

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis
en Gerencia**

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA EL CONTROL DE LAS GESTIONES
ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA COMIDAS
EXPRESS MCK, DURANTE EL PRIMER
CUATRIMESTRE DEL 2023.**

MARÍA FERNANDA ELIZONDO SOLANO

TUTOR: LIC. FERNANDO NAVARRETE ÁNGULO

**SAN JOSÉ
MARZO, 2023**

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	3
Agradecimiento	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
Planteamiento del problema de investigación.....	12
Objetivos de la investigación.....	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación de la investigación	14
Antecedentes	15
Proyecciones de la investigación.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
Administración.....	21
Administración de producción	23
Proceso	27
Cadena de abastecimiento	27
Control de inventarios	28
Proceso administrativo.....	30
Planificación	30
Planificación estratégica.....	31
Estrategia	34
Tipos de estrategias	34
Organización.....	35
Servicio al cliente	36
Contratación de personal.....	37
Capacitación del personal.....	38
Rotación del personal	39
Dirección.....	39
Motivación.....	40

Teoría de Maslow.....	40
Teoría X e Y de Douglas McGregor.....	41
Liderazgo.....	42
Trabajo en equipo.....	43
Departmentalización de la empresa.....	44
Control.....	44
Tipos de control dentro de una empresa.....	46
Control interno.....	46
Control externo.....	48
Comunicación interna y externa.....	48
Evaluación del ambiente interno y externo de una empresa.....	50
Estandarización de procesos.....	52
Manual de procedimientos o procesos.....	53
¿Cómo se hace un manual de procedimientos?.....	53
Importancia de los manuales de procedimientos.....	53
Gestión gerencial.....	55
Franquicia.....	56
Características de las franquicias.....	56
Clasificación.....	57
Ley de franquicias Costa Rica.....	58
Referente institucional.....	59
Visión.....	60
Misión.....	60
Valores.....	60
Logo.....	61
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	64
Enfoque de la investigación.....	64
Diseño de la investigación.....	65
Fuentes de información de la investigación.....	66
Muestra.....	66
Fuentes de información.....	66

Fuentes primarias	66
Fuentes secundarias	67
Unidades de análisis.....	68
Instrumentos utilizados en la investigación	69
Observación.....	69
Entrevista.....	70
Cuestionario.....	71
Proceso para la recolección y análisis de datos	71
Método de análisis.....	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	73
Primera unidad de análisis: Gestión de los procesos administrativos.....	73
Categoría uno: Gestión de procesos	74
Categoría dos: Gestión de comunicación interna	76
Categoría tres: Gestión de capacitación al colaborador	78
Categoría cuatro: Trabajo en equipo	80
Categoría cinco: Responsabilidades patronales.....	82
Segunda unidad de análisis: Oportunidades de mejora.....	82
Categoría uno: Motivación personal	83
Categoría dos: Control de inventarios	84
Categoría tres: Nuevos retos laborales	86
Categoría cuatro: Pirámide de liderazgo	87
Categoría cinco: Comunicación externa.....	89
Tercera unidad de análisis: Manual de estandarización de procedimientos	90
Categoría uno: Desactualización de manuales existentes	91
Categoría dos: Falta de manuales de procedimientos.....	92
Categoría tres: Estandarización de procesos.	93
Categoría cuatro: Monopolización de información.....	95
Categoría cinco: Mejora en el proceso administrativo	97
Interpretación de datos.....	98
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
Conclusiones de la investigación.....	102

Conclusiones para la primera unidad de análisis: Procesos Administrativo	103
Conclusiones para la segunda unidad de análisis: Oportunidad de mejora.....	104
Conclusiones para la tercera unidad de análisis: Manuales de procedimiento...	105
Recomendaciones de la investigación	106
Recomendaciones para la dirección y gerencia administrativa.....	107
Recomendaciones para las jefaturas de departamentos.....	108
Recomendaciones para colaboradores de la empresa.....	109
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	110
Título	110
Objetivos	111
Objetivo general	111
Objetivos específicos.....	111
Descripción de la propuesta	111
Propósito de la propuesta	112
Análisis de la situación	113
Importancia	113
Presupuesto	114
Mapa de procesos.....	116
Desarrollar el proceso productivo	117
Proceso para selección de proveedor.....	117
Proceso para recibir proveedor.....	118
Al momento de recibir la mercancía.	119
Personal de la empresa.	120
Cotejo de inventario versus pedidos.....	120
Proceso de producción.....	121
Proceso para empacar insumos y productos.....	122
Distribución de productos.	122
Funciones y puestos clave	123
Unificación de la información por medio de sistema web.	132
Referencias.....	136
Apéndice	142

Apéndice A. Presupuestos para la propuesta de investigación..... 142

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Esquema de un sistema de producción.	24
Ilustración 2: Etapas del proceso administrativo.	30
Ilustración 3: Pirámide de Maslow.	41
Ilustración 4: Cronograma institucional.....	61
Ilustración 5: Logo Comidas Express MCK.....	61
Ilustración 6: Ubicaciones tiendas Cinnabon.....	62
Ilustración 7: Ubicación tiendas Auntie Anne’s.	62
Ilustración 8: Cronograma ejecución Na’atik.	116
Ilustración 9: Interrelación empresarial Comidas Express. .MCK.	117

Listado de Tablas

Tabla 1: Primera unidad de análisis.	68
Tabla 2: Segunda unidad de análisis.	68
Tabla 3: Tercera unidad de análisis.	68
Tabla 4: Primera unidad de estudio y sus categorías respectivas.	74
Tabla 5: Segunda unidad de estudio y sus categorías respectivas.	83
Tabla 6: Tercera unidad de estudio y sus categorías respectivas.	91
Tabla 7: Presupuesto propuesta	115
Tabla 8: Registro de materia prima.	120
Tabla 9: Formato de presentación de un documento puesto de trabajo.	124

RESUMEN EJECUTIVO

Comidas Express MCK es una compañía de capital costarricense, fundada a inicios del 2019 para ofrecer a los clientes productos de panadería, repostería, bebidas y *snacks*. Nació como una pequeña empresa en el segundo piso de una plaza comercial, al año de haber iniciado labores, llegó a Costa Rica la pandemia de COVID-19, obligándola a idear nuevas opciones a través del servicio a domicilio. Para el 2022, la empresa adquirió la operación de CINNABON ® y AUNTIE ANNE'S® en el país y ha continuado en su proceso de crecimiento introduciendo nuevas marcas que vendrán para estos próximos años.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan gerencial que ayude a la empresa Comidas Express MCK, en el control de las gestiones diarias administrativas, de manera que se pueda implementar una serie de mejoras para dar un uso más eficiente a los recursos de empresariales y, por ende, la operación de la organización pueda fluir de una manera más sana, ordenada y controlado de todos sus departamentos. Los datos se obtuvieron por medio de un diseño de investigación cualitativa, con un tipo de diseño diagnóstica el cual permite adentrarse en la problemática.

A través de técnicas de observación, un cuestionario aplicado a los 20 trabajadores operarios de la empresa, así como a las jefaturas de los departamentos de operaciones, producción, *supply chain* y administración y una entrevista realizada a la gerencia y dirección de la compañía, se identifica que la empresa ha tenido un crecimiento muy apresurado en los últimos años, por lo cual ha descuidado temas relevantes para el control administrativo, como el recurso económico y humano; esto plantea que la compañía debe realizar cambios a nivel operativo para mejorar su eficiencia y eficacia empresarial. Como parte de la propuesta se plantea en la contratación de una consultora en materia empresarial para la creación de manuales de procedimientos que ayuden a la estandarización de procesos, capacitación del personal, mejor flujo de comunicación, entre otras dependencias organizacionales.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema de investigación

El origen de la administración se remonta a miles de años atrás, desde inicios de la civilización humana. Vemos aplicado el concepto de administración en cada etapa del día, desde la planificación que se hará en el día, el control de gastos diario, la designación de responsabilidades en el hogar. Es parte de las actividades humanas más importantes. La administración se entiende como “el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución” (Quiroa, 2020).

Las empresas necesitan contar con procesos establecidos que ayuden a un manejo más eficiente del talento humano, recursos financieros, operativos, administrativos, donde todos los departamentos subsistan independientes una de otras, con roles y responsabilidades, con el fin único de cumplir con los objetivos de la compañía. En la actualidad, las compañías organizadas que cuentan con planes administrativos y procesos que optimicen el tiempo que incluyan en sus estrategias la utilización de avances tecnológicos son las compañías más competitivas en el mercado.

Todas las empresas buscan tener éxito en el mercado en el que se desarrollan, pero, para ello, se debe trazar una ruta que guíe el norte, aquí es donde radica la importancia de un plan gerencial que apoye el control de los procesos administrativos en el que se enfoque principalmente en el mejoramiento del desempeño de la organización, facilitando la dirección y el liderazgo, enfrentando los cambios del entorno, así como visualizando aquellas oportunidades y amenazas que se puedan presentar.

La empresa objeto de este estudio cuenta con un crecimiento rápido tiene un centro de producción donde se elaboran productos de panadería con alta calidad y además tiene un segundo canal de operación como lo es la administración de locales comerciales de franquicias internacionales en el sector de alimentos, cafetería y panadería, bajo las marcas CINNABON ® y AUNTIE ANNE’S ®. Debido a este gran crecimiento, la empresa se ve en la necesidad de contar con procedimientos administrativos y operativos claros y establecidos, para que, desde que una persona opte por un puesto dentro de la empresa, su

selección, capacitación y funciones dentro del puesto vaya orientado al éxito laboral en la compañía.

La empresa actualmente cuenta con limitaciones en materia de gestión empresarial, falta de procesos, falta de guías, mucha de la información con la que cuenta la empresa se encuentra centralizada en el personal de confianza y se identifica la necesidad que esta información fluya a través de toda la organización. Por ello, uno de los temas más importantes a tratar en esta investigación será la gestión administrativa, la cual, según Quiroa (2020), se define como: “el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados” (párr. 1).

La mala planificación en una empresa principalmente como Comidas Express MCK que es una empresa en crecimiento, tiene un riesgo real y tangible de tener consecuencias negativas tanto a nivel financiero como corporativo. Para crecer en la industria comercial, es necesario identificar oportunidades, planear metas y cumplirlas, que tanto la organización como los colaboradores tengan un norte, donde cada persona sepa el valor que tiene dentro de la empresa y cuáles son sus responsabilidades, así podrán aportar con su trabajo un granito de arena al crecimiento de la organización.

La empresa Comida Express MCK no cuenta con un plan empresarial, que le permita gestionar a tiempo las múltiples situaciones que se presentan día con día; enfocan tiempo no productivo apagando los llamados “incendios” en lugar de prevenirlos o de contar con herramientas planeadas con anticipación, del cómo actuar, a quién se debe acudir, cuáles han sido los precedentes ante esas mismas situaciones en el pasado o qué persona es la encargada de atender lo que está aconteciendo. Estas han sido las razones para definir el problema de esta investigación.

En vista del planteamiento anterior de la ausencia de un plan gerencial para controlar la gestión administrativa, se plantea el problema de investigación de la siguiente forma: ¿qué tipo de plan estratégico debe desarrollar Comidas Express MCK para incrementar su productividad, durante el primer cuatrimestre del 2023?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para el control de las gestiones administrativas de la empresa Comidas Express MCK, mediante un análisis interno para incrementar su productividad durante el primer cuatrimestre del 2023.

Objetivos específicos

Describir la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comidas Express MCK, mediante un estudio interno con el fin de establecer las fortalezas y debilidades, en los diferentes sectores organizacionales.

Identificar las oportunidades de mejora de los departamentos de Comidas Express MCK, mediante un cuestionario, para proponer herramientas de gestión empresarial que garanticen el éxito del negocio.

Analizar la necesidad de crear manuales de procedimientos para la empresa Comidas Express MCK con el objetivo de estandarizar procesos que garanticen una sana gestión administrativa.

Justificación de la investigación

Actualmente, las empresas se enfrentan a un mercado altamente competitivo, donde después de más de dos años de pandemia por el COVID-19, la industria se ha visto muy golpeada, con cierres de empresas, gran cantidad de personas sin empleo, una economía y un país que agudizaron sus deficiencias. La lucha por sobrevivir en la industria ha obligado a las empresas a brindar un valor agregado a sus clientes, contando con los más altos estándares de calidad en sus productos o servicios, así como en el servicio al cliente de excelencia, manteniéndose en constante renovación, brindando experiencias a los consumidores.

Todo lo que el público ve y reconoce del servicio o producto que brinda una empresa es un reflejo del arduo trabajo interno, el cual es liderado desde la parte administrativa de

una empresa. Todas estas directrices, metas, objetivos tienen su raíz en un plan robusto, donde se definen metas, propósitos claros y concisos, los cuales tienen la finalidad de mantener un orden interno, una estructura sólida, una visión clara de crecimiento.

La planeación como base de las funciones gerenciales se destacan en la “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2017, p. 119), está claro que la planeación dentro de una estructura organizativa es fundamental para poder definir propósitos, objetivos sean a corto, mediano o largo plazo, establecer estrategias, definir procedimientos reglas que se deben cumplir dentro de una organización.

Una organización que cuente con una planificación que ayude el control de las gestiones administrativas trae consigo beneficios que van desde la eficiencia, ya que se maximiza el uso de los recursos tanto humanos, financieros y tecnológicos, hay una mayor adaptabilidad a los cambios internos y externos, los colaboradores se sienten integrados y parte de la empresa, va a producir un incremento tanto en la productividad, como en el flujo financiero de la empresa, además de una alineación perfecta entre todos los departamentos de la compañía.

El éxito abrumador de una empresa no siempre es bueno, este crecimiento debe ser paulatino y controlado de una forma muy minuciosa, porque el hecho de que un producto de una empresa sea exitoso no significa que la compañía ya lo es. Significa que el artículo fue una idea ganadora, pero que la empresa debe trabajar en el futuro, con una diversificación más allá de un solo producto, porque, como reza el dicho “no debemos poner todos los huevos en un solo canasto”, pues qué pasaría si ese canasto ya no es productivo, la organización iría directo a un fracaso eminente.

Antecedentes

Según Duque (2018), citado por Mendoza y Moreira (2021), desde el tiempo prehistórico, ha surgido los procesos de gestión administrativa para las diversas actividades de sustentos, pero eran los líderes de las tribus quienes distribuían los trabajos de acuerdo con su edad o sexo. Es así como en esta época “la administración no sería otra cosa que la

unión de esfuerzos de personas para lograr un fin específico”. Según exponen Mendoza y Moreira (2021), la gestión administrativa nace en:

La prehistoria cuando las tribus realizaban diferentes actividades para subsistir como la pesca, caza y recolección de productos, pero sin embargo estas funciones eran lideradas por jefes de tribus que distribuían los trabajos, relacionando esta actividad hasta la actualidad este símbolo de líder primitivo se relaciona en la actualidad a los líderes, empresarios y jefes de alto mando de las organizaciones (p. 6).

La literatura indica que, desde que la civilización tiene conciencia, ha desarrollado formar de planificar y dar un orden a todos los procesos desde los más básicos como búsqueda de alimentos, donde se contabilizaba y administraban los recursos naturales, además de la definición de líderes y funciones con un objetivo en común. Con el paso del tiempo, la administración se ha ido adaptando a los cambios tecnológicos, sociales y económicos, y hoy en día es una disciplina vital en todas las organizaciones, ya sean empresas, instituciones gubernamentales o sin fines de lucro.

Con el fin de darle más sustento teórico e investigativo a este proyecto, se incluirán a continuación estudios previos realizados en la línea de gestión empresarial y procesos de en la gestión administrativa, a nivel internacional y nacional. Los antecedentes internacionales son de los países de Nicaragua y Colombia.

Antecedentes internacionales

Para Otálvaro (2019), autor de la tesis titulado *Propuesta del plan estratégico para restaurantes “Los Paisas”*, de la Universidad Libre Seccional Pereira de Colombia, indica que:

Para la elaboración de la planeación estratégica, es fundamental iniciar con las bases mismas de la organización, las cuales están definidas en la misión y visión de la misma, esto le permite identificar un rumbo hacia el cual dirigirse y así poder tener un mayor factor de decisión en las acciones corporativas.

Dentro de las conclusiones a las que llega el autor con su investigación, están la importancia para la empresa de contar con un plan estratégico que brinde una herramienta útil en la toma de decisiones y así los riesgos que se presenten no se vuelva una

vulnerabilidad empresarial. Igualmente, con la creación del plan empresarial, se debe diseñar una excelente campaña de comunicación interna para ayudar a fortalecer el trabajo en equipo.

Según Villao (2018), autor de la tesis *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa modelo a aplicar en la compañía de taxis “Santa Catalina de Colonche S.A”*, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, la principal motivación para la realización de la investigación corresponde a que la empresa no cuenta con una correcta guía estratégica y que según lo indagado en la literatura contar con una adecuada planeación “produce un efecto de mejora en la gestión administrativa controlando de buena manera sus recursos permitiendo crecer de manera significativa en el tiempo”.

Como parte de las conclusiones de este autor destaca la falta carencia de herramientas empresariales que desarrollen la gestión administrativa, la falta de liderazgo del gerente, poca información para la toma de decisiones por parte de la directiva, poca adaptabilidad al entorno en el que se desarrolla. Por lo que parte de las recomendaciones dadas por el autor está la creación de un plan empresarial que contenga todos los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control), con el fin único de establecer una guía de éxito de la compañía en el futuro.

Morales (2020), autora de la tesis *Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion International Inc. para una correcta gestión administrativa durante el periodo 2019-2020*, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, indica que:

La utilización de manuales de procedimientos se ha ido incrementando cada vez más en las organizaciones, debido a los beneficios que se obtienen con su implementación, ya que una buena guía produce resultados eficaces que permiten tomar decisiones sólidas y crear nuevos métodos de trabajo que aumentan la eficiencia de las operaciones y del personal de la organización (p. 13).

Además, Morales (2020) hace la referencia obtenida de la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización del Gobierno del Estado de México (2016), donde se define un manual como: “Un documento que contiene información ordenada y

sistemática, relativa a la estructura, funciones, objetivos, políticas y/o procedimientos de una organización, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p. 9).

Los manuales de procedimientos en las organizaciones son importantes, porque establecen las bases para que los trabajadores tengan una guía de información del paso a paso de cómo realizar sus tareas, como se pueden evitar equivocaciones y mitigar futuros riesgos, reducir esfuerzos y recursos financieros.

