayores problemas genera y el que sin una gran inversión puede mejorar significativamente además de que al solventar este se facilita una mejor atención y servicio que se traduce en clientela más satisfecha y mejor recomendación para otros clientes.

#### 4.5.2 Análisis de la opinión de los empleados del restaurante

Como se mencionó se aplicó el cuestionario a seis trabajadores obteniendo las siguientes respuestas.

##### 4.2.5.1 Género de los entrevistados

Gráfica 4.1 Género de los encuestados

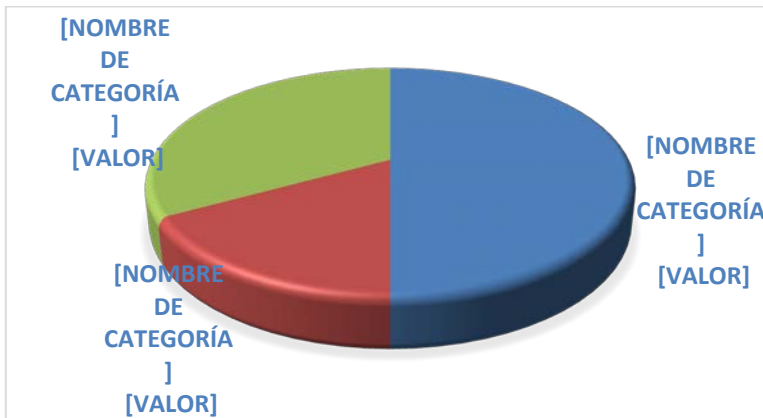


Fuente: elaboración propia

Se puede observar que hay una ligera mayoría de mujeres entre el personal del restaurante.

##### 4.2.5.2 Edad

Gráfica 4.2 Edad de los trabajadores

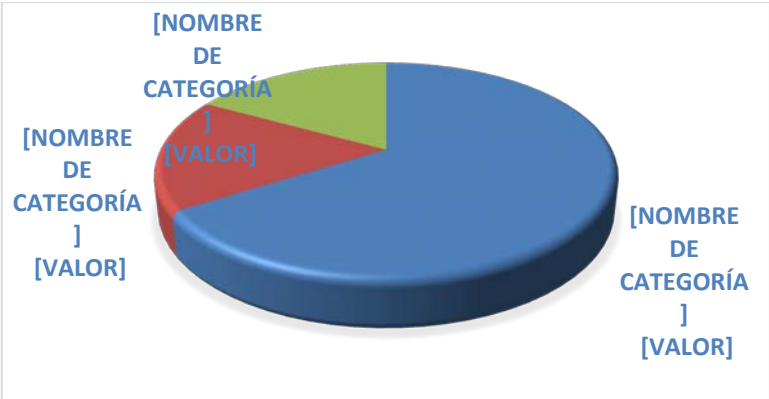


Fuente: elaboración propia

La edad de los trabajadores predomina en jóvenes al ser el 67% de personas entre 18 y 30 años.

**4.2.5.3 Antigüedad en el restaurante:**

Gráfica 4.3 Antigüedad de los trabajadores

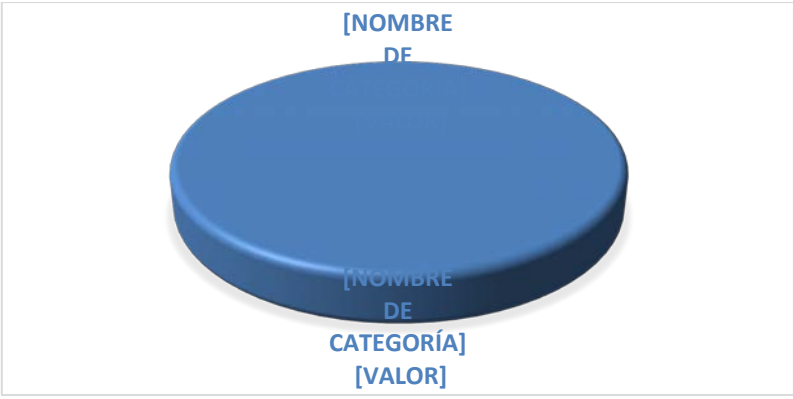


Fuente: elaboración propia

Se confirma el comentario del propietario de tener rotación, el 50% tiene menos de un año de antigüedad y uno sólo de los trabajadores tiene más de 2.

**4.2.5.4. Claridad de función dentro de la empresa**

Gráfica 4.4 Claridad de función en la empresa

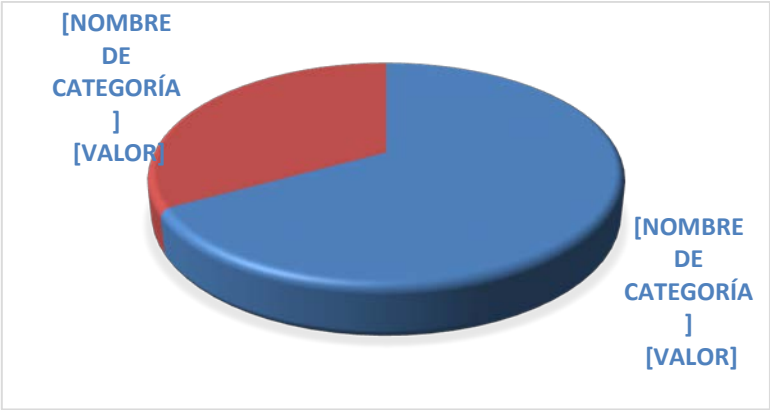


Fuente: elaboración propia

El total de los trabajadores respondió que sí tiene clara su función en el restaurante, y los porqués de ello es que “me han dicho lo que se tiene que hacer” o porque “sabe trabajar su puesto”, otro dijo “preparamos los platillos como ya sabemos hacerlos”.

**4.2.5.5 Le han enseñado los procedimientos para desempeñar adecuadamente su función en la empresa**

Gráfica 4.5 Le han enseñado los procedimientos para desempeñar adecuadamente su función en la empresa

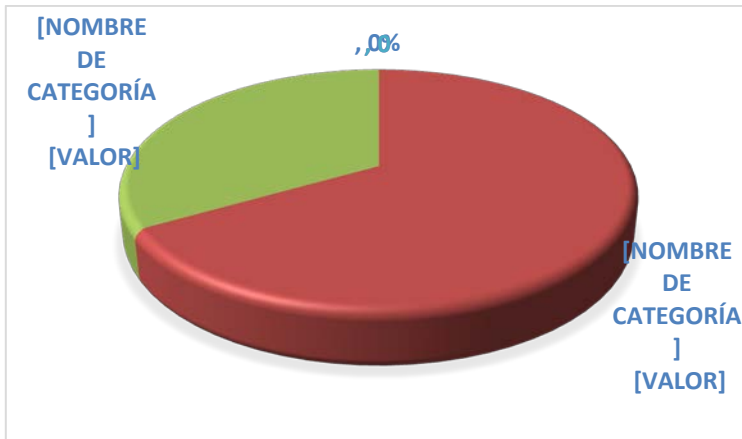


Fuente: elaboración propia

El total de trabajadores responde que sí le han enseñado a trabajar, “me han dicho lo que tengo que hacer”, unos y otros nos enseñamos”, el jefe nos dice que hacer y nos llama la atención cuando algo falle”. Sin embargo ninguna de las respuestas se refiere a mecanismos formales.

#### 4.2.5.6. Opinión sobre el desempeño en general del servicio que proporcionan en el restaurante

Gráfica 4.6 Opinión sobre el desempeño en general del servicio que proporcionan en el restaurante

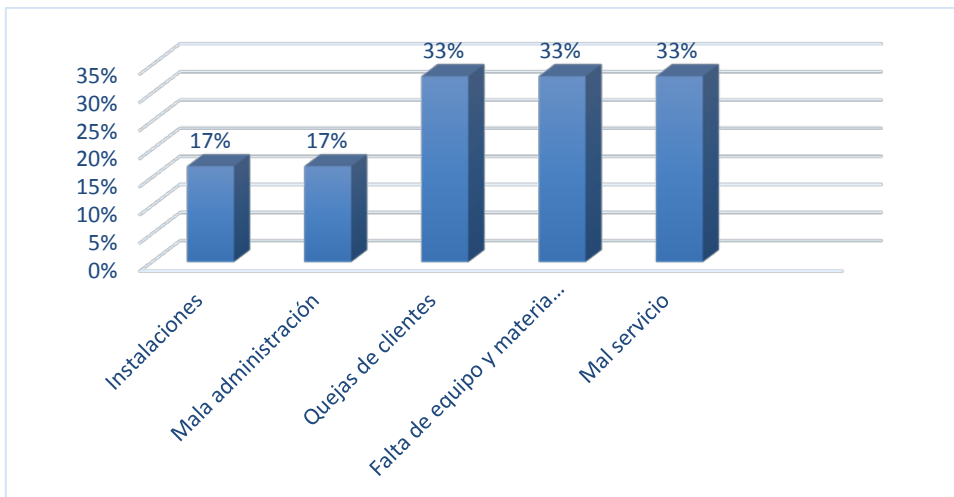


Fuente: elaboración propia

Para los trabajadores en el 66% les parece que el servicio es bueno mientras que al 33% le pareció regular.

#### 4.2.5.7. Opinión sobre los principales problemas del Restaurante

Gráfica 4.7 Opinión sobre los principales problemas del Restaurante

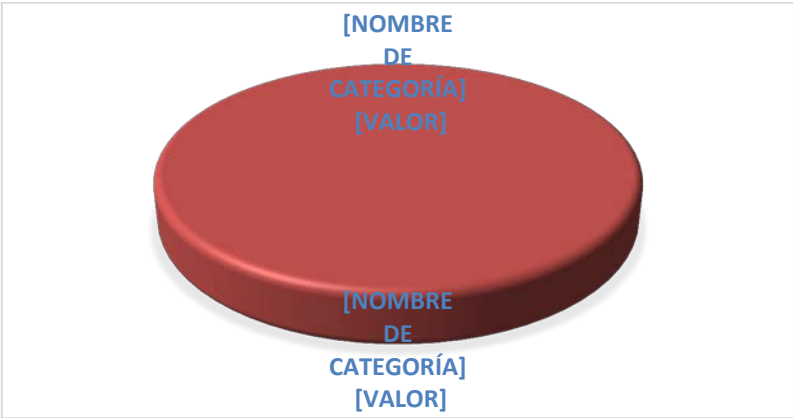


Fuente: elaboración propia

Predominan entre los principales el mal servicio y las quejas de clientes, además de falta de equipo y materiales, llama la atención que sólo uno mencionó la mala administración como problema y también uno se refirió a instalaciones como problema. Pero es un hecho que la atención y servicio al cliente es el punto desde su perspectiva.

**4.2.5.8 Guía que explique cómo realizar su trabajo**

Gráfica 4.8 Guía que explique cómo realizar su trabajo

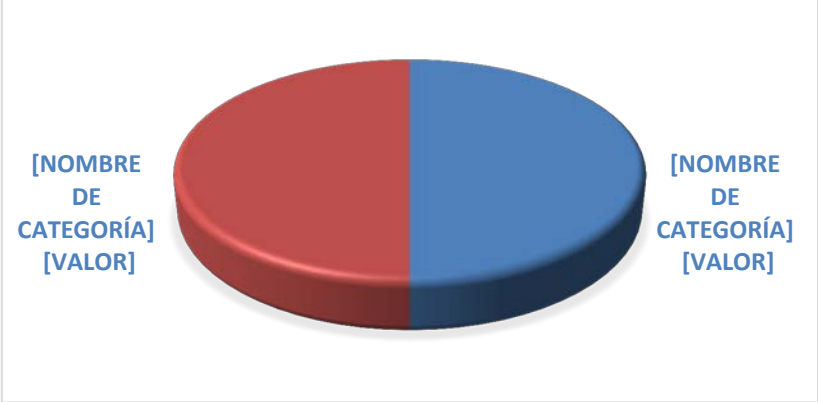


Fuente: elaboración propia

Ninguno de los trabajadores conoce un documento, guía o procedimiento de cómo realizar su trabajo.

**4.2.5.9 Opinión sobre si cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas**

Gráfica 4.9 Opinión sobre si cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas



Fuente: elaboración propia

La opinión se divide sobre los que sí creen tener las herramientas para realizar su trabajo con respuestas como “no nos hace falta nada”, “sacamos el trabajo como llega” y los que responden que les faltan al mencionar “falta equipo en la cocina”, “cuando hay mucha gente no nos damos abasto y se enojan”, “sería bueno que nos capacitaran”.

**4.2.5.10 Participa en la planeación del trabajo aportando ideas**

Gráfica 4.10 Participa en la planeación del trabajo aportando ideas

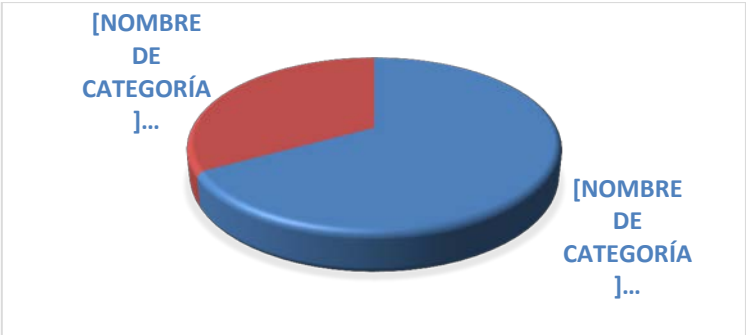


Fuente: elaboración propia

El total de los trabajadores responde que aporta ideas, las cuales se refieren a cómo pueden hacer mejor el trabajo o como “evitar que nos equivoquemos

**4.2.5.11 Son tomadas en cuenta las ideas propuestas por los trabajadores**

Gráfica 4.11 Son tomadas en cuenta las ideas propuestas por los trabajadores

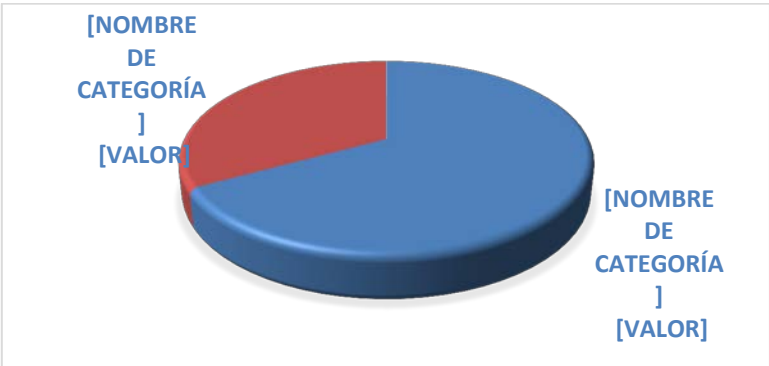


Fuente: elaboración propia

Y respecto a si se toman en cuenta, el 66% respondió que sí lo son y de ellas por ejemplo son pequeños ajustes a la forma de trabajo como marcas de ingredientes, acomodo de las mesas, por ejemplo.