Antecedentes nacionales

Para Duarte (2021), autor de la tesis titulada *Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa en la Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas*, el funcionamiento actual de los negocios y la creciente rapidez a la hora de tomar decisiones refleja una necesidad para las empresas de contar con un conjunto de formas y acciones, así como mecanismos que permita utilizar de la mejor manera los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa.

Dicho autor establece la disciplina cómo uno de los aspectos más importantes dentro de una organización esto debido a que las normas y reglas deben ser cumplidas y respetadas por todos los integrantes de la empresa para así poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la organización, se debe establecer roles de dirección, una persona definida y constituida como líder, a los que los colaboradores deben reportar su trabajo, para así, de esta manera, evitar recibir y dar mensajes erróneos que puedan perjudicar la calidad del trabajo diario.

Dentro de las conclusiones a las que llegó el investigador de esta tesis está que la gestión administrativa debe ir encaminada hacia nuevas estrategias que permitan proyectar el cumplimiento de objetivos y metas sean estos a un corto mediano o largo plazo, pero siendo responsable de cumplir y respetar la identidad organizativa, sin dejar de lado la innovación y uso de tecnologías de información y comunicación.

El adecuado funcionamiento de un sistema de gestión administrativa conlleva una serie de puntos que se deben considerar como el fortalecimiento de programas de capacitación, el uso eficiente de los recursos, lograr que los colaboradores sin distinción de

jerarquía asuman responsabilidad de sus actos y rindan cuentas no solo del destino de los recursos, sino también de los resultados de sus labores.

Chacón y Gutiérrez (2020), en su trabajo final de graduación para optar por el título de maestría profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, bajo el título *Propuesta de plan estratégico para la empresa Tri DM S.A*, en la Universidad de Costa Rica, indica que:

La planeación estratégica es un proceso de gran relevancia para la alta gerencia, ya que le permite facilitar la toma de decisiones para alinear las operaciones de la compañía a lo que se espera realmente de ellas. Ante la ausencia de un proceso de planificación estratégica claro y coherente en toda la organización, se corre el riesgo de invertir recursos en iniciativas que no generarán valor para las partes interesadas, disminuyendo la productividad de las compañías y en algunos casos desenfocándolas de su cliente principal.

Asimismo, la planeación estratégica permite controlar y medir los procesos vitales que indicarán qué tan cerca está la organización de la consecución de sus metas y objetivos, lo que ayuda a que oportunamente, se haga una revisión para determinar si las iniciativas de todas las áreas funcionales de la organización están teniendo los resultados y, en caso contrario, volver a replantear nuevas iniciativas; esto como un proceso continuo.

Como parte de las conclusiones de esta investigación, Chacón y Gutiérrez (2020) redactan que la trazabilidad de una planeación estratégica y su posterior aplicación la cual determinan el éxito de una empresa, ya que facilita la toma de decisiones y el ahorro en recursos. Además, mencionan la importancia de crear nuevos canales de venta e incluir estrategias en los planes estratégicos que incluyan no enfocarse en un solo cliente ya que pone en riesgo la estabilidad económica de la empresa.

Proyecciones de la investigación

En el primer objetivo se busca estudiar a nivel interno las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en relación con los procesos administrativos, como están organizados los diferentes departamentos de la empresa, identificar los perfiles que se requieren para cada una de las áreas, detallar la existencia o no de manuales de procedimientos, políticas o

reglamentos establecidos, con el fin de lograr los propósitos empresariales, reconocer los procesos que se realizan en la empresa, quien es la persona o personas responsables de realizar la actividad, de qué forma lo hace, cuáles materiales o insumos necesita para cumplir con su deber.

En relación con el segundo objetivo, se pretende identificar los departamentos que presentan una mayor problemática por falta de organización, con el propósito de investigar aquellas herramientas que resulten de utilidad para uso óptimo de los recursos empresariales y permitan la continuidad de crecimiento que ha desarrollado la empresa en los últimos años, con apertura de nuevos canales de comercialización, expansión e inauguración de nuevos locales comerciales.

Con el desarrollo del objetivo tres, se pretende proveer a la empresa Comidas Express MCK de herramientas útiles y completas que puedan ser implementadas en la función diaria empresarial, y sea una base sólida para alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico. Se espera que, con el establecimiento de manuales de procesos, se logre crear un precedente y los futuros procesos sean plasmados dentro de las directrices y responsabilidades de cada departamento, así como la actualización constante de los existentes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Administración

El concepto de administración, base de esta investigación, se define como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene el ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz et al., 2017, p. 5). Frederick W. Taylor, considerado el pionero o inventor de la administración, planea que los trabajadores tienen la responsabilidad de planificar y ejecutar el trabajo que se le asigne según los mismos colaboradores creen que es la forma correcta de hacerlo. Sin contar con procesos, instrucciones o forma correcta de ejecutar las funciones designadas (Pacheco, 2022).

Dentro del pensamiento de este importante protagonista de la administración como lo es Taylor se señalan importantes principios de este pensamiento, como las que se muestran a continuación:

- Diseñan estrategias para la ejecución de las diferentes operaciones laborales que sustituyan el modelo empírico anterior.
- Escogen adecuadamente a los empleados, se forman y se enseñan, a diferencia del pasado que cada trabajador escogía su propio trabajo y aprendía por sí solo.
- El estudio del trabajo se realiza teniendo en cuenta la opinión del empleado o en asociación con él.
- Colaboran en forma cordial con los empleados para asegurar que el trabajo se lleva a cabo según los principios que se han elaborado.
- La responsabilidad y el trabajo se dividen por igual entre el gerente y los trabajadores. El gerente asume la responsabilidad, ya que se encuentra más capacitado que los trabajadores, anteriormente la mayor parte del trabajo era responsabilidad de los empleados (Pacheco, 2022).

Como base de esta investigación, se tomará como fundamento la teoría de Henri Fayol, considerado el padre de la administración moderna, quien hace énfasis en la aplicación de procesos administrativos, funciones administrativas y las detalló en 14 principios que se mencionan a continuación:

1. **División del trabajo.** La división del trabajo consiste en fragmentar las tareas necesarias para la producción de un bien o un servicio. Esta división del trabajo se realiza en base a la fuerza, la capacidad de trabajo, la especialidad y la naturaleza de cada trabajo. De modo que se mejora la eficiencia en la producción.
2. **Autoridad.** Debe existir el principio de autoridad que mantiene que la autoridad es esencial para cumplir con el trabajo. Sin autoridad, todo estaría desordenado y no se llevaría a cabo el trabajo en la calidad y plazos adecuados.
3. **Disciplina.** No solo es suficiente con que exista una autoridad, además, el principio de disciplina dicta que hay que cumplir todos los procesos con una disciplina férrea. De nada sirve saber todo lo que tenemos que hacer, si luego no lo cumplimos. Todo siempre, bajo los valores del respeto y la educación.
4. **Unidad de mando.** Un empleado recibe órdenes de un único superior. La importancia de este principio recae en que su ausencia podría afectar negativamente a otros principios como el de autoridad o disciplina.
5. **Unidad de dirección.** Las actividades persiguen el mismo objetivo, están dirigidas por un mismo plan y un mismo superior.
6. **Subordinación.** Los objetivos de la empresa son más importantes que los objetivos personales o individuales. Es decir, los objetivos generales son siempre lo primero.
7. **Remuneración.** Aunque no existe un sistema de pagos ideal, la remuneración es importante. Se debe encontrar un equilibrio entre motivar el trabajo con buenos salarios, pero que no sean excesivos y estén adecuados a la productividad.
8. **Centralización.** Es importante tener la gestión de la empresa concentrada en algunos casos, ya que eso mejora los resultados. Sin embargo, en otras ocasiones conviene más descentralizar y recurrir a la delegación. Esto dependerá del tipo de empresa.
9. **Jerarquía.** La autoridad va desde arriba hacia abajo. Es decir, se trata de un tipo de organizaciones con un organigrama vertical en el que hay distintos niveles de mando.
10. **Orden.** Los recursos necesarios para la actividad de la empresa deben estar en el momento y lugar adecuados.

11. **Equidad.** Aunque para mantener una coherencia y obtener resultados, según Fayol, debemos cumplir con principios como el de autoridad o unidad de mando, el trato entre empleados debe ser de compañeros. Un trato justo y respetuoso. Puede haber diferentes niveles en una empresa, pero todas las personas merecen el mismo respeto.
12. **Estabilidad del personal.** Al hilo con la división del trabajo, conviene que el personal se mantenga a largo plazo. Cambiar continuamente de personal provocará que haya que formar a nuevos empleados y esperar a que se adapten. Además, la estabilidad en el empleo mejorará la productividad.
13. **Iniciativa.** Cualquiera puede sugerir ideas y estas pueden ser valoradas. Cuatro ojos ven más que dos.
14. **Unión del personal.** Debe existir un espíritu de equipo. Si todos reman en la misma dirección, el barco llegará antes a buen puerto (López, 2019).

Los principios en los que se basa la teoría de Fayol, a pesar de haber pasado más de un siglo desde su redacción establecen claramente una guía definida de un buen control de gestiones administrativas, que va desde la concepción de las ideas, estrategias, el equipo que las ejecutará, niveles de mando, motivación del personal, describiendo los principios básicos de una correcta organización. Es importante mencionar que la administración se aplica a cualquier tipo de industria, que puede darse de forma individual o en conjunto, y esta, como todo proceso, conlleva una serie de pasos que se deben seguir para ser aplicados y que sean de utilidad para la empresa.

Para la comprensión de esta investigación, es importante explorar los conceptos de administración de producción, que son los procesos y como estos se interrelacionan con las otras dependencias de la empresa, para poder determinar cómo inciden estos conceptos en la empresa Comidas Express MCK, al tratarse de una compañía que tienen un centro de producción y locales de marcas de franquicia, así como la elaboración de productos de cafetería y panadería.

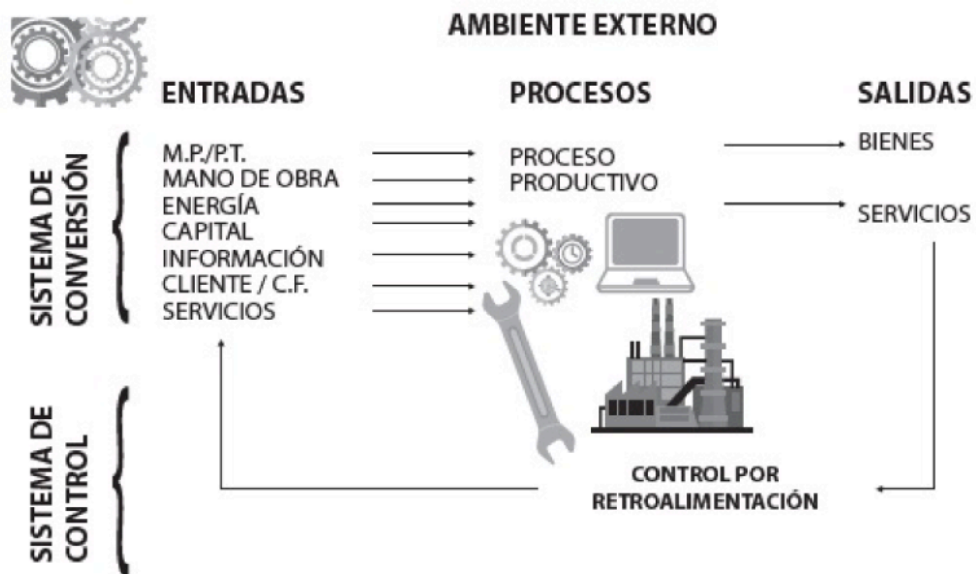
Administración de producción

Se entiende como producción a la “fabricación de un objeto físico por medio de operarios, materiales y equipos o la prestación de servicios por personas” (Palacios, 2019,

p. 55). Partiendo de la definición anterior, permite deducir que la administración de producción engloba una serie de pasos que se deben tomar en cuenta para que el proceso trabaje de forma ordenada y sincronizada. Entre estos pasos podemos mencionar:

- Contar con materias primas y demás requerimientos para producir.
- Con cuanto personal se necesita para la elaboración de los productos.
- Las instalaciones y maquinarias adecuadas para un flujo fluido de los procesos.
- Procesos y procedimientos (recetas) requeridas para fabricación.
- Control de inventario tanto de materia prima como de productos terminados.
- Coordinación con proveedores.
- Relación entre centro de producción y operaciones para venta de los productos a clientes finales.
- Control de calidad y garantía de los productos.

Ilustración 1: Esquema de un sistema de producción.



Fuente: Palacios, 2019.

Tal y como lo expuso Palacios (2019), algunas de las funciones que tiene la administración de producción son:

1. Planificar las necesidades de materias primas y piezas acabadas de tipo estándar para que estén disponibles justo a tiempo (JAT, por sus siglas en inglés), cuando se requieran, y así asegurar la continuidad de las operaciones. Incluye el cumplimiento de las especificaciones de los materiales (dimensiones, calidad, cantidad y demás atributos). Ayuda contar con un manual de manejo de materiales.

2. Métodos: seleccionar y especificar los posibles métodos de fabricación, la secuencia de operaciones, montajes y submontajes conforme a la distribución en planta y el flujo de trabajo. Puede apoyarse en el manual de métodos y tiempos.

3. Maquinaria y equipo: estudiar la capacidad de las máquinas y programarlas con sus herramientas y utillajes necesarios. Incluye las políticas de reposición y mantenimiento que evitarán los paros en la manufactura y los tiempos de preparación, montaje y ajustes del proceso. Puede auxiliarse con el manual de mantenimiento.

4. Planta física: estudiar la distribución de la planta y la localización de la maquinaria, con miras a mejorarla, para lograr una fabricación y control eficiente.

5. Medida del trabajo: estimar y medir el trabajo para establecer los rendimientos y programar las operaciones. Incluye el establecimiento de incentivos para elevar la productividad y cumplir los compromisos.

6. Pedidos: planear los despachos para satisfacer al cliente de acuerdo con sus demandas (fechas, empaque y lugar convenidos). Incluye toda la logística: distribución, embalaje, transporte, almacenamiento, despacho, etc.

Existen una serie de factores que afectan en gran medida que la meta de producción sea cumplida o no, como lo son:

Fuerza de trabajo: contar con un equipo de trabajo capacitado, con capacidades de liderazgo, con iniciativa, con ganas de cumplir con sus labores, es indispensable para cumplir con los objetivos.

Proceso: que el flujo de operaciones esté definido es indispensable para una producción. No es solamente seguir una receta pegada en la pared, o saberla de memoria es saber organizarse según el flujo de ejecución para que no existe personal ocioso, que cada

persona desarrolle su tarea en tiempo y forma, va a transformarse en una línea de trabajo exitosa.

Capacidad e inventario: conocer la capacidad física con que cuenten las instalaciones, cuánto producto se puede almacenar, conocer y administrar los inventarios, control de fechas de vencimiento, políticas del PEP (primero en llegar primero en salir), contar con una política de compras, será indispensable para que la operación no se vea afectada por falta de un insumo o por el vencimiento de éste.

Calidad del producto: elaborar con productos de alta calidad, utilizando políticas que controlen que todos los productos que salgan del área de producción cumplan con los estándares necesarios para su comercialización.

Para que un proceso sea exitoso es importante controlar la calidad con que este se realiza, por ello los sistemas de gestión de calidad toman relevancia al aportar grandes beneficios en cuanto a la competitividad y éxito de la organización, permitiendo responder de manera eficiente a los requerimientos establecidos. Palacios (2019) afirma que el control de calidad hace referencia a “al conjunto de elementos, acciones y decisiones encaminadas al logro de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades del consumidor, atendiendo sus características socioeconómicas” (p. 303).

Para que una administración de producción sea exitosa debe contar con 6 reglas básicas de manufactura:

1. Producir las cantidades necesarias.
2. Entregarlas en las fechas acordadas.
3. Lograr la calidad exigida.
4. Utilizar los métodos adecuados.
5. Todo con óptimos costos.
6. Empaque apropiado para despachar, vender y proteger (Palacios, 2019).

Existen diferentes tipos de producción que dependen de los procesos que se realicen:

En cadena (en línea o por producto): consiste en la fabricación de productos homogéneos, este se encuentra en movimiento constante, una vez listo pasa a la siguiente sección, se busca una estandarización en el proceso.

Por proceso o función: establece que todas las operaciones están separadas por departamentos, agrupadas por características similares.

Por posición fija: supone aquellas actividades que por la naturaleza de las maquinarias que se necesitan para su realización deben desarrollarse en un mismo lugar, sin movimiento del personal o del equipo.

La consecución de un producto o servicio nace de una serie de pasos, que se han estudiado con anticipación, las cuales fueron probados previamente con el único fin de garantizar a los usuarios o clientes una buena experiencia. Además, contar con estructuras que guíen la ruta a tomar dentro de las empresas dará una mayor claridad en las actividades que se realicen los colaboradores y que roles deben cumplir.

Proceso

Gómez y Brito (2020) exponen el siguiente concepto para la palabra proceso, “una sucesión de actividades interdependientes que buscan la consecución de un resultado orientado a un cliente interno o externo, en la que se agrega valor a un insumo y que contribuye a la satisfacción de una necesidad manifestada por los clientes” (p. 21). Basado en lo anterior, se puede determinar que estamos rodeados de procesos, pequeñas dinámicas que se realizan repetidas veces para llegar a un objetivo.

Con frecuencia, suele confundirse el concepto de proceso, con procedimiento el cual se define como “el detalle escrito del método de trabajo. Describe la forma cómo se debe ejecutar un método. Responde a las preguntas: qué se hace, para qué se hace, cómo se hace, quién lo hace, cuándo lo hace” (Gómez y Brito, 2020, p. 58).

Cadena de abastecimiento

Parte importante de la administración de producción es la cadena de suministros, indispensable para las empresas en cualquiera de las áreas en las que se desenvuelva siempre requerirá de materias primas para cumplir con las necesidades de sus clientes. Tomando en cuenta la compañía en estudio Comidas Express MCK, que se desenvuelve en el ámbito alimenticio, es un concepto que toma aún más relevancia. Para Calatayud y Katz (2019), la cadena de abastecimiento se le conoce al “conjunto de actividades que abarca desde el diseño de un producto o servicio, hasta su entrega o prestación a los consumidores finales”.