**4.2.5.12 Conocimiento sobre cómo evitar mermas y desperdicios de los materiales que utiliza en la empresa**

Gráfica 4.12 Conocimiento sobre cómo evitar mermas y desperdicios de los materiales que utiliza en la empresa

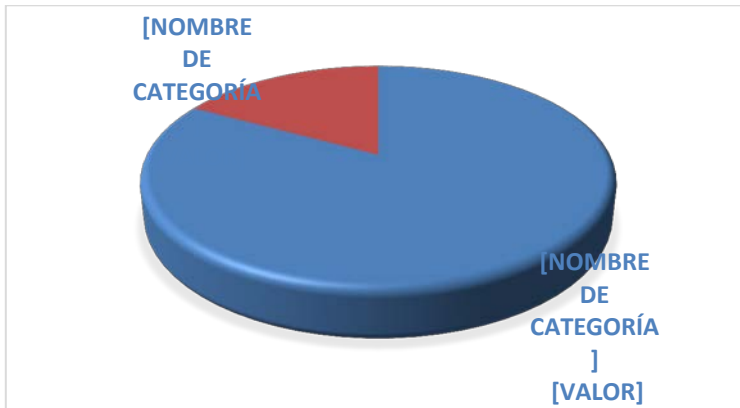


Fuente: elaboración propia

Cuatro de los seis trabajadores responden que sí saben cómo economizar los materiales, coincide con que son el personal de cocina y barra quienes así respondieron.

#### 4.2.5.13 La forma en que realiza su trabajo es la adecuada según su criterio

Gráfica 4.13 La forma en que realiza su trabajo es la adecuada según su criterio



Fuente: elaboración propia

Un solo trabajador (Mesero) respondió que no realiza bien su trabajo y responde que es por falta de capacitación que le gustaría aprender a hacerlo bien. El resto opina que lo desempeña adecuadamente y sus razones principalmente dicen que es por tener experiencia y que casi no los regañan ni se quejan de ellos.

A través de este capítulo se han presentado los resultados obtenidos en la investigación, por una parte se identifican necesidades concretas sobre aspectos de administración, concretamente aspectos tácticos como es la forma de gestión del servicio y por otra la necesidad de que el personal cuente con sistemas y procedimientos que le faciliten el trabajo, especialmente si existe rotación, el capacitar al nuevo personal en base a procedimientos disminuye que les trasladen “vicios” o formas de trabajo no estandarizadas.

En cuanto a las respuestas de los trabajadores, en general no se perciben como faltos de experiencia o conocimientos, salvo excepciones, pero es un hecho

que sus opiniones y argumentos son poco sistematizados, se basan más en sus opiniones y “experiencia” que en un conocimiento formal del “saber hacer”.

Los resultados permiten confirmar que la gente cree que sabe a pesar de su corta estancia en el Restaurante Perla Negra y por la edad no se puede pensar en gran experiencia por parte de ellos, como tampoco cuentan con instrumentos formales de trabajo como guías o manuales para eficientar su operación.

Teniendo como base estos resultados y los fundamentos de la teoría, en el siguiente capítulo se presenta la propuesta de planeación para el restaurante Perla Negra.

## **CAPÍTULO V.**

### **PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA**

Si se considera que la administración considera que existen planes de tipo estratégico, de tipo táctico y operacional, es conveniente comprender que los estratégicos se refieren a aquellos que se aplican a toda la organización, que se basan en objetivos generales que suelen ser de largo plazo y al abarcar a toda la organización requieren de todos sus recursos y suelen ser dirigidos por el más alto nivel organizacional; un ejemplo podría ser la instalación de un sistema de aseguramiento de calidad tipo ISO 9000 o el desarrollo de una nueva estrategia de mercado

Mientras que un plan táctico representa la unión entre un plan estratégico y uno operacional y se refieren a las áreas funcionales o departamentos, se traduce en procedimientos y sistemas, por ejemplo la atención a comensales en comedor, en el caso de esta investigación; mientras que los operativos especifican los detalles de las actividades del día a día, se refieren a la actividad de un puesto de trabajo, como sería el montaje de una mesa, por ejemplo (Querales, 2014).

En el caso de la empresa que se estudia se han determinado tres procesos tácticos que además de ser claves en la gestión de la empresa, de acuerdo con la investigación son prioritarios, estos son el proceso de atención al cliente, el procedimiento de cocina y el procedimiento de compras. Los cuales se describen en este apartado, sin embargo se inicia con la descripción del restaurante Perla Negra para tener un contexto claro de la empresa estudiada.

#### **5.1 Descripción del restaurante Perla Negra**

El restaurante nace el 16 de mayo de 2012 lo fundan dos socios, actualmente es

uno el propietario quien a su vez tiene la función de director general. Se ubica en la colonia Concepción la Cruz en San Andrés Cholula. Tiene una capacidad para 80 personas. Se ubica en un terreno de Local de 130m<sup>2</sup>, ubicado en calle urbana, cerca de escuelas como la Universidad Iberoamericana, la preparatoria de la UPAEP campus Angelópolis, el Hospital del Niño Poblano y zonas habitacionales. Ofrece servicio de lunes a domingo (miércoles se descansa) de 10:00 a.m. a 19 horas. Cuenta con área de juegos infantiles.

Su modelo de negocio es de restaurante de mariscos, con servicio a la carta y venta de cervezas preparadas. Sus especialidades son la cazuela de mariscos, los cocteles, el filete y pulpo preparados a la veracruzana. Su carta incluye además, entradas, ensaladas, aguachiles, ceviches y cocteles; caldo de camarón y pescado; especialidades de la casa y venta de pescado.

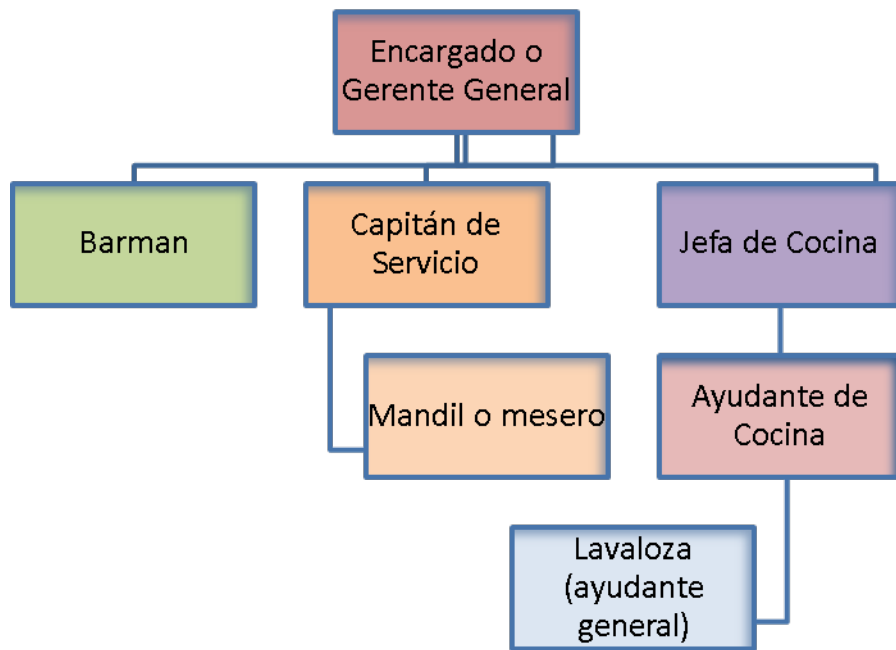
También maneja una barra de bebidas compuesta por cerveza en tarro, refrescos, clamatos, agua embotellada, limonada, naranjada y todo tipo de cerveza enlatada o embotellada y preparada (micheladas, clamato Perla Negra).

Su público objetivo son familias de nivel socioeconómico B y C, que disfrutan comer fuera de casa; ejecutivos, oficinistas y transeúntes.

Su mobiliario se compone de 20 mesas con 80 sillas, barra; en cocina se tiene estufa industrial, horno de microondas, freidora, licuadora, mesa de trabajo, refrigeradores, congelador, tarja, ollas, cazuelas, sartenes, equipo de extracción de humo. Cristalería, loza y manteles, platos, cubiertos, tazas, vasos, ceniceros, azucareras, salseras, saleros y pimenteros.

Opera con 7 empleados; de los cuales tres están en cocina, uno en barra dos atienden en piso y una persona de limpieza. El servicio de contabilidad se contrata por outsourcing (Ver Figura 5.1).

Figura 5.1 Organigrama



Fuente: elaboración propia.

## 5.2 Filosofía organizacional

Su filosofía se integra con la misión, la visión los valores y objetivos organizacionales como se muestra a continuación.

### MISIÓN

*Ofrecemos una línea de alimentos preparados al instante de pescados y mariscos con altos estándares de sanidad, a partir de insumos frescos, nutritivos y de calidad, ayudando a nuestros clientes a obtener una mejor alimentación balanceada e integral a un precio accesible con un servicio de excelencia.*

### VISIÓN

*Ser reconocidos en la región como un restaurante líder en el ramo de pescados y mariscos ofreciendo productos innovadores elaborados con los más altos estándares de calidad, frescura, precio y un excelente servicio que marque una gran diferencia con nuestra competencia.*

## **VALORES**

- Compromiso
- Responsabilidad
- Calidad
- Higiene
- Lealtad
- Amabilidad

## **OBJETIVOS**

- Generar una mejor satisfacción para los clientes, colaboradores e inversionistas, a través de mejoras y desarrollo en los procesos con altos estándares de calidad y control, logrando una mayor rentabilidad que puede generar el concepto de Perla Negra como negocio.
- Corto plazo: Lograr el posicionamiento de la empresa a nivel local y la satisfacción de todos nuestros clientes, gracias al servicio, calidad, sabor y frescura de la comida. Todo esto llevado a cabo mediante una idea innovadora en comida y servicio. Llegar a ser una empresa autosustentable por sus ganancias.
- Mediano plazo: Buscar y tener una expansión dentro de la ciudad de Puebla, mediante el mantenimiento de ideas innovadoras respecto al concepto de la empresa. Retroalimentar y corregir los errores que se lleguen a presentar de las diferentes áreas para poder tener continuamente un mejor servicio y funcionamiento del negocio.
- Largo plazo: Consolidarse como líderes en la industria restaurantera en pescados y mariscos a nivel de la región.

### **5.3 PROCESOS TÁCTICOS DEL RESTAURANTE PERLA NEGRA**

Los procesos tácticos clave, son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por lo tanto orientados al cliente/usuario, constituyen la secuencia del valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del mismo.

Los que se han determinado para el restaurante de acuerdo con la investigación de campo son los siguientes.

Proceso de servicio al cliente

Proceso de preparación de alimentos en cocina

Proceso servicio de limpieza

Y estos se acompañan de los procedimientos de

Procedimiento para supervisar la operación de cocina y servicio del comedor

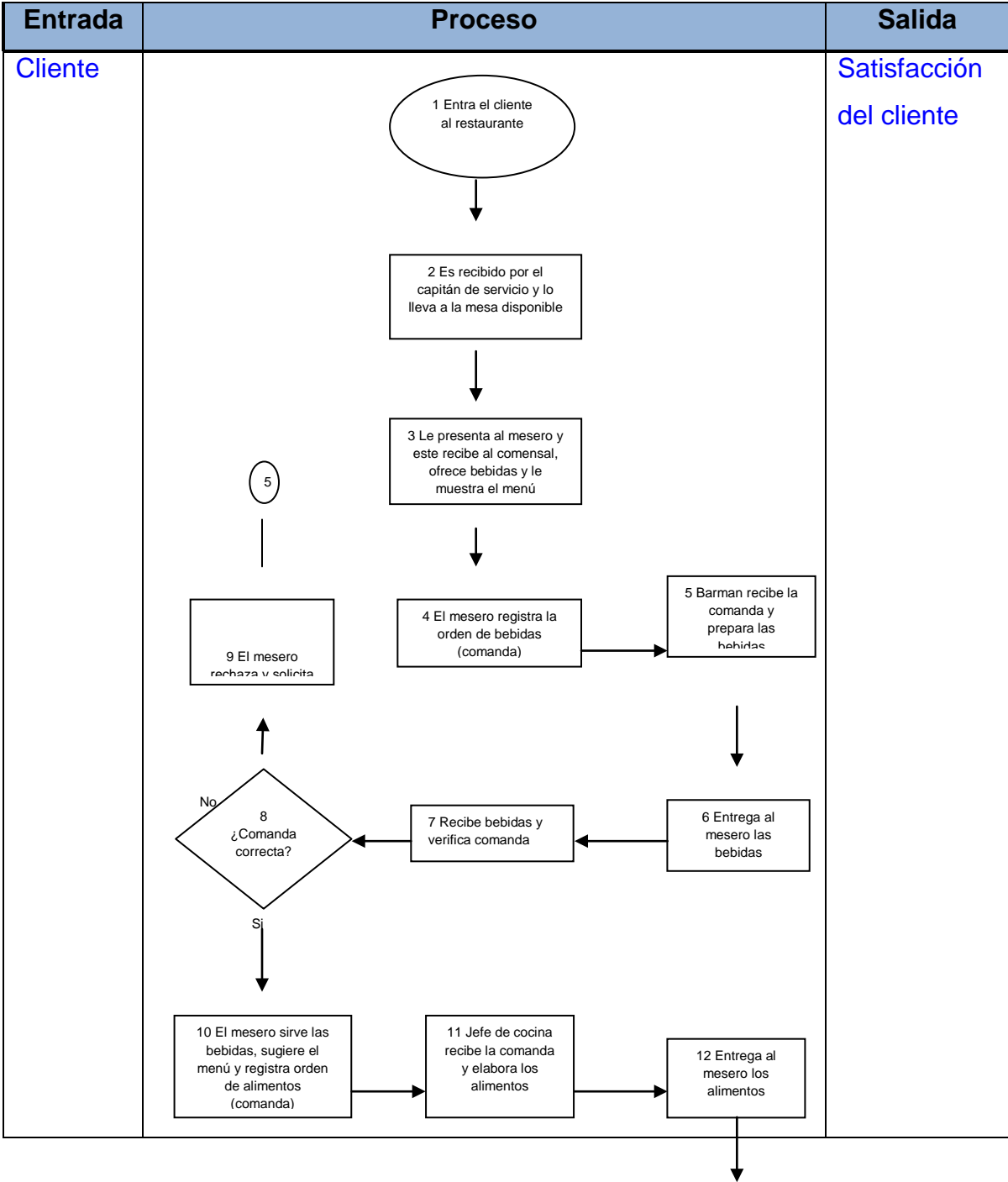
Procedimiento para coordinar las compras