La administración de cadena de suministros engloba la logística de varias empresas que se relacionan entre ellas, como, por ejemplo, la relación con proveedores y los clientes. Para lograr obtener óptimos resultados en el desarrollo en la cadena de suministros, es imprescindible mantener una organización y logística desde el momento inicial de la compra hasta que el producto pueda llegar a manos del consumidor.

En un proceso de fabricación la mano de obra juega un papel importante para lograr el resultado deseado, pero se necesita un personal capacitado que pueda cuidar la calidad de la materia prima adquirida, asegurar que se cumplan los métodos adecuados para rotar correctamente los insumos, crear vínculos con proveedores o abastecedores que generen las mejores oportunidades de beneficios para la empresa.

A medida que pasa el tiempo, la tecnología se va apoderando de las empresas, favoreciendo la digitalización de esta forma, el control y la logística, creando nuevas oportunidades para competir dentro del mercado, ofreciendo mejores precios, calidad absoluta o identidad de producto. Las cadenas de suministro se están guiando hacia un ecosistema logístico que se caracteriza por ser más rápido, más flexible, más personalizado, más preciso y eficiente.

Control de inventarios

El control de inventarios hace referencia a la supervisión que una organización tiene frente a la mercancía, las materias primas y los productos en proceso con los que cuenta, de manera que las cantidades referenciadas en el sistema administrativo correspondan a las existencias en almacén, dentro de sus elementos básicos están la cantidad, calidad y transporte designado, debidamente soportado documentalmente (Medina et al., 2022).

Un buen manejo de inventarios se relaciona directamente con los métodos de registros, la rotación de este, las formas en que se clasifican según su naturaleza, con los métodos de control. Todo lo anterior es indispensable para que la empresa asegure la continuidad del negocio. Existen un sinnúmero de situaciones que pueden afectar un inventario, desde temas económicos, de importación, escasez del insumo, problemas aduanales, problemas de producción de los fabricantes, y no se puede dejar de lado las crisis sanitarias como lo que sucedió en años anteriores y afecta actualmente el mundo entero.

Como dice un conocido refrán “todo en exceso es malo”, hay que contar con un equilibrio y en el control de inventarios no es la excepción. “Un control excesivo de todos y cada uno de los artículos tendría un coste excesivo, por lo que es necesario determinar qué control se establece para evitar este sobre coste” (Arenal, 2020, p. 9). Tener un inventario almacenado en una bodega podría traducirse como tener dinero en un banco sin generar ningún tipo de interés. Así ocurre con los productos que se guardan en bodegas sin darle una adecuada salida, es dinero que no está teniendo un flujo, que no está generando una rentabilidad para la empresa.

Es acá donde un concepto dentro de este tema toma relevancia como lo es la gestión de *stock*, para Arenal (2020), “es la capacidad y organización de tener controlado la cantidad física e informática de cada producto en un momento determinado” (p. 9). Un correcto manejo del *stock* será aquel en el que la empresa garantice un flujo entre las entradas y las salidas, donde exista un equilibrio entre lo existente y la demanda.

Según Arenal (2020), el *stock*, es decir, la existencia de productos en bodega con los que cuente una empresa, cumple tres funciones:

- Reguladora: dado que se desconoce la evolución del mercado, la empresa podrá hacer frente a incrementos en las ventas.
- Comercial: facilita la logística empresarial, permitiendo cumplir con los plazos y condiciones pactadas con los clientes.
- Económica: al comprar grandes volúmenes de mercancía es posible negociar mejores precios y condiciones de pago, es decir, economías de escala.

Dentro de la teoría, no se visualiza una forma correcta de manejar un inventario, máxime que este dependerá mucho de la actividad en la que se desenvuelva la empresa, el ciclo de vida de los productos, la demanda en el mercado con la que cuente la organización, la capacidad física de almacenaje y la capacidad de reacción del encargado y de los proveedores de suplir algún faltante.

El inventario, como ya se ha mencionado y ejemplificado, tiene una relación directa con el flujo de efectivo de una empresa; tanto es así que este apartado tiene un lugar de importancia en la contabilidad de una organización. Aplicando el concepto a la realidad de

la empresa que se está investigando, que exista una contabilidad de los inventarios, el cual, en la buena práctica, debería realizarse una vez al mes, donde se realice una toma física de cada uno de los insumos y se determinen así si existen factores que afectan la afectan como lo es robo de producto, errores de conteo, deterioro o merma de mercadería.

Proceso administrativo

Acosta (2020) indica que el proceso administrativo es “el conjunto de fases o pasos que se interrelacionan y forman un sistema integral que trata de cumplir ciertos objetivos” (p. 22). Estos ciclos deben ser cumplidos uno a uno, cuando un proceso termina se debe iniciar el siguiente para que la gestión gerencial tenga éxito. Las bases de esta evolución en las organizaciones tienen como base el pensamiento de Henri Fayol. En los textos se establecen cuatro etapas del proceso administrativo.

Ilustración 2: Etapas del proceso administrativo.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Planificación

Para Koontz et al. (2017), la planificación se define como “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos [...]” (p. 119), esta primera etapa de la administración requiere que se evalúen las opciones con las que se cuenta para ejecutar una acción, donde se evalúan los objetivos y metas de la empresa, durante esta fase, se deben establecer las herramientas y los tiempos, además, se definen los encargados de llevar la batuta del futuro de la empresa.

La planificación comprende por sí misma varios puntos que son indispensables de tomar en cuenta para iniciar cualquier proyecto, como lo son que los retos sean coherentes con la realidad, que sean alcanzables, medibles y que se ajusten a la situación financiera de la empresa. Este proceso no solamente comprende los planes a futuro, si no también debe prever los riesgos a los que la compañía se puede enfrentar día con día.

Para Vélez (2018), la planificación consiste en dar respuesta a una serie de preguntas que aseguran que el plan administrativo va a tener éxito. Esas interrogantes son: “¿Qué se va a ser? o ¿Dónde estamos parados?, ¿Qué se desea conseguir (objetivos)?, ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo?, ¿Quién y cuándo lo va a hacer?, ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?” (p. 91).

La autora con estos cuestionamientos determina criterios previos que deberán tomarse en cuenta para realizar una planificación organizada, saber cómo está en la empresa, cuenta o no con recursos financieros y humanos para lograr los objetivos propuestos, conoce el entorno interno y externo. Tomar en cuenta las respuestas a estas preguntas cuando se estructure un plan estratégico es de vital importancia para el éxito en la puesta en marca.

Según Uriarte (2020), la planificación se debe poder medir, establecer cuáles son los alcances y tiene que llevar un orden para que sea efectiva para la organización, estas etapas que menciona el autor se resumen en:

- Identificar el problema, la necesidad actual o futura, o el objetivo por alcanzar.
- Desarrollar las alternativas o propuestas para alcanzar el objetivo en un tiempo asignado.
- Ejecutar las soluciones o propuestas en un orden previamente establecido, cumpliendo metas parciales, priorizadas según necesidad o posibilidades actuales.

Planificación estratégica

Cuando se trata el tema de planificación, no se puede pasar por alto lo referente a la planificación estratégica, la cual según la literatura tiene varias definiciones una de las más utilizadas por los estrategas es la propuesta por Martínez (1994), citado en Ramírez y Tejada

(2020), el cual lo define como “una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a su competencia y se enfrenta a su medio” (p. 28).

Para Rodríguez (2018), el concepto planificación estratégica hace referencia a “un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo [...]” (p. 12). Como podemos evidenciar en las dos definiciones anteriores, planificación estratégica es un conjunto de un todo que envuelve desde el producto o servicio que se brinde, la competencia, el entorno, la esencia de la compañía. Una tercera definición de este amplio concepto es:

La palabra “planificación” unida a la de “estratégica” forman un binomio que actualmente se desarrolla en las organizaciones y empresas, pues es la que traza el camino o ruta hacia dónde se dirige aquella; [...] la planificación estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado el cual puede ser referido al mediano o corto plazo (Dumorné, 2016, citado en Vélez, 2018, p. 92).

Para Ramírez y Tejada (2020), la planeación estratégica incluye 5 pasos principales:

1. Misión organizacional.
2. Análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades tanto del entorno externo como a lo interno de la empresa.
3. Las estrategias sean basadas en la corrección de errores, en el aprovechamiento de los puntos fuertes, la minimización de los riesgos.
4. Ser fieles a la identidad organizacional.
5. Puesta en marcha de las tácticas y estrategias.

La importancia de la planificación estratégica radica, según Rodríguez (2018), en 3 pilares fundamentales, el de mejorar el desempeño de la organización, ya que permite tener una visión más allá y atacar los problemas inmediatos de la empresa, pudiendo identificar los riesgos a los que se puede enfrentar y tener acciones identificadas de cómo atacarlas o prevenirlas y, por último, permite tener control del cambio, manejándolo de forma

estratégica, adecuando sean los productos, los servicios o la misma compañía con la evolución del mercado (p. 18).

La planificación estratégica es una herramienta indispensable para el éxito de cualquier empresa, ya que permite el establecimiento de objetivos claros y la definición de estrategias necesarias para cumplirlos, engloba el desarrollo en conjunto e interrelacionado de cuatro fases expresadas por Rodríguez (2018), entre las que se mencionan:

1. **Fase filosófica:** este proceso hace referencia a la etapa inicial en la que se puede establecer la estructura organizacional de la planificación donde se definen los valores, la misión, visión, objetivos estratégicos. Estos elementos van a proporcionar un propósito una razón de ser de la empresa. Es de vital importancia que estos sean coherentes con la cultura organizacional y se han transmitidos a todos los miembros de la organización.
2. **Fase analítica:** en esta etapa lo que corresponde es el proceso de análisis profundo de la empresa, del entorno para definición de cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Durante esta etapa, es indispensable el análisis interno que va a incluir el capital humano, financiero y tecnológico, así como del análisis externo que va a incluir los factores políticos económicos sociales y tecnológico que pueden afectar de una u otra forma la operación diaria de la organización.
3. **Fase operativa:** una vez analizados cuáles son esas debilidades y fortalezas de la empresa en esta fase se van a definir cuáles son los planes estrategia específicos que se pueden implementar para alcanzar el objetivo estratégico de la organización. En esta fase se definen cuáles son los planes de acción se asignan responsabilidades y plazos a cada uno de los participantes el equipo designado de implementar los planes de estratégicos. En esta etapa del proceso de planeación estratégica, es importante realizar la evaluación de aquellos riesgos que se puedan presentar y establecer un plan de contingencia en caso de que estos eventos ocurran.
4. **Fase de acción, desarrollo y evaluación:** esta es la última etapa del plan y consiste en la puesta en marcha de los planes estratégicos definidos en la fase

anterior se debe realizar un seguimiento constante del progreso realizar ajustes durante la puesta en práctica que aseguren el éxito del plan estratégico. Es esencial que en esta etapa de implementación se lleve un registro detallado de cada uno de los procesos que se presenten sean estos positivos o negativos para que sean tomados en cuenta en futuros desarrollos. Es de vital importancia que se realice la evaluación, ya que va a permitir medir el éxito y la efectividad de los planes implementados.

Estrategia

Para Koontz et al. (2017), el término estrategia es “derivado de la palabra griega *strategos*, que significa general” (p. 142). Estos autores definen la estrategia como:

La determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. (p. 130).

Tipos de estrategias

La literatura menciona varios tipos de estrategias, estas van a depender de la necesidad de la empresa, del ámbito en el se desarrolle, del momento organizacional, del departamento que esté desarrollando un plan estratégico, pero, de acuerdo con Ramírez y Tejada (2020), las principales son:

- a) Estrategia corporativa: esta estrategia es el conjunto de planes que realiza el gerente de una empresa, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.
- b) Estrategia de competitividad: esta estrategia es la que comprende el conjunto de acciones que realiza la organización, con la finalidad de conseguir posicionarse en la mente del consumidor.
- c) Estrategia deliberadas o intencionadas: “son aquellas que se plantean, documentan y ejecutan desde la dirección” (p. 33).
- d) Estrategias emergentes: estas estrategias son las que surgen de forma espontánea como reacción a ciertas situaciones empresariales.

Organización

Continuando con las etapas de un proceso administrativo; la organización hace referencia a ¿cómo voy a hacer lo planteado en la planeación estratégica? En esta etapa se deben crear sistemas organizativos que ayuden a lograr las metas y objetivos propuestos. Establecer funciones y responsables, así como la definición de tiempo de ejecución de las tácticas y estrategias planteadas. En otro orden de ideas, en este ciclo del proceso es cuando se debe definir detalladamente un cronograma de acción y ejecución.

Machado y Rodríguez (2020) indican que “la organización es el resultado de ese proceso de planificación (qué hacer, cómo hacerlo, quién debe hacerlo y cuándo) por el cual a partir de los objetivos se identifican las funciones, actividades y trabajos que deben desarrollarse para alcanzarlos” (p. 30). Los principios de la organización, de acuerdo con Machado y Rodríguez (2020) son:

- a) Principio de autoridad y jerarquía: dentro de una organización existen diferentes grados de autoridad estas van a ir asociadas directamente con la responsabilidad dentro de la empresa.
- b) Principio de unidad de dirección: este principio establece que exista un departamento específico para definir los objetivos a seguir por la organización, sea este departamento la gerencia general.
- c) Principio de unidad de mando: este indica que los colaboradores deben tener un solo superior directo el contar con varias autoridades inmediatas para un mismo colaborador puede inducir a confusiones internas.
- d) Principio de delegación: el poder establecer funciones y responsabilidades a los subalternos esto sin perder de vista que quien asigne esas funciones tiene un grado de responsabilidad ciudad de supervisión.
- e) Principio de descentralización: este punto indica “delegar la autoridad a otra persona para que tome decisiones” (p. 12).
- f) Principio de división del trabajo y especialización: con este principio se busca crear colaboradores expertos en su área de estudio.
- g) Principio de departamentalización: hace referencia a la relación que existe entre los diferentes departamentos de una organización.

- h) Principio de coordinación: para definir este principio se puede entender cómo aquella coordinación entre las partes de una empresa que se comunican entre sí para evitar dar instrucciones contradictorias y así reducir errores.
- i) Principio de motivación y participación: la motivación del personal es esencial para crear un ambiente agradable en la empresa, una persona motivada con ganas de trabajar realiza su trabajo de la mejor manera y aumenta el compromiso de los colaboradores a la empresa.
- j) Principio de comunicación: este principio hace referencia a los diferentes niveles de comunicación dentro de la empresa sea éste donde la información baja del supervisor al coordinador, la comunicación horizontal que se da entre personas del mismo rango y por último la comunicación ascendente que es aquella donde del subordinado a su jefe inmediato.

Servicio al cliente

Parte importante que se debe tomar en cuenta en la planeación de las estrategias y tácticas de un plan empresarial es el servicio al cliente, se puede definir como “los métodos que emplea una empresa para ponerse en contacto con su clientela, para garantizar entre otras cosas que el bien o servicio ofrecido llegue a sus consumidores y sea empleado de manera correcta” (Equipo editorial, Etecé, 2021). En un mercado tan competitivo como en el que actualmente vivimos, que una empresa tenga características diferenciadoras de la competencia lo hacen únicos, dentro de estas cualidades distintivas la que quizás sea más importante es el trato a los clientes.

Para que un trabajador tenga la capacidad idónea para brindar un excelente servicio al cliente, debe contar con conocimientos básicos del producto o servicio que brinde, dentro de estas características están la calidad, que lo hace diferente a la competencia, precio e historia. Es importante que todo el conocimiento se acompañe de la puesta en práctica, para que el colaborador pueda adquirir experiencia y más soltura a la hora de atender a los consumidores. Un consumidor satisfecho con el trato recibido en un establecimiento se convertirá en un cliente satisfecho que volverá a consumir el producto o servicio que se brinde (Blanco, 2019).

Según Blanco (2019), existen una serie de elementos que generan la satisfacción del cliente en diferentes aspectos, detalles indispensables para crear un vínculo con los consumidores, entre ellos se puede mencionar:

- Cortesía y amabilidad de los empleados.
- Dedicación del tiempo oportuno para cada cliente.
- Eficacia en la resolución de conflictos.
- Amabilidad y trato recibidos.
- Tiempos de espera de recepción de los servicios.
- Disposición de la organización para resolver problemas.
- Rapidez en la entrega de servicios (p. 18).

Contratación de personal

El capital humano dentro de las organizaciones juega un papel de suma importancia, ya que es el motor con el que la empresa va a salir adelante, por ello, se debe contar con procesos aptos para seleccionar el talento idóneo para ocupar los puestos que requiere suplir la organización, al igual que todos los procesos internos de una empresa el reclutamiento y selección de personal debe contar con estrategias y tácticas definidas, iniciando por el análisis de necesidades, la búsqueda de candidatos, la selección de la persona que mejor encaje en el puesto requerido y, finalmente, la incorporación exitosa.

Se entiende como reclutamiento al “proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas” (Werther, 2018), elegir los currículos correctos va a asegurar que el servicio se preste en tiempo y forma correctas, adicionalmente, de su conocimiento dependerá que el cumplimiento de los requisitos de calidad en la producción o en sus diferentes etapas sea óptima, lo cual repercute en aspectos como la calidad, productividad y cumplimiento de los objetivos.

Por su parte, Mendoza y Rengifo (2022) identifican que “este tipo de procedimientos hoy en día representan uno de los pilares para el éxito de las actividades comerciales de una empresa, puesto que la etapa de reclutamiento, formará una base sólida de capital humano”, esto toda vez que le permite a la empresa reconocer las metas alcanzables y

asimismo, determinar los procedimientos pertinentes y las necesidades que se buscan cubrir en el puesto laboral de la vacante y las competencias y conocimientos acordes.

Capacitación del personal

Una vez realizado todo el proceso de selección y contratación, el siguiente paso es la capacitación del candidato que ha cumplido con lo requerido por la empresa. Arciniegas (2018) comenta que:

Los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, funciones, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Es usual cubrir además la información sobre prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, así como medidas y regulaciones de seguridad (p. 75).

Parte importante para que el nuevo trabajador se empiece a sentir identificado con la empresa, es conocerla, saber cuál es su historia, su misión, visión, objetivos, políticas, procesos, esto puede entregarse en un manual de bienvenida, que sea un documento visual que ayude a incorporarse a su nuevo puesto y a su nueva organización. “El objeto de la inducción es conseguir que los nuevos empleados aprendan e interioricen las pautas de comportamiento y la cultura empresarial para garantizar un excelente desempeño acorde con la misión y visión de la organización” (Arciniegas 2018, p. 75).

Una buena y adecuada capacitación de personal traerá a la empresa muchos beneficios entre los que se pueden citar:

- Reduce costos de reclutamiento y selección.
- Ayuda en la detección de necesidades de capacitación.
- Sirve como primera evaluación de desempeño.
- Genera sentido de pertenencia a la organización.
- Facilita la integración a los equipos de trabajo.
- Define los niveles jerárquicos de la organización.
- Ayuda a alinear los objetivos personales con los organizacionales.
- Facilita la comprensión de políticas organizacionales.

- Permite verificar aspectos de seguridad e higiene industrial (Arciniegas 2018, p. 76).

Rotación del personal

Se conoce como rotación de personal a “la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización” (Álvarez, 2020, p. 15). Si bien es cierto, este fenómeno no puede ser controlado por la organización a ciencia cierta, sí puede realizar ciertos cambios que ayuden a controlar la fuga de capital humano, como lo es mejorar las condiciones laborales, contar con un plan de incentivos y con un excelente ambiente interno.

Cuando de rotación de personal se habla, es importante tomar en cuenta que existen dos tipos de la voluntaria, la cual es cuando un trabajador renuncia a su puesto de trabajo por sus propias razones, normalmente, se da por que tienen otra oportunidad laboral, con mejores condiciones. Y la involuntaria cuando la empresa toma la decisión de prescindir de los servicios, se puede dar por distintas razones, baja de rendimiento, reestructuración organizacional o alguna falta al contrato laboral. La rotación de personal implica una inestabilidad a nivel organizacional, ocasionando pérdidas de efectivo, desperdicio de tiempo en capacitación, atrasos operacionales.

Dirección

Cano (2020) establece el concepto la dirección como:

El momento en el que se guía, vigila, supervisa, motiva y comunica a los subordinados las actividades que se realizarán. También recolecta información en las bases a [sic] datos, mide, determina diferencias y corrige; además utiliza la creatividad y contempla la innovación (p. 28).

Del concepto anterior se pueden extraer dos conceptos muy importantes y que se ligan estrechamente con la definición de dirección, y es motivación y liderazgo. Los jefes pueden existir muchos y todos con un sinnúmero de características que los hacen únicos, pero un líder al que sus subordinados admiren y respeten, que sigan porque es parte del equipo, que

los motive, que vele por la dignidad individual “se debe tratar a las personas con respeto, sin importar cuál sea su cargo en la organización” (Koontz et al., 2017, p. 402).

Motivación

La motivación para Koontz et al. (2017) “es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada” (p. 403). Un trabajador motivado y feliz en su lugar de trabajo será, primeramente, un cliente interno que va a dar buenas referencias de la empresa en la que labora, será una persona que pongan su 200 % en la realización de sus funciones, que cumpla con los objetivos y metas que se le asignen.

Para Montaña (2022), la motivación es todo “aquello que impulsa a las personas llevar a cabo ciertas acciones con una conducta firme para alcanzar sus objetivos” (p. 125). La falta motivación en los colaboradores de una empresa es una de las principales causas de rotación de personal, la baja productividad, el desinterés y los errores en la cadena de producción, todo lo anterior porque los integrantes de la empresa no se sienten bien en su trabajo, sienten que no son valorados, y es cuando inicia el trabajar por una remuneración y no porque gusta lo que se hace.

Teoría de Maslow.

Existen diferentes autores que expresan teorías sobre ¿qué es lo que motiva a un trabajador? La respuesta a esta interrogante la da Abraham Maslow, quien en el año 1956 desarrolla la teoría sobre la escala de motivaciones o pirámide de Maslow. Este autor establece que todo ser humano se mueve por una serie de necesidades que debe cubrir y satisfacer, y conforme estas se van satisfaciendo generan nuevas carencias por suplir (Montaña, 2022).

Ilustración 3: Pirámide de Maslow.



Fuente: Montaña (2022).

Para Maslow, citado por Montaña (2022), existen cinco necesidades básicas que todo ser humano debe cubrir para alcanzar la satisfacción básica. Entre ellas se encuentran:

- Necesidades fisiológicas: estas corresponden a aquellas necesidades que tiene los seres humanos para su supervivencia, como dormir, comer, respirar.
- Necesidades de seguridad: estas son las orientadas a la seguridad personal, al sentimiento de estabilidad y protección.
- Necesidades de pertenencia: el tercer andamio de la pirámide hace referencia a las necesidades de las personas de sentirse parte de algo, sea esto una familia, empresa, de una comunidad.
- Necesidades de reconocimiento: se refiere al fortalecimiento de la personalidad de las personas, esto por medio de reconocimiento por parte de los demás.
- Necesidades de autorrealización: son los deseos de superación personal, que aumentan la autoestima (p. 128).

Teoría X e Y de Douglas McGregor.

Douglas McGregor, psicólogo estadounidense de la escuela administrativa de las relaciones humanas, establece que el liderazgo se establece en función como su líder ve a su equipo de trabajo. La teoría X supone que el personal es vago y solo trabaja bajo amenaza, son a los que se deben supervisar para que estos realicen sus funciones y motivar

constantemente para que se sientan valorados. Por otro lado, la teoría Y establece que los trabajadores realizan su trabajo porque quieren y necesitan trabajar. Son personas motivadas en la realización de sus labores, capaces de buscar por su cuenta soluciones y dar resultados positivos (Montaño, 2022).

Como parte de la comunicación asertiva y efectiva en el ámbito laboral, la figura del líder con su equipo es primordial para una motivación de la planilla que se vea reflejada en beneficios fuertes para la empresa, sean estos a nivel económico, menos rotación de personal, un buen clima laboral, desarrollo de nuevos líderes. Una motivación alta estimula la productividad y cooperación del personal, facilitando alcanzar los objetivos y metas propuestas, además que genera un sentido de pertenencia entre el colaborador y la empresa.

Liderazgo

El liderazgo tiene distintas definiciones según diferentes autores. Harry Truman citado por Koontz et al. (2017) “decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan con gusto lo que no les gusta” (p. 428). De la misma manera, el liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.

En teoría, no solo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades (Koontz et al., 2017, p. 429).

Para el que el liderazgo se dé dentro de una organización, debe existir una persona que desempeñe este cargo y no siempre es el gerente, director, administrador de una empresa. Un líder será aquel que motive a su equipo, que lo anime a dar su mejor rendimiento, que tome las riendas e iniciativa de avanzar. Dentro de las destrezas que tiene un buen líder se pueden mencionar:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.

3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas. (Koontz et al., 2017, p. 430).

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un aspecto fundamental para el éxito de las organizaciones, al respecto, Ayoví (2019) menciona que “el trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos”; de esta manera, se estima que este es un aspecto clave para el éxito en el logro de los objetivos propuestos, principalmente cuando esto implica el aprovechamiento adecuado de las capacidades y habilidades de los diferentes miembros del grupo de trabajo.

¿Qué ventajas presenta el trabajo en equipo?

- Tiene un rápido periodo de respuesta.
- Puede ofrecer garantías de calidad para cada paso del proceso productivo.
- Facilita una detección más fácil y rápida del error y su corrección allí donde se produzca.
- Las debilidades de una persona pueden verse compensadas por las competencias de otro miembro del equipo (Fernández, 2022).

La capacidad de intercambiar conocimientos, de escuchar y colaborar que se desarrolla dentro de los integrantes de una organización con el trabajo en equipo, con el fin de alcanzar los resultados deseados, puede ocasionar problemas, como los que cita Fernández (2022):

- Creen que el jefe y la empresa los está explotando.
- Adoptan conductas pasivas, sin interés en las tareas.
- Opinan que la cooperación significa siempre más trabajo para ellos.
- Creen que, si cooperan, los demás compañeros abusarán de ellos.
- Piensan que cooperar es ser servil.
- Las personas se rechazan unas a otras.

- Se critican con frecuencia, critican a los jefes y a la empresa.
- Se forman pequeños grupos (argollas) que se protegen entre ellos.
- Algunos bloquean el trabajo de otros.
- Otros se “roban” la autoría de los resultados (saludan con sombrero ajeno).
- Hay empleados que no respetan la autoridad del jefe.
- Algunos recargan su trabajo en otros.

Departamentalización de la empresa

La división mediante la cual se realiza el trabajo en una organización tiene diversas formas de abordaje, una de las más conocidas es la departamentalización, en este proceso se divide el trabajo de acuerdo con actividades o funciones similares y que se relacionan lógicamente; además de esta característica, cada departamento es supervisado por una persona sobre quien recae la autoridad en dicha área, otorgándole responsabilidad respecto a sus tareas y las del equipo de trabajo (Quiroa, 2021, citado por Moreno, 2022). De esta manera, se establece una organización compuesta por varios subgrupos de cuyo funcionamiento global depende la puesta en marcha de las funciones de la organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos de la misma.

La departamentalización también puede ser inflexible, lo que significa que puede ser difícil cambiar los objetivos y metas de la empresa, una vez que se han establecido los departamentos. Por último, la departamentalización también puede aumentar la complejidad de la empresa, lo que puede generar mayores costos y dificultades en la gestión en general.

Control

Control es la cuarta etapa de la función administrativa, esta consiste en:

Medir y corregir el desempeño individual y organizacional; implica medir el desempeño contra las metas y los planes programados, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, es decir, facilita el logro de los planes y estos no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes (Urquiza, 2014, cita por Mero, 2018).

Hernández (2020) define el control en el proceso administrativo como “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias”. Seguir la revisión de los resultados de un proceso, un plan o una tarea es parte fundamental para la correcta medición de la estrategia aplicada. Esta parte del ciclo administrativo es la que nos dará los resultados, indicará que está o no funcionando, qué se debe cambiar, o cuál ha sido una buena idea y se puede seguir aplicando es este u otro departamento.

Cuando se hace referencia al control administrativo, se pueden mencionar que:

Existen tres tipos de control administrativo: control preventivo, que se realiza antes de aplicar alguna acción, su función es garantizar que ésta se pueda llevar a cabo sin correr algún riesgo, se debe verificar que todos los recursos necesarios estén disponibles teniendo en cuenta los costos que deberán asumirse; control concurrente, que se efectúa durante los procesos y su función es comprobar que se desarrollen de manera óptima asegurándose que no se comprometa la calidad o seguridad y, por último, el control posterior, una vez finalizado el proceso o actividad se obtiene información acerca del desempeño de éste y las posibles mejoras que se puedan implementar (Hernández, 2020).

La administración engloba diferentes ramas de las cuales ninguna es más importante de la otra, todos los departamentos deben estar estrechamente relacionados para que la organización funcione de la de la mejor manera. Cada departamento se debe encargar de las labores en las que son expertos, esta buena práctica de suma importancia para la organización, debido a que no se da la duplicidad de funciones y obtienen un aprovechamiento más eficiente y eficaz de los recursos financieros y de personal.

Cuando en una empresa se da una duplicidad de funciones o que un colaborador no tenga el rumbo claro de cuál es su responsabilidad dentro de la empresa, es aquí donde inician las cargas laborales, tareas inconclusas, personal saturado de información de diferentes áreas ajenas a las del puesto para el que fue contratado. Por ende, el inicio de la desorganización empresarial, rotación de personal, inestabilidad en procesos y en tiempos de ejecución.

Tipos de control dentro de una empresa

Cabe recordar que el control en este caso no hace referencia a acciones agregadas, si no que estas hacen parte de los procesos y la gestión de las actividades que la organización ya está desarrollando; es así que se cuenta con dos tipos de control: control interno, el cual hace parte del servicio que la entidad ya desarrolla, y se plantea como un primer frente ante las operaciones de gestión en las áreas que hacen parte de la organización, su información y el cumplimiento de la normatividad aplicable; por otra parte, está el control externo, que hace referencia a la vigilancia que efectúan entidades externas, ya sea por regulación normativa o seguimiento por parte de entidades certificadoras (Castillo, 2021).

Control interno.

La administración de las empresas tiene como finalidad el control interno de la organización y procurar que esta cuente con métodos que procuren la continuidad del negocio, previniendo riesgos y minimizando aquellos no pueden evitar, teniendo como resultado las mínimas consecuencias posibles para la organización. Parte importante de un control interno es el registro de todas las actividades que se realicen, para lo cual contar con un apoyo tecnológico es de suma importancia, para poder evidenciar y comprobar de manera más ágil y sencilla.

Establecer control en las actividades diarias que realiza la empresa va a mitigar los riesgos empresariales que se puedan presentar, como errores en la operación, en el manejo de la información, interrelación de las dependencias de la organización. La importancia de un buen control interno permite “tener un mejor aprovechamiento de todos los recursos administrativos para lograr un equilibrio y una estabilidad financiera que aumenten la productividad de la organización” (Terreros, 2021).

Para Terreros (2021), existen 3 objetivo del control interno empresarial:

1. Objetivos operacionales. Buscan la eficiencia y eficacia de las operaciones y están relacionados directamente con el rendimiento y la rentabilidad de la empresa.
2. Objetivos financieros. Mantienen en orden los estados financieros para gozar de equilibrio financiero y buscan evitar pérdidas, falsificaciones o fraudes.

3. **Objetivos de cumplimiento.** Estos objetivos están enfocados en el tema legal; es decir, al acatamiento de leyes, normas, disposiciones y regulaciones que la empresa debe cumplir.

Ninguna empresa está exenta de sufrir algún tipo de riesgo, por ello es que dentro del control interno empresarial debe existir un protocolo que indique los pasos a seguir en caso necesario, establecer quienes serán los responsables de la toma de decisiones, cuando se presente algún acontecimiento que ponga en riesgo la operación de la compañía. Dentro del control de interno basado en riesgos. Se pueden citar 3 tiempos de control interno:

1. **Control interno preventivo:** como lo indica su nombre, procura la prevención de situaciones que puedan afectar a la empresa, para este control se deben tomar en cuenta todos los departamentos de la empresa desde el ámbito financiero, como el reputacional de la marca o servicio.

Según Terreros (2021), se pueden citar una serie de ventajas de la aplicación de un control preventivo en la organización como lo son:

- Actuar de manera oportuna antes de que un problema se suscite.
 - Controlar la calidad de las operaciones y disminuir los errores.
 - Acelerar acciones correctivas más eficaces.
 - Permite el autocontrol de la organización.
 - Mejora la toma de decisiones estratégicas.
 - Permite detectar posibles errores futuros.
2. **Control interno de detección:** este tipo de control interno permite prevenir posibles riesgos, esto con la detención anticipada, con el descubrimiento de errores, faltas en algún proceso, posibles brechas de seguridad. Este tipo de revisiones pueden identificar puntos de mejora por medio de auditorías, supervisión, transparencia en los procedimientos, existencia de políticas, entre otras.
 3. **Control interno correctivo:** “este tipo de control establece las soluciones adecuadas a aquellos problemas o situaciones que surgieron y fallaron” (Terreros, 2021).

Control externo.

Como se ha indicado anteriormente, el control externo hace referencia al realizado por una entidad ajena a la compañía, la cual apoyará con un punto de vista distinto a los integrantes de la empresa. Este tiempo de control usualmente se realizan en organizaciones de mayor tamaño por medio de las auditorías o fiscalizaciones. Esta práctica es muy común que se realice en el ámbito financiero, con sistemas de información o en el ámbito alimenticio con las inspecciones de inocuidad.

Comunicación interna y externa

La comunicación organizacional favorece la generación de tácticas y estrategias debido a la participación más activa del público interno, con el establecimiento de canales de comunicación efectivos y como consecuencia un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Escuchar lo que los colaboradores tienen para decir, cuáles son sus puntos de vista en un tema específico, conocer qué pueden aportar y cuál es su motivación laboral son aspectos que van a contribuir a un flujo de información de forma bilateral sano.

La comunicación consiste en “la transmisión de un mensaje de una persona o entidad (emisor) a otra (receptor), en base a un objetivo prefijado a través de un determinado medio” (Ramos, 2018, p. 182). Como se expresa en la definición anterior, para que una comunicación sea efectiva, intervienen una serie de elementos que hacen que lo que se desea decir sea recibido de la misma forma, sin ser alterada o mal interpretada. No solo lo que se dice con palabra comunica, sino también, y lo más importante, la forma en que nuestro cuerpo habla, los gestos, las expresiones faciales, el contacto visual, la postura, todos estos mensajes corporales hablan más que mil palabras.

Es por ello que, en una comunicación empresarial, debe existir una sinergia entre el mensaje que se da y la forma en que se transmite un mensaje, de aquí radica la importancia de la comunicación interna que se define como “aquella que se produce dentro de la empresa, es decir, entre sus miembros” (Ramos, 2018, p. 186), donde todos los colaboradores se ven entrelazados y juegan un papel de emisor y receptor de ideas, utilizando diversos medios como correos institucionales, chat interno, la conversación cara a cara. Según Ramos (2018), existen diversos tipos de comunicación interna como:

- Comunicación descendente: corresponde a la información transmitida de altos puestos en la organización hacia los subalternos, cuyo fin es mantener informados de los aspectos de la empresa al resto del personal.
- Comunicación ascendente: este tipo como lo indica su nombre es la información que sube de la parte operativa de la empresa hacia las jefaturas, con el fin de transmitir lo que ocurre en la empresa, por medio de esta comunicación es que se conocen las opiniones del personal que es viable y que no.
- Comunicación horizontal: esta forma de comunicación es la que se da entre departamentos con una misma línea de liderazgo, la información fluye en línea recta, el principal objetivo de este tipo de comunicación es crear una homogeneidad e integración de los servicios de una empresa (p. 188).

Para que todos los tipos de comunicación anteriormente descritos sean efectivos, existen una serie de características que deben estar presentes para que sea un éxito institucional. Entre ellas se pueden citar:

- Utilización de un lenguaje sencillo de entender por todo el personal.
- Motivar para que los miembros de la empresa tengan una participación dentro de la organización, donde sientan la confianza de exponer sus ideas.
- Escuchar lo que los demás tengan que decir.
- Los directivos, así como los jefes de departamento disponer de tiempo para escuchar a su personal.
- Existencia de un organigrama que sea de conocimiento público para que los colaboradores sepan a quien deben dirigirse, para así el mensaje sea fluido y dirigido a quien debe llegar.