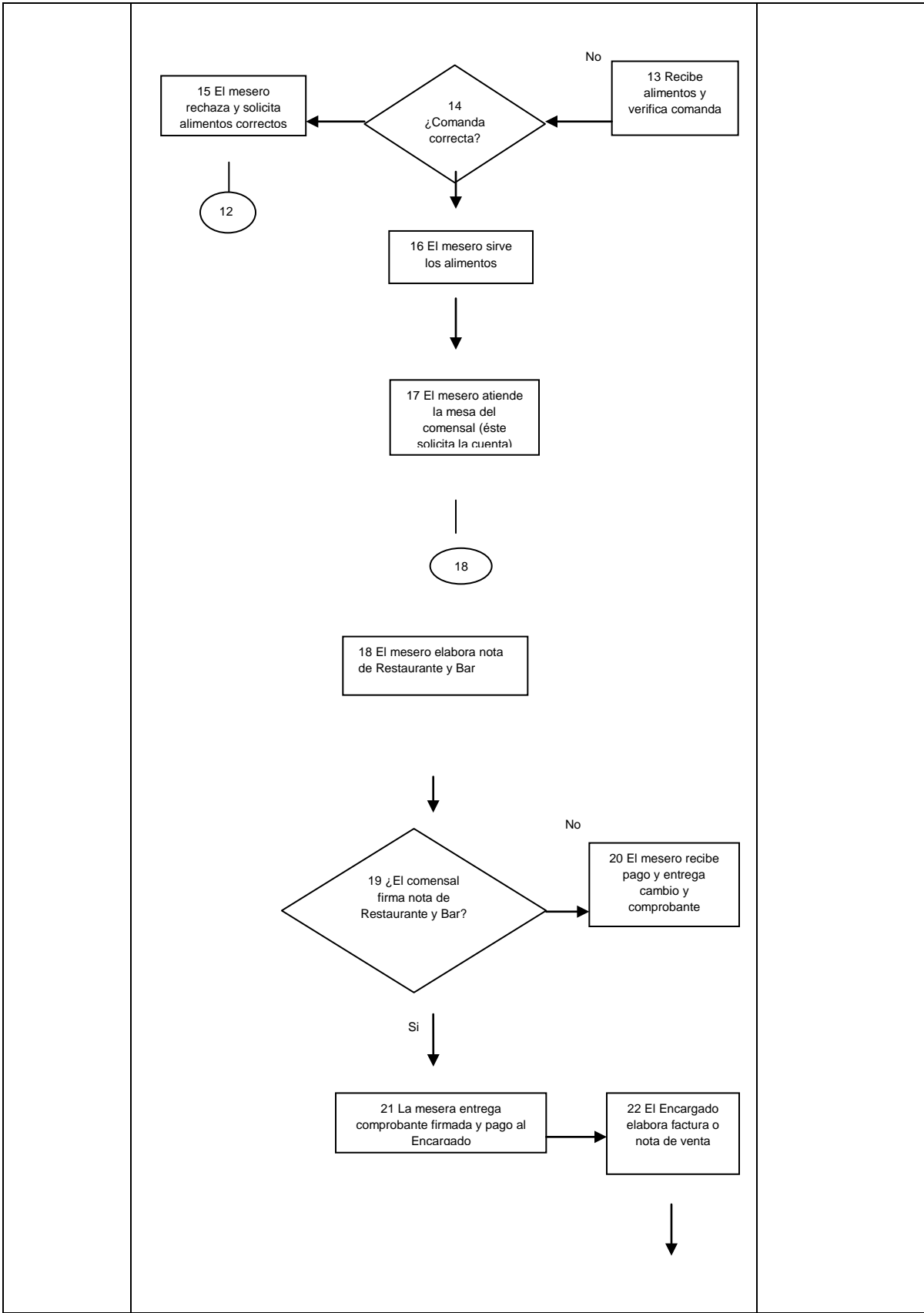
Procedimiento para controlar el inventario del almacén

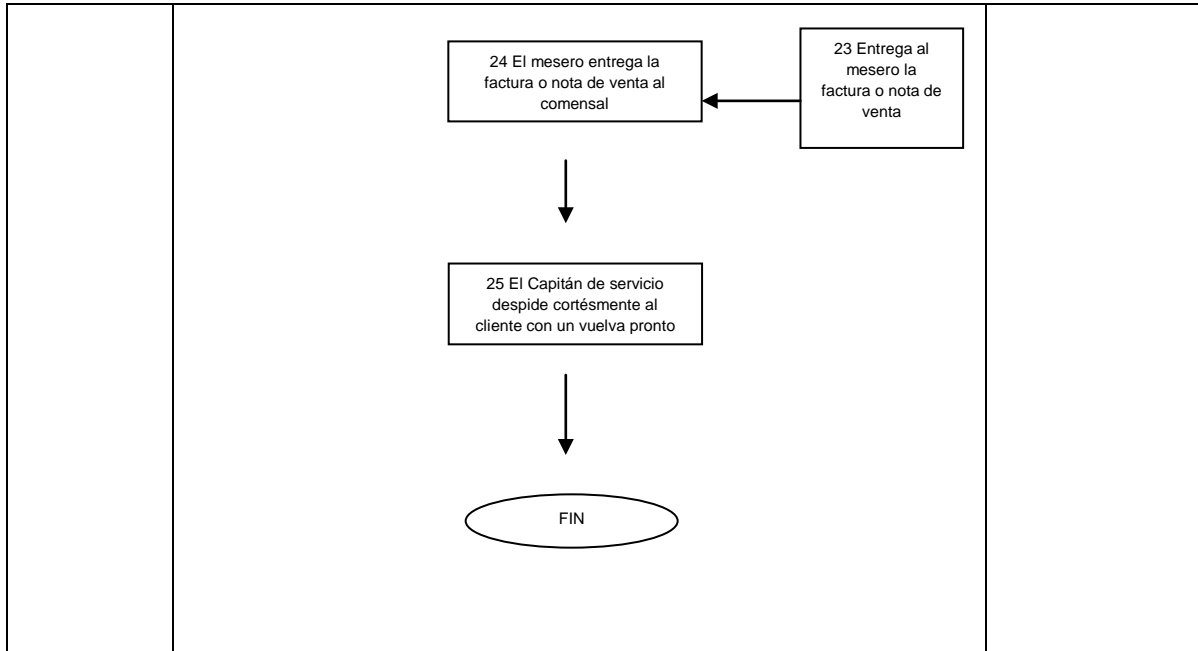
El detalle de los mismos es el siguiente.