Otro tipo de comunicación es la externa esta hace referencia a “aquella que se produce con el exterior, muy necesaria para dar a conocer la empresa y sus productos, a la vez que detectar también los gustos o preferencias y nuevas necesidades de los clientes reales y potenciales” (Ramos, 2018, p. 189). La gran relevancia que tiene la comunicación interna para las empresas radica en el posicionamiento, imagen de la marca y reputación de la organización en la mente del consumidor.

Para Ramos (2018), la comunicación externa utiliza principalmente los siguientes medios para transmitir el mensaje a su público:

- La publicidad: se puede considerar como una forma impersonal de comunicación pagada por la empresa y que emplea revistas, televisión, radio, correo y anuncios exteriores.
- La promoción de ventas: aquellas actividades dirigidas a estimular al consumidor a comprar y la efectividad de los distribuidores, por ejemplo, exhibiciones, desfiles, exposiciones, demostraciones, entre otras.
- Las relaciones públicas: se trata de un esfuerzo planificado por la empresa para influir en la opinión y actitud de un grupo ante ella.
- La fuerza de venta: es el vendedor o grupo de vendedores de la empresa (p. 189).

La forma en que una empresa da a conocer su marca o producto es importante igualmente que estos mensajes sean planificados, sean pensados, tengan una estrategia y una razón de ser, para que el público que serán los que consuman o no el producto o servicio que se ofrece, tenga toda la información necesaria para tener una opinión de compra inteligente. Los medios o canales por el cual la empresa transmite su mensaje deben estar alineados al público al cual quieren llegar, para no mal gastar los recursos financiero y humanos de la empresa.

Evaluación del ambiente interno y externo de una empresa

Para realizar el diagnóstico de una empresa, se deben identificar cuáles son las debilidades y fortalezas, con esta información se puede lograr visualizar la realidad a la que se enfrenta la compañía, cuál o cuáles departamentos son los que generan mayor riesgo organizativo, este estudio se realiza con el propósito de crear un plan que se adecue al cumplimiento de la misión y la visión institucional. Al aplicar cada una de las etapas del proceso administrativo, se debe, primeramente, conocer el entorno donde se desenvuelve la empresa, por medio de un análisis del ambiente tanto interno como externo.

Según Rodríguez (2018), el análisis de la situación “es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno [...] y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como

tendencias de futuro” (p. 31). Proceso importante antes de realizar cualquier tipo de planeación, es evaluar en qué estado se encuentra la empresa y que mejor forma de realizar este análisis que iniciando con el proceso de la observación, ver aquellas variables que se pueden pasar desapercibidas o que se dan por un hecho, evaluar la compañía con ojo “frescos”, con una perspectiva lejana, dará un panorama más amplio del estatus actual de la organización.

Para Rodríguez (2018), el análisis interno “tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de tu negocio, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control. Estos elementos se refieren a los activos, al personal, las ventas y compras y el financiamiento” (p. 43), para este mismo autor, el análisis externo “es la relacionada a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar tu negocio en el segmento de mercado escogido” (p. 40).

La matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas por los estrategas para conocer el entorno en el que se desarrolla una empresa, “FODA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS” (Rodríguez 2018, p. 47). Esta herramienta es utilizada para el análisis de una empresa, antes de iniciar con una planeación estrategia con el fin de tomar en cuenta todos los aspectos relevantes para la toma de decisiones por parte de las gerencias de la compañía. Para Ramírez y Tejada (2020), el análisis FODA implica:

La elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.

La finalidad de un estudio FODA es la realización del diagnóstico inicial que se requiere para la toma de acciones, definición de estrategias o mejoramiento de las ya existentes, con la información arrojada, la empresa puede realizar tácticas que sean más atractivas tanto para el público interno como externo. Es importante no solamente recabar la

información, sino también saber analizarla y poner en práctica los resultados de esta, realizar estas evaluaciones con cierta periodicidad, con el fin de identificar si la situación interna o externa ha cambiado e ir adaptando estrategias y tácticas al mercado.

Para el éxito de un plan estratégico, la gerencia debe conocer a cabalidad el entorno tanto interno como externo en el que se desenvuelve la empresa y a su personal, evaluar con los recursos con los que cuenta, determinar si dispone de información, actualizada y real, cuáles son las habilidades y competencias de la organización, etc. Estas y otras interrogantes son las que necesitan los desarrolladores de estrategias para guiar a la empresa por el camino del éxito.

Estandarización de procesos

Según Gallo (2013), citado por Alfaro (2020), la estandarización es:

Una metodología de trabajo, donde se quiere reducir la variación de los procesos a trabajar, reduciendo así los errores y manteniendo siempre las mismas condiciones, obteniendo siempre el mismo resultado. Lo que importa durante la estandarización de un proceso, es ejecutarlo de manera adecuada, cumpliendo con las necesidades de la compañía (p. 34).

Por otro lado, el mismo autor cita a Chiavenato (2005), quien define estandarización como un conjunto de normas de herramientas, máquinas, productos, equipos, métodos y procedimientos, que forman parte de una labor la cual involucra el conocimiento del mismo proceso y los factores que puedan afectarle en lo que concierne a la calidad del producto, y los aspectos que garanticen el estándar dentro de las regulaciones y parámetros nacionales (Alfaro 2020, p. 34).

El objetivo de aplicar la estandarización de procesos en las empresas está enlazado de forma directa con la reducción de costos, ahorro de tiempo y minimizar errores. Cada una de las tareas de la empresa deberían estar descritas en manuales de procesos o procedimientos, esto con el fin de convertirse en una guía de consulta por parte de los colaboradores y directivos de la empresa. La rotación de personal es un tema latente en todas las industrias, por lo que monopolizar la información, no estar a disposición de quien la requiera, puede convertirse en una crisis empresarial.

Manual de procedimientos o procesos

La palabra manual se puede definir como “un libro que contiene lo más sustancial de un tema y, en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones” (Álvarez, 2006, p. 23). Para este autor, los manuales son:

Una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentas la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Así, se encuentran Manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología (Álvarez 2006).

De las características que más aprecian las empresas es la experiencia, este conocimiento adquirido durante un lapso, ese conocimiento que no la dan las aulas de una universidad, o la lectura continua de literatura sobre un tema en específico. Solo esa práctica se adquiere del día a día, el resolver un problema en minutos, ayudar a las demás personas a cumplir sus objetivos. Pero ¿qué sucede con toda esta información que han ido acumulando los trabajadores en su memoria por años, cuando está ya no trabaja para la empresa? Esta memoria institucional se la lleva consigo.

¿Cómo se hace un manual de procedimientos?

Para Saldarriaga (2021), existe una serie de pasos para realizar un manual de procedimientos entre ellos están:

1. Establecimiento de los objetivos: en las empresas existen un sinfín de procesos que deben ser documentados.
2. Descripción de procesos y su alcance.
3. Identificación de normas y políticas.
4. Señalización de responsabilidades.
5. Redacción de documentos siguiendo la estructura.

Importancia de los manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos es aquel documento físico o digital donde se registra toda la información que ayudarán en un futuro a la resolución de los problemas del pasado,

del cual ya se tuvo una solución y se identificaron las consecuencias. Este tipo de instrumentos van a contener políticas internas, externas, reglamentos y por supuesto la forma de realizar la tarea que se necesita. Se podría llamar el diccionario institucional, aquel que se consulta cuando no se comprende el concepto, los pasos que se deben realizar o a quien se le debe responder.

Para Álvarez (2006), la importancia de documentar la tecnología de una organización “equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, computadoras y tecnología” (p. 18). Pasaría exactamente igual en una empresa, el no documentar los procesos diarios, es empezar de cero una capacitación, significa la dependencia de la organización a la persona que realiza esa función.

Según Saldarriaga (2021), el manual de procedimientos es “un documento que contiene información sobre cómo se deben hacer las cosas en una organización, lo que permite el flujo correcto del trabajo a través de la estandarización de los procesos”. Este escrito puede ser aplicado y puesto en práctica en cada uno de los departamentos de una empresa. Desde procedimientos de limpieza y manipulación de alimentos, hasta procesos para la gestión de compras y pedidos institucionales. Saldarriaga (2021) expresa que:

A nivel de gestión empresarial este documento es importante porque reúne políticas y procedimientos que reflejen la visión, los valores y la cultura de la organización, así como las necesidades de los empleados, debido a que proporciona información relacionada con los procedimientos internos de la empresa.

Según cita Saldarriaga (2021), dentro de las ventajas de contar con un manual de procedimientos para la empresa se pueden nombrar:

- El ahorro de tiempo: los manuales de procedimientos estarán a disposición de la persona de la organización que así lo requiera. Sin importar que la persona experta se encuentre disponible.
- Control interno: tener identificado el paso a paso de una acción, ayuda a establecer rutas para evitar riesgos, problemas de ejecución y comprobar que es la forma más eficiente y efectiva de realizar la tarea.

- Mejora la comunicación: los documentos donde se plasman los procesos es la mejor forma de que no ocurra el “teléfono chocho” en una empresa, significará que existe una única forma ya definida y probada de cómo se realizan los procesos, y sin importan quien esté dando una capacitación, este escrito asegura que siempre se va a realizar de la misma manera.
- Delimita la responsabilidad: el uso riguroso y al pie de la letra de los documentos institucionales, le da al trabajador un respaldo que si se realizado el paso a paso del proceso y este no dio los resultados esperados es por una falla en alguna de las fases, y que no se trata de un error de operación.
- Mejora la imagen: una empresa que tiene orden interno se refleja en cada uno de los entornos en los que se desarrolla la industria, los clientes, proveedores, competencia, podrán ver una empresa robusta, ordena, que se mantiene en lucha de mejora y no que se dedica a apagar incendios.
- Capacitación de nuevos colaboradores: los manuales actualizados y con la información idónea será una base indispensable para la capacitación de los nuestros miembros de la empresa.

Gestión gerencial

Los gerentes de las empresas son aquellos responsables de velar por el cumplimiento de las tácticas y estrategias expuestas en los planes empresariales, es la persona que lleva la batuta de la empresa, el líder encargado de guiar a su personal de manera que juntos logren cumplir con los objetivos propuestos. Según lo expuesto por Koontz et al. (2017):

Uno de los modelos de teoría administrativa es el enfoque en las funciones gerenciales difundido por Henry Mintzberg de la Universidad McGill. En esencia, su enfoque consiste en observar lo que los gerentes hacen y, a partir de ello, llegar a conclusiones respecto de qué actividades (o funciones) gerenciales se trata (p. 26).

Para Mintzberg, citado por Koontz et al. (2017), los gerentes no solamente realizan funciones propias de su puesto, sino también son los responsables de “planear, organizar, comandar, coordinar y controlar” (p. 26), sino que también tiene otras funciones solo lo son las relaciones interpersonales, donde funge un rol de líder, de representación con el exterior de la compañía, además, de funciones informativas, las cuales corresponden a ser un enlace

entre la información recibida, llevar el mensaje a los subordinados, además de esa comunicación con clientes y proveedores. Por último, pero no menos importante la función de decisión, ser una persona negociadora, receptivo, que soluciona problemas, y se encarga de asignar tareas al resto del personal.

Como se ha mencionado anteriormente en el desarrollo de esta investigación, la empresa Comidas Express MCK opera marcas de franquicia por lo que es relevante para este proyecto conocer un poco de lo que engloba tener una franquicia en el país.

Franquicia

Según Martín (2019), el concepto de franquicia hace referencia a:

El sistema de comercialización empresarial, en el que una parte, el franquiciador o dueño de una marca, concede a otra, el franquiciado o persona interesada en montar esa marca ya existente en el mercado, los derechos para explotarla a cambio de unas contraprestaciones económicas, y todo regulado con un contrato de franquicia. ambas partes, franquiciador y franquiciado, operan como dos empresarios independientes, aunque estén unidos bajo el paraguas de una misma marca buscando fines y objetivos comunes, siendo el principal éxito y rentabilidad de la red, por lo que han de trabajar de forma conjunta y en la misma dirección (p. 9).

Por otra parte, Teve y Pérez (2021) definen franquicia como:

Es sencillamente un contrato. Una relación contractual entre dos partes, franquiciador y franquiciado, ambas jurídica y económicamente independientes. El franquiciador es el que concede el derecho de uso de una marca al franquiciado, así como una asistencia, tanto inicialmente en la apertura de un establecimiento, como de manera continuada, así como el saber hacer de su negocio.

Características de las franquicias

Se pueden citar los principales beneficios que obtienen los franquiciados al poseer la tutela de alguna marca en franquicia, entre ellos obtienen la exclusividad territorial, ya que uno de los derechos que se adquieren es la de la exclusividad para operar en determinado lugar. La transferencia de “secretos de marca”, cuando un franquiciador adquiere la marca, también gozará de los manuales de procedimientos, operaciones, recetas en caso de ser

franquicia en el ámbito alimenticio, obtendrá una serie de procedimientos para que la empresa puede elaborar los productos con una homogeneidad como si fuese Casa Matriz.

Se le otorgará una licencia de uso en la que se faculta al administrador de la marca, para que pueda utilizar la misma en el país donde se vaya a iniciar operaciones. Con ello se cumple con la reglamentación de derechos de autor y de propiedad intelectual de cada territorio. Otra de las características de las franquicias es el pago del canon “es el importe que se suele pagar cuando se firma la concesión de la franquicia y suele cubrir los costes de formación y puesta en marcha del local en el que [sic] abrir el negocio” (Martín 2019).

Una persona jurídica o persona natural que adquiere una franquicia, además de obtener los beneficios de adquirir una franquicia, también debe cumplir con varias obligaciones de la casa matriz, como la confidencialidad, la cual no puede ser revelada a terceros, sin mencionar que todos los procedimientos y los secretos comerciales pertenecen a la licitación.

Clasificación.

Las franquicias tienen diferentes clases entre ellas:

- Franquicia Industrial
- Franquicia comercial
- Franquicia de producción
- Franquicia de servicios

Franquicia industrial:

El franquiciante le otorga al franquiciado una licencia de patente y un know how para fabricar su producto. El franquiciante le presta también asistencia técnica al franquiciado, y este a su vez, se compromete a comercializar el producto bajo la marca del franquiciante y con base en los métodos prescritos por él (Uhrig, Ortiz, Amador, Blen, Acosta y Muñoz, 2017).

Dentro de este tipo de contrato existen incluso contratos de construcción, la forma en que se debe construir la fábrica para operar.

Franquicia comercial: en este caso, el franquiciador otorga al franquiciado derechos exclusivos para usar la marca y le brinda todo lo que el franquiciado necesita saber para administrar correctamente su negocio. Una franquicia ubicada en un país diferente a su país de origen tendrá la misma calidad y especificaciones. La razón de esto es que la marca registrada funciona igual sin importar dónde se coloque.

Franquicia de producción: este tipo de modalidad es la más utilizada en la industria automotriz ya que “el franquiciador fabrica un determinado producto, razón por la que no transmite el know-how. Adicionalmente se mantiene como el propietario de la marca con la que su producto se comercializa” (Uhring et al., 2017).

Franquicia de servicios: “en este tipo de franquicia el franquiciante le concede al franquiciado el derecho de distribuir y comercializar los servicios, junto con el derecho a usar la marca, denominación y rótulo común, además de los secretos empresariales” (Uhring et al., 2017).

Ley de franquicias Costa Rica

En Costa Rica hasta el 3 de noviembre del 2022, bajo el expediente número 23448, se presentó a la Asamblea Legislativa un proyecto de ley titulado “Ley para la regulación y el impulso de las franquicias”, que busca regular las franquicias y la reactivación de la economía nacional por medio de esta modalidad de empleo y forma de emprendedurismo, donde se espera que las pequeñas empresas puedan expandir sus modelos de negocio.

El Centro Nacional de Franquicias ([CENAF], 2022) es un “órgano descentralizado de la Cámara de Comercio de Costa Rica, que cuenta con absoluta autonomía técnica de la Cámara”, cuyo objetivo es promover el crecimiento de las franquicias en el país, trayendo nuevas inversiones que generen fuentes de empleo. Dentro de los alcances con que cuenta esta dependencia se pueden citar:

- Representar a los franquiciadores y franquiciados con operaciones en Costa Rica.
- Generar actividades de sensibilización y capacitación.
- Realizar estudios específicos del sector.
- Promover la elaboración de leyes y normativas técnicas de calidad.
- Crear espacios de encuentro para franquicias e inversionistas.

Referente institucional

Historia

Comidas Express MCK es una compañía de capital costarricense, fundada a inicios del 2019, como un emprendimiento para ofrecer a los clientes productos de panadería, repostería, bebidas y *snacks*. Nació como una pequeña empresa en el segundo piso de una pequeña plaza comercial, al año de haber iniciado con esta aventura se vino en Costa Rica la pandemia de COVID-19, lo que obligó a esta pequeña empresa a idear nuevas opciones de trabajo con el servicio a domicilio. Para el 2022, la empresa adquirió la operación de CINNABON ® y AUNTIE ANNE'S® en Costa Rica y ha continuado en su proceso de crecimiento introduciendo nuevas marcas que vendrán para estos próximos años.

En abril del 2021, la empresa trasladó su centro de producción y oficinas a su ubicación actual, una nave industrial en Bodegas del Sol, en la comunidad de Santa Rosa, Santo Domingo de Heredia. A partir de ahí se potencia su crecimiento y con el mismo esmero que se venían haciendo los productos propios, así como los de Cinnabon y de una prestigiosa cadena de supermercados, se comienzan a elaborar productos para Auntie Anne's en Costa Rica, cumpliendo con todos los controles de calidad de las franquicias, consolidando a Comidas Express como un centro de producción que goza de la confianza de prestigiosas marcas internacionales.

Comidas Express es una empresa actualmente de capital 100 % de mujeres emprendedoras costarricenses, que han sabido sobrellevar las dificultades a lo largo del tiempo de la mejor manera, buscando siempre mantener la calidad y excelencia de los productos que nos caracteriza. A partir de este escenario, la empresa cuenta con dos divisiones, la de producción y la de administración de franquicias internacionales. En la división de producción se elabora materia prima y productos terminados de la más alta calidad. La división de franquicias ha permitido operar directamente franquicias internacionales con la misma calidad que en sus países de origen.

Visión

Ofrecer en Costa Rica productos alimenticios de la más alta calidad y con el mejor sabor, tanto de desarrollo local como de prestigiosas marcas internacionales, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia inigualable.

Misión

Ser una compañía líder en el desarrollo y producción de alimentos con el más alto nivel de calidad que nos permita ser reconocidos por la experiencia y satisfacción de nuestros clientes.

ValoresAdaptabilidad

Crecemos y nos adaptamos a los cambios y necesidades de nuestros clientes.

Empatía

Nos ponemos en el lugar de nuestros clientes.

Honestidad

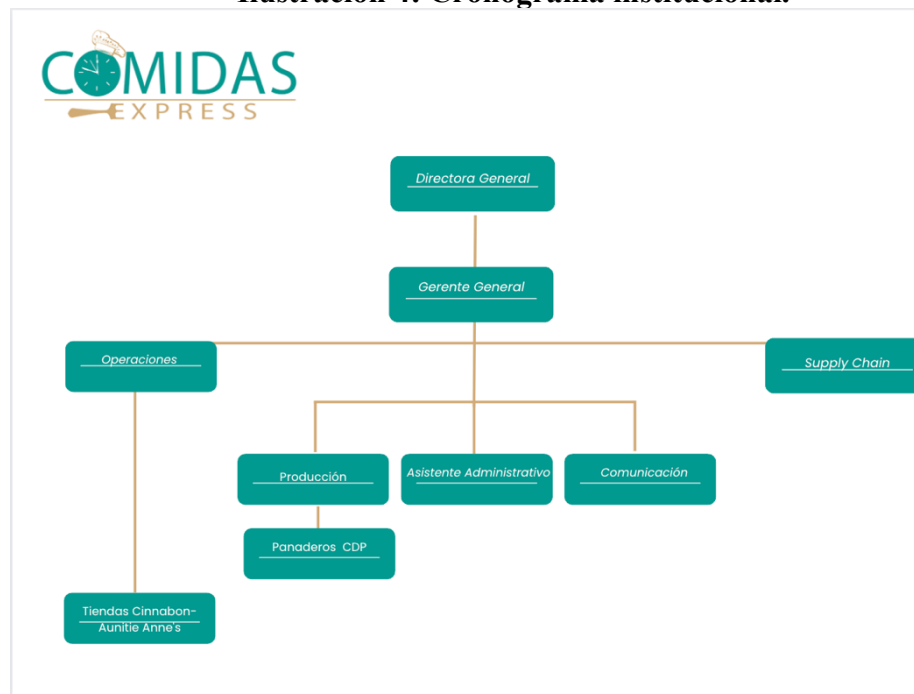
Somos sinceros con nosotros mismos e íntegros en nuestros procesos de producción, calidad de ingredientes y la experiencia que ofrecemos.

Excelencia

Nos exigimos un alto nivel en todas las áreas de nuestro trabajo

Organigrama institucional

Ilustración 4: Cronograma institucional.



Logo

Ilustración 5: Logo Comidas Express MCK.



Fuente: Comidas Express MCK (2022)

La empresa Comida Express MCK actualmente cuenta con una planilla de 20 colaboradores, distribuidos desde la parte administrativa, panaderos y dependientes de tiendas que se encargan de producir productos de alta calidad y atender clientes en los 4 locales Cinnabon® y 2 locales Auntie Anne's®, que están en operación actualmente en el

país. Los enfoques de negocio de la compañía como ya se ha comentado anteriormente son el centro de producción y la operación de tiendas comerciales.

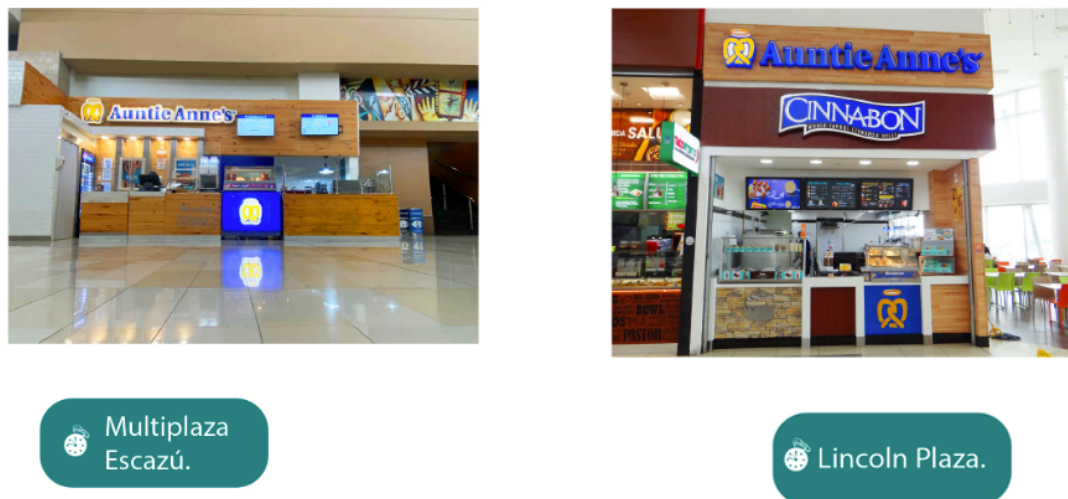
El centro de producción se encuentra localizado en un condominio de bodegas ubicado en Santo Domingo de Heredia, por su parte las tiendas de Cinnabon® y 2 locales Auntie Anne's®, se encuentran distribuidos en los principales centros comerciales del país, como lo son Multiplaza Escazú, Lincoln Plaza y City Mall. Como se muestra a continuación:

Ilustración 6: Ubicaciones tiendas



Fuente: Elaboración propia, 2023

Ilustración 7: Ubicación tiendas Auntie Anne's.



Fuente: Elaboración propia, 2023

En el centro de producción se desarrollan productos de panadería cafetería y *snacks*, tales como rollos de canela, galletas, cup cakes, variedad de pasteles, y demás productos para el deleite de los clientes, siempre con la meta clara de satisfacer los gustos más variados tanto en productos dulces como salados. En el ámbito de administración de franquicias, Auntie Anne's es una franquicia estadounidense especializada en la venta de pretzels suaves que nació en 1988 bajo la idea de Anne Beiler y su marido Jonas Beiler en Downingtown, Pensilvania. Por su parte, Cinnabon® se especializa en la elaboración de rollos de canela suaves y de calidad, con el aroma característico de la Canela Makara® proveniente de los bosques de Indonesia.

Comida Express MCK posee importantes aliados estratégicos donde comercializa los productos que se elaboran en el Centro de Producción, y son distribuidos por medio de una logística de transporte propia según las necesidades de los clientes. Los locales Cinnabon ofrecen el icónico rollo de canela, bebidas propias de la marca como lo son las Chillatta, bebidas frutales tipo frozen que le encantan a chicos y grandes, por supuesto una gran variedad de cafés calientes y fríos. Por su parte, el menú salado se puede encontrar en las cafeterías de la marca Auntie Anne's, que ofrece una amplia gama de pretzel suaves, acompañados por deliciosos dips que hacen que la experiencia sea inolvidable.

Como toda franquicia, cuenta con manuales de procedimientos donde se pueden encontrar los procesos y procedimientos para la fabricación de masas, de productos base para llegar a lo que se conoce como los rollos más famosos del mundo. Aunque estos documentos se encuentran principalmente en inglés y al contar con Casa Matriz fuera del país, los pasos a seguir para la elaboración se han adecuados a las instalaciones y naturalizados según la cultura.

Según la observación realizada y la información suministrada por Comidas Express MCK, la empresa cuenta con procesos definidos por franquicia para la fabricación propia de los productos, pero no con un lineamiento administrativo o productivo del manejo de flujos de trabajo o fabricación. A nivel de empresa, esta es carente de este recurso.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

La importancia de la formulación del marco metodológico en una investigación radica en la descripción de métodos y técnicas disponibles en la literatura para la adecuada interpretación de resultados. Según Franco (2011), citado por Azuero (2019), el marco metodológico es:

El conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos, del mismo modo (p. 112).

Por otro lado, Arias (2012), citado por Azuero (2019, p. 112), indica que es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. La teoría nos dice que el marco metodológico da el sustento de la investigación, ya que es el apartado donde se indica cuál método investigativo es el más se ajusta a las necesidades del investigador, cuál será la manera idónea de recolectar los datos, por cuál medio se realizará y cuál población se seleccionará para analizar.

Realizar una investigación antes de iniciar cualquier tipo de proyecto o negocio de suma importancia para terminar el éxito de este. La ciencia de una investigación radica en la esencia de resolver problemas recolectar información relevante para describir, explicar y predecir fenómenos que se podrían presentar en el camino. Para esta tesis, se utilizará un enfoque cualitativo al ser la ruta que ayudará a comprender el ambiente en el que se desarrolla Comidas Express MCK y permitirá obtener una mayor profundidad de la investigación y lograr una mayor exactitud en los resultados.

Según Universidades Santander (2021), la investigación cualitativa “implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, a con los significados que a las personas les atribuyen”. Para reforzar este concepto, Hernández y Mendoza (2018) indican que, para realizar una investigación cualitativa, “el

investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando estudios previos, ambas acciones de manera simultánea con el fin de generar una teoría que sea consistente con lo que se está observando que ocurre” (p. 7).

Diseño de la investigación

El tema central de esta investigación será el desarrollo de un plan gerencial para el control de las gestiones administrativas, para lo cual se seleccionará un diseño de investigación pues este es “el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación” (Hernández y Mendoza, 2018). Considerando que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos sobre las gestiones administrativas, se realizará una investigación diagnóstica para conocer las necesidades de la empresa y detallar a profundidad en la documentación empresarial.

Asimismo, la metodología a incorporar es la de investigación-acción, citada por Hernández y Mendoza (2018), que tiene la finalidad de “comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente” (p. 552). En otras palabras, se pretende describir la situación actual de la empresa Comidas Express MCK, a través de la participación activa de los colaboradores de la empresa en la investigación definiendo las fortalezas y debilidades en el área de gestiones administrativas y procesos.

Se toman como referencia para la escogencia de la metodología parte de las características que establece Stringer (1999) citado por los autores (Hernández y Mendoza, 2018, p. 553):

- a) Democrática, puesto que habilita a todos los miembros de un grupo o comunidad para participar.
- b) Equitativa, porque las contribuciones de cualquier persona son valoradas y las soluciones incluyen a todo el grupo o comunidad.
- c) Liberadora, ya que una de sus finalidades reside en combatir la opresión e injusticia social.
- d) Detonadora de la mejora de las condiciones de vida de los participantes.

Fuentes de información de la investigación

Muestra

Para la realización de esta investigación, se utilizará una muestra por conveniencia que, según la Enciclopedia Económica (2019), se define como “un tipo de muestreo no probabilístico que se aplica cuando la muestra estadística a formar es seleccionada en el entorno próximo al investigador, sin que medien requisitos específicos”. Esto debido a que los sujetos de estudio son todos los colaboradores de la empresa Comidas Express MCK. Desde el punto de vista de Hernández y Mendoza (2018), las muestras no probabilísticas son las más utilizadas en las investigaciones cualitativas.

Fuentes de información

Para esta investigación, se recurrirá a fuentes primarias y secundarias, las cuales hacen referencia a las que:

Ofrecen un relato de primera mano sobre un acontecimiento o un periodo de tiempo y se consideran fidedignas. Representan el pensamiento original, informan sobre descubrimientos o acontecimientos, o pueden compartir información nueva. A menudo, estas fuentes se crean en el momento en que ocurren los hechos, pero también pueden incluir fuentes creadas posteriormente. Suelen ser la primera aparición formal de una investigación original. En otras palabras, las fuentes primarias te dan acceso directo al tema que estás investigando o aprendiendo; contienen información en bruto (Arteaga, 2021).

Las fuentes secundarias “proporcionan información de segunda mano y a menudo ofrecen explicaciones sobre las fuentes primarias. Analizan, interpretan y reafirman la información de las fuentes primarias. Suelen considerarse persuasivas. Utilizan comentarios, evaluaciones y opiniones para persuadir al lector del argumento del escritor” (Arteaga 2021).

Fuentes primarias

Para efectos de esta investigación, las fuentes primarias que se utilizarán son: libros, revistas, artículos, tesis tanto nacionales como internacionales, sitios web de universidades

o profesionales en el tema de las gestiones administrativas, manuales de procedimientos, con el fin de poder contar con insumos que sustenten el problema de investigación, así como los objetivos de esta tesis. Las fuentes secundarias serán los instrumentos aplicados a las jefaturas de los departamentos de producción, administración, operaciones, *supply chain*, a la gerencia y dirección de la empresa, así como los 15 operarios de la empresa, con el propósito de obtener la información fidedigna.

Fuentes secundarias

Se tomará en cuenta la totalidad de la población de la organización. debido a que se tiene la necesidad de obtener información de las personas encargadas de los departamentos de la empresa Comidas Express MCK, para establecer parámetros para la elaboración de los manuales de procedimientos. A estas jefaturas se les aplicará un cuestionario y una entrevista para poder determinar las necesidades que existen en la compañía. Estos instrumentos serán aplicados por medios de un medio electrónico como computadora o teléfono celular, al cual por medio de un correo electrónico se hará llegar. Además, se tomará en dentro de la muestra a los 15 colaboradores operarios de la empresa.

Unidades de análisis

Tabla 1: Primera unidad de análisis.

Objetivo	Unidad	Definición conceptual
Describir la gestión de los procesos administrativos de la empresa Comidas Express MCK, mediante un estudio interno con el fin de establecer las fortalezas y debilidades, en los diferentes sectores organizacionales.	Gestión de los procesos administrativos	Hace referencia a la forma en que maneja la empresa los procesos administrativos, si con ello logran resaltar las fortalezas y atacar las debilidades

Nota: Datos generados en el proceso de la investigación

Tabla 2: Segunda unidad de análisis.

Objetivo	Unidad	Definición conceptual
Identificar las oportunidades de mejora de los departamentos de Comidas Express MCK, mediante un cuestionario, para proponer herramientas de gestión empresarial que garanticen el éxito del negocio.	Oportunidad de mejora	Hace referencia a aquellas acciones poco beneficiosas para la empresa que pueden ser aprovechadas a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Nota: Datos generados en el proceso de la investigación

Tabla 3: Tercera unidad de análisis.

Objetivo	Unidad	Definición conceptual
Desarrollar manuales de procedimientos para la empresa Comidas Express MCK con el objetivo de estandarizar procesos que garanticen una sana gestión administrativa.	Manuales de procedimientos para estandarizar procesos	Se refiere a las normas ya establecidos para el correcto funcionamiento de los procesos internos.

Nota: Datos generados en el proceso de la investigación

Instrumentos utilizados en la investigación

Como base para esta investigación se resalta lo expuesto por Hernández y Mendoza (2018), los cuales consideran que:

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio. Toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativo debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. (p. 226).

La recolección de datos no es una tarea sencilla, ya que se debe definir el objeto de estudio, que fuentes de recolección de información se van a utilizar y finalmente procesarlas. Para esta investigación se utilizarán tres técnicas de recolección de referencias, como lo son la observación, encuestas y entrevistas, con el fin de contar con la data de primera mano y sin sesgos de personal operativo, administrativo y gerencial de la empresa Comidas Express MCK.

Observación

En investigación, las problemáticas que deben ser resueltas por observación según Zikmund y Babin (2009) citado por Marte y Tejada (2019, p. 177) emprenden un proceso sistemático donde el investigador registra patrones de comportamiento de las personas, objetos y sucesos según ocurren; dentro de este ambiente no es necesario indagar o relacionarse con las personas, solo poder presenciar de alguna manera las acciones.

Como parte de la primera herramienta de recolección de datos utilizada para esta investigación, está la observación, ya que se requiere obtener información para determinar cuál o cuáles departamentos de la empresa Comidas Express MCK, presenta mayor problema organizativo, así como el reconocimiento de las fortalezas y debilidades en los diferentes departamentos. Según Marte y Tejada (2019), la observación:

Identifica las situaciones, eventos, acciones y objetos que pueden ser observados y con ellos recolectar información útil para la solución de una problemática; una situación puede ser resuelta por este tipo de investigación y sus métodos son muy útiles para la mercadotecnia (p. 173).

Con el fin de obtener información relevante de los procesos administrativos de la empresa Comidas Express, se observan cuidadosamente las tareas realizadas por los diferentes departamentos, para establecer cuál de los departamentos de estudio: operaciones, producción, *supply chain*, tiene mayor debilidad en procesos de gestión. Se utiliza una guía de observación donde se establecen los puntos claves de cada departamento. La técnica fue aplicada los viernes del mes de diciembre 2022.

Entrevista

Otro de los métodos para extraer información relevante de los colaboradores de la empresa y de su gerencia es por medio de una entrevista. Según Hernández y Mendoza (2018), se puede definir como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistado) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 449). Otra definición importante del concepto de entrevista es la expuesta por Marte y Tejada (2019):

Entrevista es un método de contacto dentro de las investigaciones de campo, su finalidad es obtener información directa o información primaria, todas las entrevistas no tienen por qué ser encuestas, pueden desarrollarse otros tipos de entrevistas como las entrevistas a profundidad (p. 217).

Esta técnica requiere que el entrevistador realice por medio de una guía o cuestionario preguntas preparadas y anote las respuestas del entrevistado, es por esta razón que esta técnica constituye el mecanismo idóneo cuando se tiene el interés de obtener datos a profundidad, pues permite indagar con el colaborador más allá de criterios y opiniones superficiales. Entre los muchos beneficios de la entrevista es preciso reconocer que, por tratarse de un medio oral, facilita muchas veces la adaptación de las preguntas a circunstancias imprevisibles, como son, en ocasiones: el dominio del lenguaje, los códigos de referencia, los estados anímicos del sujeto que se desea evaluar. Existen ciertas ventajas dentro de la entrevista, entre las que se señala las siguientes:

- Motiva al entrevistado.
- Permite aclarar preguntas y verificar respuestas.
- Alto porcentaje de repuestas.
- Permite un mayor control sobre la muestra.