<b>MAPA DE PROCESOS</b>
<b>PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE</b>

Fecha de emisión: 02/06/2014	Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
---------------------------------	----------	---------	---------





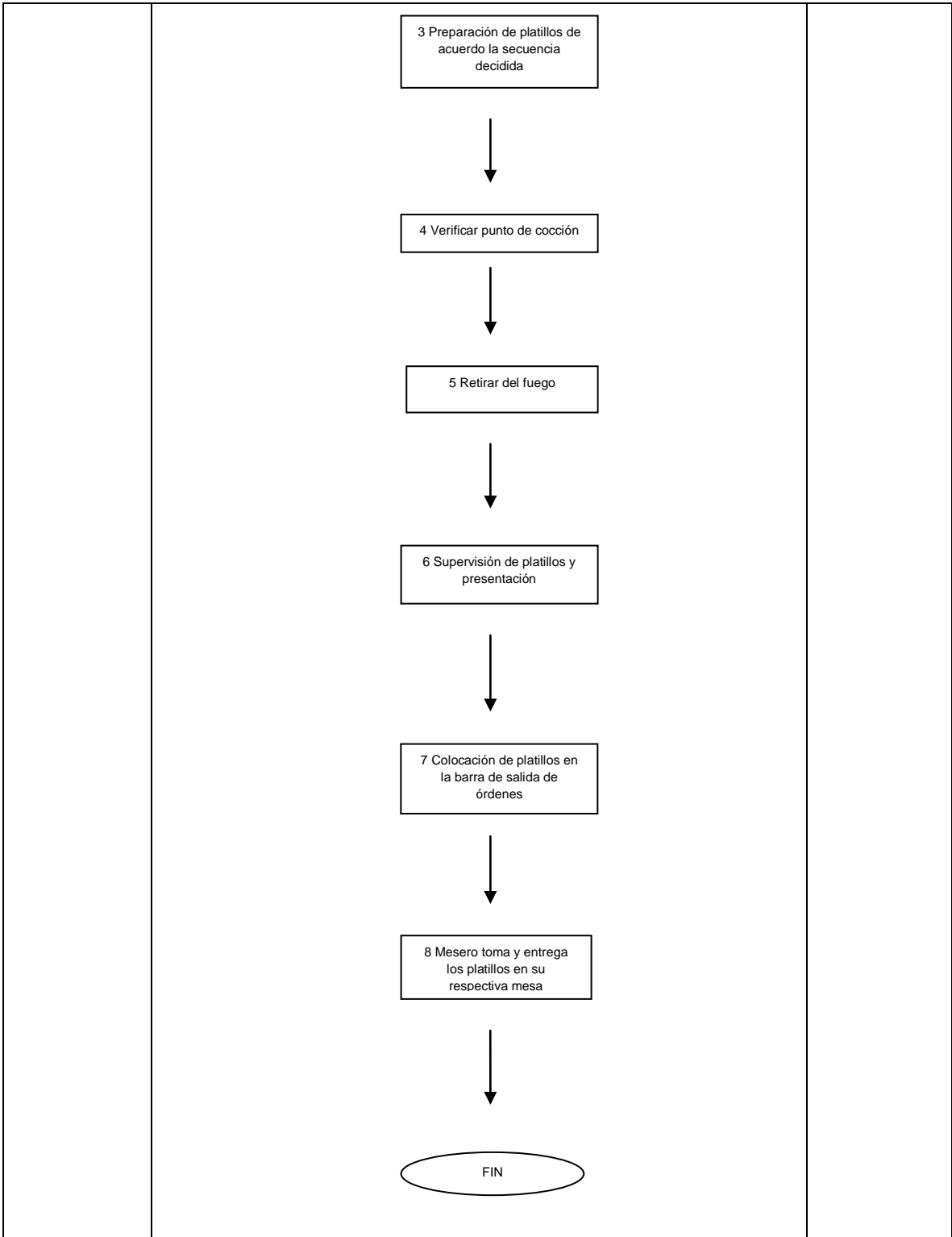


Fuente: elaboración propia

<b>MAPA DE PROCESOS</b>
<b>PROCESO DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS EN COCINA</b>

Fecha de emisión: 02/06/2014	Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
---------------------------------	----------	---------	---------

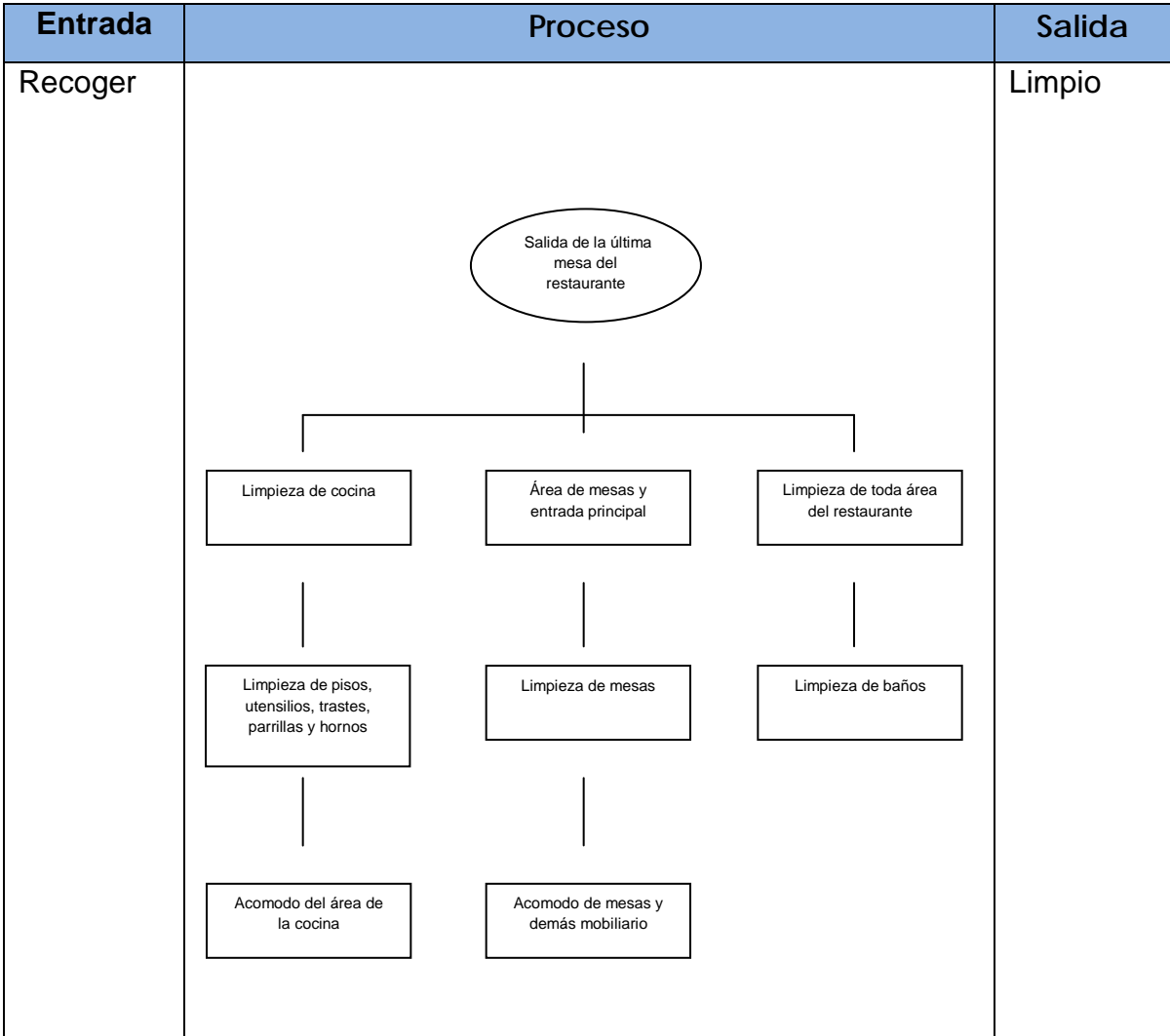
Entrada	Proceso	Salida
Orden de servicio	<pre>             graph TD               1([1 Recepción de orden del cliente en cocina a través del mesero]) --&gt; 2[2 Jefe de cocina y auxiliar la reciben y dividen la secuencia de preparación]           </pre>	Platillo preparado



**MAPA DE PROCESOS**

PROCESO SERVICIO DE LIMPIEZA

Fecha de emisión: 02/06/2014	Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
---------------------------------	----------	---------	---------



Y en complemento a ambos procesos, el director del restaurante seguirá el

**Procedimiento para supervisar la operación de cocina y servicio del comedor**

Propósito: Inspeccionar los procesos de operación del área de cocina y comedor

para lograr excelentes condiciones de trabajo y servicio ofreciendo la máxima calidad al cliente.

Alcance: Desde que el mesero toma el pedido al comensal hasta que el cliente se retira satisfecho del servicio.

Responsable del procedimiento: Director.

Políticas:

- Verificar permanentemente a todo el personal e infraestructura con la finalidad de otorgar la máxima calidad en servicios y alimentos a cada uno de los clientes.

Actividades

- Instruye al personal de cocina encargado de la línea la limpieza general del área y el montaje la misma.
- Supervisa a meseros y personal bajo su cargo en área de comedor.
- Verifica que el mesero atienda con cortesía y tome el pedido del comensal y se entregue al área de bar o cocina por medio de la comanda color blanca.
- Verifica que el pedido se entregue en el área de cocina y se elabore el alimento.
- Se asegura que se entreguen los alimentos en temperatura, porción y tiempo preparados o emplatados a los meseros para que sirvan los alimentos a los comensales.
- Verifica que el mesero esté pendiente que el comensal al finalizar sus alimentos solicite la cuenta, para ser preparada en caja por el director.
- Mesero y director verifican que la cuenta incluya los precios de los alimentos y bebidas consumidas.
- Mesero recibe el importe otorgado por los comensales, liquida la cuenta ante caja y si el cliente requiere factura, se elabora, entregando esta al cliente.

Otra responsabilidad importante que se considera táctica son las compras de insumos, ya que son justamente la materia prima para que los comensales reciban platillos de calidad con frescura y los empleados de cocina cuenten con ingredientes adecuados a sus requerimientos. Por ello se genera el siguiente procedimiento.

### **Procedimiento para coordinar las compras de insumos**

Propósito: Contar en tiempo y forma con todos los implementos e insumos requeridos para ofrecer un excelente servicio.

Alcance: Desde que se recibe orden de requerimientos semanal hasta la entrega a cocina para su almacenamiento

Responsable del procedimiento: Dirección.

Políticas:

- Realizar con anticipación adecuada las actividades de adquisición de alimentos y bebidas, obteniendo la mejor relación costo-beneficio, para la elaboración de los platillos.

Actividades

- Genera listado de requerimientos de acuerdo a inventario de productos y requerimiento de cocina o barra, los analiza y coordina los siguientes aspectos:
  - Compras de materiales y productos.
  - Existencias de insumos en almacén.
  - Mantelería disponible.
  - Investiga potenciales proveedores permanentemente, elabora cuadro comparativo de proveedores para determinar mejores condiciones de compra de productos para la elaboración de los alimentos (relación

precio y calidad) y elige los adecuados.

- Asigna fondos financieros para que se realice la compra correspondiente.
- Se asegura que se reciban y verifiquen los insumos de acuerdo a la requisición de productos solicitados, validando de conformidad con cocina y barra.

### **Procedimiento para controlar el inventario del almacén**

Propósito: Cumplir con los mínimos y máximos del stock de almacén para cubrir con las necesidades de operación del restaurante.

Alcance: Desde que se registra la entrada hasta que se registra la salida de los productos del almacén.

Responsable del procedimiento: Departamento de Cocina

Políticas:

- Mantener un estricto control de todos los insumos verificando permanentemente requerimientos de faltantes, evitando caducidades y reportando sobrantes.

Actividades

- Recibe la factura y verifica datos e importe.
- Verifica la entrada física de los productos en el almacén.
- Recibe requisición de salida de productos de los departamentos de alimentos y bebidas, así como del departamento de administración.
- Verifica la salida física de los productos del almacén.
- Requisita la salida correspondiente con el formato de salida del almacén.
- Elabora cada fin de mes el inventario físico de productos, insumos, loza, cristalería, mantelería, cubiertos.
- Realiza cruce de información del inventario físico y del reporte.

- Supervisa los resultados del cruce de datos, utilizando la información para la toma de decisiones, logrando un estricto control del método de mínimos y máximos así como la aplicación de primeras entradas, primeras salidas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de esta investigación se ha profundizado en el conocimiento de las micro y pequeñas empresas, las cuales aunque son pequeñas en su tamaño, tienen los requerimientos de una empresa. Sus características exigen que los empresarios realicen un esfuerzo importante para mantenerlas en operación y ser la fuente de ingresos de algunas familias empezando por la del mismo empresario.

Como se ha revisado tienen ventajas como su flexibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades de su mercado además de mantener costos de operación relativamente bajos; pero tienen también desventajas como es el empirismo en su gestión, lo cual se ve en la falta de administración en sus diferentes etapas, planeación, organización dirección y control, como es el caso de la empresa que se ha estudiado.

Por otra parte aprender a diferenciar las partes finas de la administración es un conocimiento relevante que ayuda a mejorar el enfoque como administrador y especialmente lograr tener claridad en la diferencia entre un enfoque estratégico de uno táctico y uno operativo es otro aspecto que nutre al estudioso del tema.

Especialmente cuando se busca aplicar una opción para una empresa como la estudiada, el restaurante Perla Negra, es relativamente fácil pensar que con un plan estratégico puede darse solución a sus necesidades, sin embargo al conocer los fundamentos queda claro que no necesariamente es así.