Este mecanismo es de suma importancia, ya que se logra llegar a conclusiones completas y concisas que contribuyen a la elaboración de la propuesta de un plan gerencial para el control de las gestiones administrativas de la empresa Comidas Express MCK. La entrevista se hace de forma presencial a las jefaturas de los departamentos esenciales de la empresa, así como a la gerencia y dirección, se realiza la grabación de la misma con la autorización de los entrevistados, con el fin de tener insumos de análisis para los apartados siguientes de esta investigación.

Cuestionario

Como parte del complemento a los instrumentos ya mencionados anteriormente para obtener información de los colaboradores de la empresa, se utiliza el cuestionario el cual “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variantes a medir” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 250). Para estos mismos autores, las preguntas que conforman un cuestionario pueden ser cerradas “aquellas que contienen opciones de respuesta delimitada, resultan más fáciles de codificar” (p. 251) o abiertas “no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 254).

Se elaboró un cuestionario, aplicado de forma presencial, teniendo en consideración que el mismo se aplica a colaboradores del área operativa de la empresa y, por ende, cuentan con poco tiempo disponible ya que se encuentran en atención al público y/o área de producción. El objetivo es obtener información de primera mano de las personas que están día a día al frente al cliente y son usuarios de los procesos.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Después de la aplicación de los instrumentos investigativos, parte clave del proceso es la recolección de los datos relevantes que los sujetos de estudio revelaron, esto con el fin de dar sustento a la investigación. Aprovechando la información de los entrevistados y la observación, se realiza la propuesta, conclusiones y recomendaciones. El proceso de observación se hace en días hábiles de trabajo para poder concretar los procesos que se

realizan diariamente, poder evaluar cuáles áreas, o procesos pueden mejorar y cuáles son inexistentes en la empresa.

Para la aplicación de los instrumentos, se realiza de la siguiente forma: visitando las oficinas centrales de la empresa Comidas Express MCK, para tener un contacto directo, con las jefaturas poder agendar las entrevistas a los departamentos de operaciones, producción, administración, supply chain, gerencia y dirección. Por la naturaleza del negocio de Comidas Express MCK, que es la de producción y venta de alimentos, el cuestionario se aplica a los operarios en formato presencial, con previa coordinación con el supervisor de operaciones para que los colaboradores puedan tomar unos minutos para dar respuesta a las interrogantes.

La importancia de la realización de la entrevista de forma presencial para profundizar más en los temas de estudio será aplicada a gerencia y dirección de la compañía misma se realizará en un lapso de 30 minutos debido al poco tiempo de estas dependencias disponen; por lo cual las preguntas son concisas y precisas para poder sacar el mayor provecho del tiempo.

Método de análisis

La transcripción y análisis de la información recolectada se realiza por medio de programas de Microsoft (Word y Excel), para los análisis de los hallazgos se realizan por medio de tabulaciones, donde se agrupan las ideas con similitudes, los análisis son objetivos y concretos. Lo anterior con el fin de contar con información procesada que sea de utilidad para la propuesta de la creación del plan gerencial y la confección de los manuales de procedimientos, planteados en los objetivos de esta investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para identificar los procedimientos actualmente implementados por la empresa, se aplicaron cuestionarios y entrevistas a los colaboradores cuya información de cada proceso resulta de utilidad para la presente actividad, es así como en este apartado se describen los hallazgos derivados de esta información; adicionalmente, a partir de esta información, se describen las categorías, es decir, los campos en los cuales se pueden adelantar labores que tiendan al logro de los objetivos propuestos. En este capítulo se analizaron cada una de las características relevantes de cada unidad de análisis y se describen las respuestas de la población de estudio.

Los resultados de esta investigación se presentarán de acuerdo con la información suministrada por los entrevistados sin ser éstos alterados ni manipulados de alguna forma, el análisis de la información llevará a una secuencia lógica como primer paso se identificará la unidad de análisis expuesta en el capítulo anterior, posteriormente, se detallan cada una de las categorías más sobresalientes que dieron respuesta a los objetivos planteados al inicio de esta investigación. Finalmente, se sustenta con las bases teóricas detalladas en el marco teórico de este trabajo. El objetivo primordial del análisis de resultados es trazar la línea a seguir para el cumplimiento de los objetivos expuestos en el capítulo número uno.

En este sentido, el análisis de los resultados de la recolección de la información responde a la descripción de la unidad de análisis, la identificación de las categorías asociadas, las cuales se sustentan y dan alcance a lo propuesto en el capítulo en el cual fueron mencionadas; de esta manera, se busca reconocer las perspectivas derivadas de estas, con el fin de generar conclusiones y recomendaciones acordes a la realidad de la empresa.

Cabe resaltar igualmente que en cada una de las categorías que se identifiquen en cada unidad, se procederá a realizar un análisis que permita una respuesta pertinente al planteamiento del problema y que permita apoyar la propuesta que se hace a favor de la organización y contribuya a la solución de este.

Primera unidad de análisis: Gestión de los procesos administrativos

En esta primera unidad de análisis se evaluará todo lo referente a la gestión de los procesos administrativos y operativos utilizados por la empresa Comidas Express MCK,

para el cumplimiento de las labores diarias, con el fin de establecer cuáles son las debilidades y fortalezas de la compañía y cómo los colaboradores perciben los diferentes procesos por los que han pasado desde el ingreso a la empresa hasta el desarrollo de sus actividades. Se describirá las opiniones de los colaboradores operarios, administrativos y jefaturas de la empresa.

La gestión administrativa que tiene como fin el optimizar las tareas y los recursos que tiene una empresa, enfocándolas en el cumplimiento de los objetivos y obtención de metas, realizando estas de forma eficiente y eficaz. Actualmente, la adecuada administración de una empresa conlleva una serie de procesos que se deben estandarizar para sacar el mayor provecho del tiempo, del equipo de trabajo, contar con una comunicación más fluida y concreta.

Tabla 4: Primera unidad de estudio y sus categorías respectivas.

Unidad	Definición conceptual	Categorías
Gestión de los procesos administrativos	Hace referencia a la forma en que maneja la empresa los procesos administrativos, si con ello logran resaltar las fortalezas y atacar las debilidades.	Gestión de procesos
		Gestión de comunicación interna
		Gestión de capacitación al colaborador
		Trabajo en equipo
		Responsabilidades patronales

Categoría uno: Gestión de procesos

Descripción.

En esta primera categoría es de suma importancia debido a que da referencia a la recepción de los colaboradores de la empresa Comidas Express MCK, sobre los procesos operativos y administrativos utilizados en la optimización las funciones que se realizan diariamente, que una empresa tenga muy bien definidos los procesos que se realizan en su estructura organizativa es primordial para el correcto funcionamiento de sus áreas. Dicha distribución de los procesos contribuirá a identificar puntos débiles y encontrar soluciones a estos.

La eficiencia de una empresa depende principalmente de sus procesos que estos estén bien definidos, claros y puestos en conocimiento por todo el personal de la institución con el fin fundamental de alcanzar la competitividad entre las áreas, minimizar costos y maximizar el rendimiento, la productividad y la eficiencia en el negocio. Comprobar que un proceso sea óptimo que esté adecuado a las tareas que se deben realizar, que se cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo, contar con un espacio físico adecuado y con parámetros de tiempo en el que se realice la acción son puntos claves para el éxito de la empresa.

Esta variable se le consultó a los entrevistados sobre la opinión que tienen estos de los procesos administrativos que la empresa tiene a disposición para el cumplimiento de las labores. Estos comentan lo siguiente:

“A nivel administrativos, puntuales y muy responsables, pero operacionalmente, existen fallas que se siguen agudizando” (Entrevistado 1)

“Pienso que todo muy ordenado, además de sencillos, facilita la labor diaria”, (Entrevistado 2,3, 11, 14)

“No hay manuales de procesos que guíe mis estándares o me brinde un patrón para trabajar” (Entrevistado 4, 5)

“Los procesos operativos y administrativos cumplen sus funciones, pero podrían mejorar para tener un éxito total” (Entrevistado 8)

“Los procesos se llevan a cabo con mucha disposición, son accesibles al momento de realizarlos” (Entrevistado 9)

“Los procesos operativos y administrativos son eficientes, salvo el de hacer pedidos con días de anticipación” (Entrevistado 10)

“De la empresa conozco pocos procesos, esto a pesar de llevar varios años trabajando en Comidas Express, han sido procesos más que todo que se han dado en el día a día como una forma ágil de realizar una tarea y se siguieron haciendo de esa forma” (Entrevistado 15)

Análisis.

En estas respuestas se puede observar que existe una combinación de percepciones tanto positivas como negativas en relación con los procesos operativos y administrativos de la empresa. Así como algunos entrevistados destacan que la empresa cuenta con procesos administrativos bien estructurados y organizados, y que esto facilita la labor diaria. También indican que los procesos son accesibles y se llevan a cabo con aptitud, lo que resulta en que los colaboradores están anuentes a seguir los procedimientos establecidos.

Como lo indican Gómez y Brito (2020), “la empresa es un equipo (con objetivos comunes) y no un grupo (con objetivos individuales) que trabaja bajo un sistema” (p. 27). En una organización los miembros deben trabajar juntos para cumplir un objetivo en común, Permitiendo así contar con una visión más integral y sistemática en relación con los procesos internos de la organización. Conforme a la unificación de los procesos y que estos sean conocidos por todos los colaboradores de la compañía Gómez y Brito (2020) destacan que:

Lograr un balance no solo de las decisiones propias de la función de operaciones, sino además de las funciones de las áreas que puedan entrar en conflicto con ellas, tales como Mercadeo, Finanzas y Recurso Humano, especialmente. Este balance solo se logra con una adecuada estrategia corporativa, en la que se especifica cómo va a competir la compañía en el mercado y el papel que debe desempeñar cada área (p. 27).

Sin embargo, se mencionan algunas fallas a nivel operativas en los procesos que se siguen agudizando, la falta de manuales de procesos que guíen los estándares de trabajo, y la necesidad de mejorar los procesos para lograr el éxito total. Se puede analizar que la empresa tiene una estructura de procesos operativos y administrativos, pero existen oportunidades de mejora en algunos aspectos para lograr un mejor desempeño y éxito.

Categoría dos: Gestión de comunicación interna**Descripción.**

Esta categoría sobre la gestión de comunicación es de gran importancia ya que hace referencia a cómo los colaboradores están percibiendo la forma en que reciben las indicaciones de los procesos tanto operativos como administrativos. Asimismo, recalca

algunas de las debilidades y/o oportunidades de mejora de la empresa. Las valoraciones de los colaboradores son:

“Falta de comunicación, falta en productos y retrasos en horarios e informaciones”
(Entrevistado 1)

“Las fallas filtran información a medias, dan a conocer situación a último momento”
(Entrevistado 6)

“Una de las debilidades de la empresa es la comunicación en algunos aspectos”
(Entrevistado 7)

“La falta de comunicación en las publicidades” (Entrevistado 8)

Análisis.

La comunicación interna en una empresa es de vital importancia ya es el medio por el cual se da una interacción entre las jefaturas y los subordinados. Esta comunicación tiene que ser fluida y entendible, el objetivo es que sea un proceso eficaz de manera que no haya lugar a interpretaciones que incidan en el cumplimiento de los objetivos propuestos, de los procesos o de los detalles que le atañen a cada uno de estos, en este orden de ideas, es posible identificar que en este aspecto hay un gran espacio para mejoras, pues se detecta en las tiendas y las jefaturas una percepción de que la comunicación no está llegando cuando y adónde debe llegar, esto incide en que los colaboradores sientan una mayor responsabilidad en la búsqueda de soluciones o deduciendo las indicaciones recibidas.

En general, los entrevistados coinciden en que la comunicación es una verdadera debilidad de la empresa donde unos mencionan que la falta de comunicación en diversos aspectos de la empresa, como lo son cambios de productos, modificaciones de estos o envío de los horarios a destiempo.

Por otra parte, los entrevistados señalan que la falta de comunicación en el momento justo puede generar problemas para el cumplimiento de los objetivos que están propuestos, debido a que esta llega por partes o en el último momento cuando ya la situación se está presentando. Finalmente, se destaca la falta de comunicación en las publicaciones externas de la marca. Lo que sugiere un problema que puede estar afectando la imagen de la empresa

ante sus clientes. En términos generales, los comentarios sugieren que la empresa podría mejorar su comunicación interna y externa para evitar problemas y mejorar su desempeño.

La importancia de una buena comunicación radica, según Ramos (2018), en que:

El mensaje contenido en cualquier información pueda ser correctamente comprendido por el destinatario o receptor, hemos de poner especial cuidado en que no se distorsione el proceso de comunicación ya que, en ocasiones, pueden aparecer una serie de perturbaciones que llevan a cambiar el sentido del mensaje transmitido. (p. 185)

En ocasiones, pueden surgir perturbaciones que distorsionen el proceso de comunicación y alteren el significado original del mensaje. Por lo tanto, es fundamental prestar atención a estos posibles obstáculos y asegurarse de que el mensaje se transmita de forma clara y precisa para evitar malentendidos y confusiones en la comunicación, como los indicados en las respuestas de los entrevistados.

Categoría tres: Gestión de capacitación al colaborador

Descripción.

Tal como se indicó previamente, la capacitación de los colaboradores contribuye a la productividad de la empresa, el bienestar de los colaboradores y la calidad del producto final, en este sentido, los entrevistados mencionan lo siguiente:

“Recibí buena atención e información, pero me faltó capacitación en el área del café”
(Entrevistado 1)

“Fue una buena capacitación, he aprendido demasiadas cosas, pero siento y a mi pesar, que sería bueno más capacitaciones con respecto a la elaboración del producto y procesos” (Entrevistado 2)

“Empezó mostrando la tienda e indicando dónde estaba cada producto, fue muy ordenado, ya que todo estaba bien etiquetado” (Entrevistado 3)

“Una semana con tiempo límite para aprender funciones operativas y un mes para aprender procesos administrativos con acompañamiento parcial” (Entrevistado 4)

“No recibí un proceso de capacitación en relación con las labores que llevó a cabo”
(Entrevistado 5)

“Fue una capacitación a medias, considero que deberían de tener un entrenador que esté presente en todo el proceso” (Entrevistado 6, 7)

“Recibí una capacitación muy buena. Me enseñaron a hacer las cosas muy bien. Fue un proceso muy instructivo, ya que me dieron a conocer las funciones en mi área asignada”
(Entrevistado 8, 9, 10, 11, 14).

Análisis.

Las respuestas proporcionadas giran en torno al proceso de capacitación que reciben los colaboradores al ingresar a la empresa. En general, la mayoría de los entrevistados manifiestan haber recibido una buena capacitación, aunque algunos señalan la necesidad de una mayor formación, especialmente en lo que respecta a la elaboración del producto y procesos administrativos. El entrevistado 4 indica que recibió una capacitación dividida en dos etapas, una para aprender funciones operativas y otra para procesos administrativos, lo cual puede ser beneficioso para una mejor asimilación del conocimiento.

Por otro lado, algunos entrevistados señalan que la capacitación fue a medias o que debería haber un entrenador presente en todo el proceso. Según se logra analizar, la capacitación es considerada por los entrevistados como un aspecto importante y necesario para el correcto desempeño de las funciones en la empresa, pero algunos sugieren que se podría mejorar en términos de contenido y formato.

De un adecuado proceso de capacitación dependerá que los trabajadores cuenten con las nociones del cómo hacer y qué se espera que ellos hagan en la organización, es en este sentido que aspectos clave que van desde la calidad, la optimización de los recursos pasando por la seguridad de los trabajadores dependen en gran medida de que este proceso sea constante y estandarizado, de manera que permita adelantar una mejora continua.

Según indica Arciniegas (2018), “cuando se desarrolla al personal de una empresa se busca la mejora de este para su bien propio y el de la compañía”. Continuando con la idea del autor, cuando se capacita a los colaboradores se invierte en el desarrollo de los colaboradores, mejorando el desempeño sus roles actuales, aumentando su motivación y

compromiso con la empresa, y prepararlos para asumir nuevas responsabilidades y desafíos. Todo esto puede llevar a una mayor productividad y rentabilidad para la compañía, y también puede contribuir al crecimiento y éxito a largo plazo.

La administración del conocimiento, según Arciniegas (2018), hace referencia a:

La forma en que se debe afrontar el fomento del conocimiento, mejora y aprecio por la compañía para que los empleados se beneficien personalmente y aporten beneficios a la compañía. Una de las ideologías que abarcan este tema es la “teoría Z” de William Ouchi, en la cual se le inculca al empleado el amor por el trabajo y la compañía, a través de un proceso natural de largo plazo que brinda garantías de continuidad en la empresa (p. 135).

Categoría cuatro: Trabajo en equipo

Descripción.

El trabajo en equipo es uno de los factores decisivos para el logro del éxito de las empresas, al respecto los colaboradores entrevistados mencionan:

“Me motiva el buen ambiente laboral que tenemos entre compañeros”
(Entrevistado 1)

“Mi compañera y yo somos muy equitativos con las funciones que se realizan en la tienda” (Entrevistado 2)

“Resolvemos o aclaramos juntos las dudas que tengamos” (Entrevistado 2)

“Nos dividimos las labores por igual” (Entrevistado 3)

“Hay excelente ambiente laboral y comunicación con mis compañeros”
(Entrevistado 3)

“Hacemos todo tomando en cuenta a nuestro compañero” (Entrevistado 3)

“Actualmente me siento a gusto y motivado tanto económicamente, por mi equipo de trabajo y funciones que desempeño” (Entrevistado 4)

“Se me asigna un equipo de trabajo lo cual es un factor positivo” (Entrevistado 5)

“Pocas dinámicas en equipo donde se discutan metas y se tracen rutas de acción en conjunto” (Entrevistado 5)

“Nos reforzamos mutuamente, si uno no tiene conocimiento a la mano se busca la manera” (Entrevistado 6)

“A pesar de cualquier inconveniente el grupo es unido [...] siempre se trata de resolver cualquier problema” (Entrevistado 7)

“Somos escuchados cuando nos urge algo en relación con la tienda y personal” (Entrevistado 11)

“Se refleja un gran trabajo en equipo” (Entrevistado 11)

“Contamos con un gran equipo de trabajo” (Cuestionario a jefaturas)

Análisis.