Se debe contar con una visión estratégica por parte del propietario, sin duda, pero no resuelve el tema de la gestión, ya que se requieren los aspectos tácticos, es decir los sistemas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de la misión de la empresa, de lo contrario se puede tener una filosofía organizacional muy vigorosa, pero que sirve para que el propietario se sienta satisfecho, sin embargo los trabajadores no concretarán esa filosofía en acciones.

En relación con el restaurante Perla Negra se ha podido conocer una empresa que cuenta con fortalezas que le dan viabilidad como es su posicionamiento y especialidad que satisface a su nicho de mercado, lo cual le ha permitido permanecer en el mercado por espacio de tres años.

Su situación por otra parte se pudo constatar que requiere consolidar aspectos estructurales relacionados con su aspecto administrativo, concretamente en los aspectos tácticos; presenta múltiples necesidades como la de impulsar un sistema de administración de recursos humanos o mejorar su estrategia de mercado y especialmente de publicidad, sin embargo su prioridad se presenta en los sistemas de atención al cliente y de preparación de alimentos así como de compras, por ello se priorizó esos sistemas y procedimientos como se han presentado.

En la medida que pueda consolidar estos aspectos tendrá el sustento para emprender la mejora de los otros aspectos prioritarios pero debe cimentar con sus procesos esenciales.

Ante los resultados obtenidos se puede afirmar que el objetivo general que se planteó en esta investigación de “elaborar la planeación táctica y operativa para el restaurante Perla Negra, para con ello ayudar a impulsar su crecimiento y eficientar sus operaciones que le ayuden a desarrollar su capacidad competitiva” se cumple en el nivel de ofrecer la propuesta, la etapa de implementación será realizada por ellos. Y respecto de la hipótesis que planteó que “con la planeación táctica y operativa del Restaurante Perla Negra se orientará su crecimiento y se facilitará su mejora en la eficiencia de sus operaciones que le permita un mejor aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos”, puede decirse que se cumple parcialmente, desde el punto de vista de generarle la propuesta a partir de su análisis situacional y las opiniones de sus trabajadores.

En cuanto a recomendaciones la principal es avanzar en investigaciones como esta para que muchas pequeñas empresas puedan beneficiarse de una buena administración.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alonso Munguía Enrique G., Oseguera Melgoza Vicente y Castro Medina Esperanza. TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES. México: Umbral, 2006.

Alonso Rodríguez, A. *et al.* GUÍA PRÁCTICA DEL SERVICIO DE MESA, México: Espasa Calpe, 1990.

Andersen A. DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS, Madrid: Espasa Calpe, 1999.

Anzurditha. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN, recuperado de: <http://anzurditha.wordpress.com/2011/03/12/historia-de-la-administracion-resumen/>, 2011.

Anzola Rojas Sérvulo (2002). Administración de pequeñas empresas, (2ª ed.), México: McGraw Hill.

Bustos F. E. (2003). Apuntes de Administración México: Instituto Politécnico Nacional.

CANIRAC. LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN MÉXICO, recuperado de: <http://canirac.org.mx/canirac/index.php?content=5>, 2012.

Chiavenato Idalberto. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION", 4ª edición, México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Contacto PYME (2009). El proceso administrativo, recuperado de: [www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/)

E-conomic (2014). DEFINICIÓN DE EMPRESA, recuperado de: <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-empresa>

ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, México: Océano Centrum, 2013.

Galeano, Jorge A. (1994). La planeación a su alcance, serie de conocimientos prácticos. Editorial Norma, Bogotá.

García Flores J, Fernández Ruiz S, Muñoz Tagle C, Ambriz Silvia A.L, Reyes Arellano, LAS MIPYMES EN EL ESTADO DE PUEBLA, Puebla: BUAP, 2008.

Hernández S. R., Baptista L. P. y Fernández C. C. (2006). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 4ª edición, México: McGraw Hill.

Hernández y Rodríguez Sergio (2012). INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Idalberto Chiavenato (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed., México: Mc Graw Hill.

INEGI. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS, recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_MIMIPYMES.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_MIMIPYMES.pdf), 2009.

Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, (14ª edición), México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Lemes B. A. (2007). LAS MIMIPYMES Y SU ESPACIO EN LA ECONOMÍA

LATINOAMERICANA, recuperado de: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>.

Megginson C. León, Mosley Donald C. y Pietri Paul (2001). ADMINISTRACION CONCEPTOS Y APLICACIONES, (4ª reimpresión), México: Grupo Patria Cultural.

Melinkoff Ramón V. 2008. Los procesos administrativos. Fac. de Ciencias económicas y sociales. Universidad de Caracas Ven.

Munch Galindo Lourdes (1997). Fundamentos de administración. 3ª ed. México. Trillas.

NAFINSA. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS, recuperado de: <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-MIMIPYMES.html>, 2008.

Prieto Sierra Carlos. INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS, 5ª edición, México: Editorial Banca y Comercio, 2001.

Querales Graciamara (2014). Clases de Planes, recuperado de: [http://aaia2014.blogspot.mx/2014\\_06\\_01\\_archive.html](http://aaia2014.blogspot.mx/2014_06_01_archive.html)

Reyes Ponce, Agustín (2008). Administración Moderna. México: Limusa.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2004). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, México: Cengage Learning.

Serna Gómez Humberto (1994). Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología, México: Legis.

Rodríguez Valencia Joaquín (2001). COMO APLICAR LA PLANEACION ESTRATEGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, (4ª edición), México: International Thomson Editores.

Valle Ortega, G. HISTORIA DE LOS RESTAURANTES, Revista Menú, revista oficial CANIRAC, tomo IV, pp. 11-54, 1990.

Zambrano Barrios Adalberto (2006). Planificación estratégica, Caracas: Publicaciones UCAB.

## ANEXO 1

### Cuestionario para trabajadores del Restaurante Perla Negra

Como parte de una investigación sobre planeación, se aplica este cuestionario a trabajadores del restaurante, le agradecemos responda con aquello que mejor describa su opinión, las respuestas son anónimas y se utilizan únicamente para los fines de este trabajo.

1. Sexo:

2. Edad:

3. Antigüedad en el Restaurante:

4. ¿Tiene clara su función dentro de la empresa?

Sí  No

Porqué:

5. ¿Le han enseñado los procedimientos para desempeñar adecuadamente su función en la empresa?

Sí  No

En caso afirmativo, cómo:

6. ¿Cómo califica el desempeño en general del servicio que proporcionan en el Restaurante?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

7. Entre los principales problemas del Restaurante cuáles considera que son los principales (señale los que considere)

Quejas de clientes     Mal servicio     Mala administración

Falta de equipo y materia prima     Instalaciones

Otro (describa):

8. ¿Cuenta con algún tipo de guía que le explique cómo realizar su trabajo?

Sí     No

En caso afirmativo, descríbala:

9. ¿Tiene las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas?

Sí     No

Porqué:

10. ¿Participa en la planeación del trabajo aportando ideas?

Sí     No

11. En caso afirmativo, ¿son tomadas en cuenta?

Sí     No

12. ¿Sabe cómo evitar mermas y desperdicios de los materiales que utiliza en la empresa?

Sí     No

Porqué:

13. ¿La formas en que realiza su trabajo es la adecuada según su criterio?

Sí     No

Porqué:

¡Gracias por su participación!