Las respuestas de los colaboradores son positivas, se cuenta con un equipo motivado, que trabaja en equipo y se preocupa por apoyar a sus compañeros; sin embargo, se identifica la posibilidad de realizar actividades como reuniones que permitan reforzar las metas u objetivos en común, de manera que se mejore la comunicación entre las diferentes áreas; si bien, se identifica un equipo comprometido con el rendimiento de grupo, con disposición a apoyarse mutuamente, es pertinente que se realicen actividades, se brinden las herramientas y se busque propiciar espacios que les permita reafirmar estos lazos constantemente, con el fin de poder dar continuidad a este positivo aspecto hallado en la organización.

Una organización es efectiva cuando el trabajo en equipo es efectivo en cualquier organización, empresarial o no, éstas no pueden prescindir del trabajo grupal; el trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos (Ayoví, 2018).

Según se puede denotar en el párrafo anterior, el autor hace referencia que la cultura de trabajo en equipo en las empresas hace que se valore el aporte de cada uno de sus miembros, ya que se emplea la colaboración de los esfuerzos individuales para alcanzar objetivos en comunes, el trabajo en equipo no solo ayuda que a nivel interno la eficacia y la

eficiencia sean los protagonistas sino que también ayudan a mejorar la posición en el mercado que tiene la empresa en relación a sus competidores.

Categoría cinco: Responsabilidades patronales

Descripción.

Las responsabilidades patronales hacen referencia a las obligaciones que como organización la empresa tiene con los colaboradores, al respecto se reciben los siguientes comentarios:

“Procesos administrativos puntuales y muy responsables” (Entrevistado 1)

“Buen trato al personal, puntuales responsables” (Entrevistados 1, 4, 12, 16)

“Hay maneras como incentivar” (Entrevistado 1, 4, 5, 6, 12, 15)

Análisis

Se reconoce por parte de los colaboradores que la empresa es puntual y responsable con sus obligaciones, hay respeto en cuanto a los horarios y a un buen trato, lo cual incide favorablemente en su compromiso frente a la organización; sin embargo, ellos identifican que se podrían dar incentivos tanto económicos como de descansos o tiempo de alimentación por cumplimiento de metas de manera que les brinde mayor motivación. Esta información permite reconocer cómo el cumplimiento de las responsabilidades patronales se convierte en una motivación extrínseca que juega a favor de la organización, pues permite contar con trabajadores que se sienten cómodos con la forma en la cual se les trata y son tenidos en cuenta.

Segunda unidad de análisis: Oportunidades de mejora

Esta unidad permite reconocer aquellos espacios en los cuales la organización puede mejorar su operación, y su respuesta a una variedad de detonantes por parte del entorno, de esta manera, podrán hacerles frente a los retos del mercado y eventualmente cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 5: Segunda unidad de estudio y sus categorías respectivas.

Unidad	Definición conceptual	Categorías
Oportunidad de mejora	Hace referencia a aquellas acciones poco beneficiosas para la empresa que pueden ser aprovechadas a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Motivación personal
		Control de inventarios
		Nuevos retos laborales
		Pirámide de liderazgo
		Comunicación externa

Categoría uno: Motivación personal

Descripción.

Esta categoría permite reconocer la percepción propia que los trabajadores tienen respecto al grado de motivación con la que cuentan para cumplir sus tareas, al respecto se reciben estos comentarios:

“Me motiva el buen ambiente laboral que tenemos entre compañeros (Entrevistado 1, 3)

“Me gusta lo que hago” (Entrevistado 2, 4, 7, 14)

“Me motiva hacer parte de esta empresa” (Entrevistado 5, 7, 9)

“Soy entusiasta, competitiva y con mucha energía” (Entrevistado 10, 11)

“Brindar la mejor atención al cliente” (Entrevistado 9, 10, 11)

“Mis hijas y poder salir adelante” (Entrevistado 13)

“No hay motivación hacia los trabajadores” (Entrevistado 15)

“La empresa me trata bien y se me da valor por mi trabajo” (Entrevistado 16)

Análisis.

En las respuestas de los colaboradores se puede apreciar que se cuenta con dos perspectivas, la motivación intrínseca, en donde es posible reconocer trabajadores que están comprometidos y su motivación depende de aspectos como la competitividad, sentirse útil y

sentirse valorado, mientras hay algunos otros aspectos que responden a motivación extrínseca como el ambiente laboral, ser la imagen de la empresa e incluso el hecho de hacer parte de una empresa con el reconocimiento que esta tiene. Sin embargo, hay algunos comentarios en los que se le solicitan mayores incentivos, al respecto sería conveniente ahondar en los tipos de incentivos pueden ser ofrecidos y que sean de mayor interés para los colaboradores, esto, toda vez que mientras algunos hacen referencia a incentivos como tiempo de descanso, reconocimientos o la oportunidad de crecer, otros consideran que el incentivo resulta más beneficioso si se trata de un reconocimiento económico.

Como lo indica Koontz et al. (2017), “los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al desempeño, pero cada individuo es responsable de su propia motivación y un enfoque para ello es a partir de la administración estratégica de la carrera profesional” (p. 404), si bien es cierto, en las empresas siempre hay un líder que impulsa a ser mejores, de acuerdo la cita anterior cada integrante de la organización debe establecer su propia meta y trabajar arduamente para alcanzarla, es decir, si alguno de los colaboradores de la empresa Comidas Express MCK desea llegar a convertirse en un líder en su área, debe trabajar desarrollar su productividad explotar sus fortalezas para que su desempeño sea reconocido.

Categoría dos: Control de inventarios

Descripción.

Esta categoría recoge las principales impresiones de los colaboradores en temas relacionados con el manejo de inventarios desde su experiencia, en este resumen, se evidencian aspectos como la entrega de los insumos, la forma en la que se hacen los pedidos y la disponibilidad de los mismos según las necesidades de cada tienda:

“Además de que es sencillo, se hace de una manera rápida. Igual con el tema de inventarios y cierres” (Entrevistado 2)

“Fue muy ordenado ya que todo estaba bien etiquetado” (Entrevistado 3, 14)

“A veces los pedidos no los envían completos, entonces eso interviene” (Entrevistado 3)

“Hacer el pedido dos días con anticipación ya que es un poco difícil calcular cuánto necesita en producción” (Entrevistado 10)

“Alto costo de producción respecto a la competencia” (Entrevistado 10, 16)

“Falta de insumos lo cual baja las ventas” (Entrevistado 10)

“Siempre contamos con los insumos necesarios para poder trabajar” (Entrevistado 12)

Al preguntar sobre posibles áreas de mejora indica: “un mejor control de inventarios” (Entrevistado 16)

Análisis.

Se presentan opiniones marcadamente diferentes de acuerdo con las sucursales, esto debe ser revisado pues confirma la falta de una estandarización que permita que el control de inventarios sea óptimo y contribuya a que los trabajadores puedan cumplir con sus funciones de la mejor manera, algunas de las sucursales muestran un desempeño muy bueno, lo cual puede ser tenido en cuenta para que esto sea replicado en otras sedes; asimismo, hay algunas opiniones que hacen referencia a altos costos y a la posibilidad de que se pudieran hacer los pedidos siguiendo otros criterios, y enviando los pedidos completos.

Se hace pertinente la revisión de la metodología implementada para el control de los inventarios, y más allá de esta, la forma en la que se pueda optimizar la comunicación de las novedades, el establecimiento de indicadores y la forma en la que los pedidos son despachados a la sucursal correspondiente, de esta manera se puede garantizar que en todas las tiendas se contará con los insumos necesarios oportunamente.

Según los datos arrojados por los entrevistados, el manejo del inventario puede provocar grandes problemas a nivel operacional, según lo indicado por Gómez y Brito (2020):

La decisión de reducir o eliminar el inventario, sea de producto terminado o de materiales, no se debe tomar a la ligera. Una empresa puede ver afectado gravemente sus finanzas por dejar de atender su demanda debido al agotamiento de su inventario (p. 174).

La toma de decisiones cuidadosas y estratégicas principalmente en los productos que maneja la empresa Comidas Express MCK, como son de índole alimenticio, se debe tener mayor cuidado en fechas de vencimiento que puedan poner en riesgo tanto la salud pública de los consumidores como la calidad y, por ende, la imagen que tiene la compañía frente a sus clientes. Se debe tomar también en consideración los impactos financieros y operativos que puede ocasionar cargar de sobreproducción al centro de manufactura por la utilización de materias primas innecesarias y la sobrecarga laboral que esto pueda ocasionar.

Categoría tres: Nuevos retos laborales

Descripción.

Las respuestas recibidas en esta categoría se tomaron desde la perspectiva que los trabajadores tuvieron al llegar a sus puestos actuales, así como su percepción actual frente a la posibilidad de enfrentarse a nuevos retos laborales:

“Hacemos todo tomando en cuenta a nuestro compañero” (Entrevistado 3)

“Hay operaciones de diferentes departamentos donde ejecuto acciones por cubrir espacios y vacíos” (Entrevistado 4)

“Se me asignó un equipo de trabajo lo cual es un factor positivo” (Entrevistado 5)

“Trabajadores jóvenes con mentes más abiertas y disposición de probar cosas nuevas” (Entrevistado 5)

“Sentirme útil al aportar en ese crecimiento” (Entrevistado 5)

“Deberían tener a una persona como entrenador que esté presente en el proceso” (Entrevistado 6)

“No tenemos retos y hay estancamiento” (Entrevistado 12)

“Mi motivación es crecer tanto en el ámbito laboral como personal” (Entrevistado 8)

Análisis.

Las respuestas recibidas respecto a los nuevos retos laborales reflejan que hay una sensación de que la empresa los aprecia y reconoce favorablemente la labor que desempeñan

en sus diferentes áreas, hay una disposición generalizada a seguir creciendo e incluso algunos mencionan su deseo de asumir nuevos retos, se presenta una cohesión favorable en los equipos de trabajo, asumir roles de liderazgo es algo deseable y valorado por el grupo, la visión de crecimiento de la empresa les hace sentir parte de este progreso y su compromiso se ve retribuido en el crecimiento de la organización.

Se reconoce en diversas expresiones la importancia de la figura de “entrenador” como una persona que, a través de su experiencia, puede guiar a los compañeros nuevos, este rol es incluso deseado por algunos de los entrevistados por lo cual acuden a las capacitaciones que se ofrecen pues consideran que les brinda herramientas para cuando deban asumir esta misión. En algunos casos, se evidencia que algunos trabajadores apoyan varias áreas o departamentos, esta es una oportunidad relevante para reconocer sus destrezas e identificar esos espacios en los cuales podrían destacarse de mejor manera.

Categoría cuatro: Pirámide de liderazgo

Descripción.

En esta categoría se agruparon las opiniones relacionadas con aspectos de liderazgo desde el reconocimiento que los trabajadores hacen de líderes tanto establecidos jerárquicamente como aquellos que asumen este rol en el desempeño de sus actividades diarias, asimismo, comentan algunas de las características deseables a encontrar en las personas que asuman estas posiciones:

“Buena información del entrenador” (Entrevistado 1, 2, 8, 9, 10, 12)

“El liderazgo y compromiso al trabajo ya es voluntad propia” (Entrevistado 1)

“Al menos en la tienda donde laboro a ninguno de mis compañeros” (Entrevistado 1, 2, 3, 6)

“La gerente de la empresa por su posición dentro e la empresa y por su agilidad en resolver dificultades y propiciar oportunidades para desenvolverme en mi departamento” (Entrevistado 4)

“Un líder no solo da órdenes, ella muestra cómo se hacen las cosas” (Entrevistado 4)

“Es mucha carga para una sola persona, ya que no puede estar en varios lados al mismo tiempo” (Entrevistado 7, 12)

“Me ha ayudado en todo el proceso de aprendizaje” (Entrevistado 8, 9, 10, 11, 12, 14)

“No tuve una capacitación adecuada” (Entrevistado 15)

Análisis.

El liderazgo se reconoce en varias personas dentro de la organización, siendo las cualidades más destacadas por los entrevistados: la buena comunicación, la equidad en cuanto a funciones, la búsqueda de solución a inquietudes, una acertada disposición en la toma acción y espíritu de servicio; la mayoría asocia el liderazgo a una buena información por parte de este en el rol de entrenador. Sin embargo, se asocia el compromiso al trabajo a la voluntad propia lo que permite identificar que el papel del líder o no es claramente definido o no es asumido como esta persona que puede influir en el comportamiento del equipo, asimismo, varios de los entrevistados no reconocen en sus compañeros las habilidades de líder, sino que, por el contrario, han asociado el trabajo en equipo a una estructura sumamente transversal en la que todos aportan y toman decisiones de forma equitativa.

El reconocimiento de la posición de líder en varias de las respuestas responde a la jerarquía asignada desde las responsabilidades y la posición dentro de la organización, adicionalmente, los entrevistados identifican en la gerente una persona que cuenta con agilidad para resolver dificultades y propiciar, las personas que ocupan las jefaturas orientan a sus compañeros a través del ejemplo, no obstante, al asumir un rol de supervisión, estos identifican que se asigna una alta carga para una sola persona, lo que afecta su atención a varios puntos. Koontz et al. (2017) establecen cuatro componentes del liderazgo:

1. Poder.
2. Entendimiento básico de las personas.
3. Capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial.
4. Estilo de líder y desarrollo de un clima organizacional propicio (p. 430).

Para Koontz et al. (2017), el poder es uno de los principales componentes del liderazgo ya que se refiere a aquella capacidad que tiene un líder de influir en el

comportamiento de los demás a través del poder de la persuasión un líder no es aquel que da órdenes, sino es aquel el que enseña cómo realizar las cosas y guía para que los objetivos sean alcanzados. Con ello, poder desarrollarse en el segundo componente siendo este la capacidad de esa cabeza de empresa de transmitir las habilidades y necesidades que tiene la compañía motivando a que los colaboradores las desempeñen con gran motivación y eficiencia.

En relación con lo expuesto por el autor con la capacidad de inspirar a los demás, un líder motiva a que las personas den lo mejor de sí mismos que alcance los objetivos de la organización inspira a que los miembros de la empresa sientan amor por su trabajo y estén dispuestos a dar esa milla extra. Contar con un clima organizacional propicio para el desarrollo de los colaboradores fomenta que el ambiente sea positivo se dé la colaboración y que los participantes alcancen su máximo potencial.

Categoría cinco: Comunicación externa

Descripción.

Respecto a la comunicación externa, se tienen en cuenta la imagen tanto corporativa como la percepción de los clientes respecto a la experiencia que estos perciben en su visita a las tiendas, este último aspecto resulta ser percibido por los colaboradores como un aspecto fundamental, en este sentido algunos colaboradores identifican las siguientes observaciones:

“Excelente servicio al cliente” (Entrevistado 2, 9, 10, 14)

“Producto de alta calidad” (Entrevistado 2, 10, 14)

“Buen producto, es una marca reconocida” (Entrevistado 3, 8)

“Con fallas filtran información a medio, dan a conocer situación a último momento”
(Entrevistado 6)

“Falta de información en las publicidades” (Entrevistado 8, 9, 10, 11)

“Mejorar lo que es la imagen, ya que muchos productos no se venden ya y muchos clientes preguntan” (Entrevistado 8, 9)

“Se podría mejorar la publicidad con colores más llamativos y con información más específica” (Entrevistado 10)

Análisis.

Unos canales de comunicación poco adecuados inciden en la transmisión de mensajes tanto internos como en la información que reciben los clientes, algunos de los colaboradores reconocen que este aspecto afecta su prestación del servicio pues los productos ofertados no resultan ser iguales a las estrategias socializadas con ellos o, en muchos casos, que la información simplemente no es compartida con ellos.

Es clave que la comunicación externa sea evaluada por la dirección, pues estos aspectos inciden en la imagen y servicio que prestan para el público objetivo, en el sentido que una comunicación deficiente dificulta el cumplimiento y gestión de los objetivos planteados, los colaboradores ofrecen varias alternativas en las cuales como denominador común está la búsqueda de espacios para socializar las novedades.

Según los datos obtenidos de las entrevistas a los colaboradores, la comunicación externa siendo esta, según Ramos (2018), “aquella que se produce con el exterior, muy necesaria para dar a conocer la empresa y sus productos, a la vez que detectar también los gustos o preferencias y nuevas necesidades de los clientes reales y potenciales” (p. 189). Los miembros de la compañía tienen claro la necesidad de mejorar la imagen y la publicidad de la empresa ven como áreas de mejora la comunicación externa para la construcción de la imagen y reputación de la marca, así como el éxito del negocio.

Los entrevistados tienen claro que la calidad del producto y el servicio son aspectos que deben ser comunicados a través de canales externos para así atraer nuevos clientes, afianzar la lealtad de los ya existentes y poder aumentar las ventas, a través del conocimiento de la marca y de los productos que ofrecen.

Tercera unidad de análisis: Manual de estandarización de procedimientos

Como parte de la investigación realizada, se reconoce que una de las falencias identificadas por una buena parte de los colaboradores es la ausencia de un manual de procedimientos que les brinde un apoyo frente a las actividades a las que debe enfrentarse a diario en diversos ámbitos.

Tabla 6: Tercera unidad de estudio y sus categorías respectivas.

Unidad	Definición conceptual	Categorías
Manuales de procedimientos	Se refiere a las normas ya establecidos para el correcto funcionamiento de los procesos internos.	Desactualización de manuales existentes
		Falta de manuales de procedimientos
		Estandarización de procesos
		Monopolización de información
		Mejora en el proceso administrativo

Categoría uno: Desactualización de manuales existentes

Descripción.

En las respuestas recibidas se reconocen algunos colaboradores que saben de la existencia de manuales de procedimientos, mientras algunos indican que, aunque existen no son acordes a las necesidades actuales de la empresa, otros, por su parte, adelantan manuales un tanto empíricos que no cuentan con la aprobación desde la dirección y por consiguiente difícilmente generarán compromiso de parte de esta para que se garantice su cumplimiento:

“He realizado varios registros de procedimientos que he sistematizado para un desarrollo más eficaz de algunas tareas; sin embargo, no he recibido uno de parte de gerencia” (Entrevistado 5)

“Si contamos con una manual de procedimientos, pero cabe destacar que se han hecho muchos cambios para esos procedimientos, así que considero que dicho manual queda un poco desactualizado” (Entrevistado 7, 9, 13)

“No había un plan de capacitación, pero luego se comenzó a implementar asociado al manual de procesos” (Entrevistado 16)

Análisis.

De acuerdo con estas respuestas, si bien existen algunos manuales, los mismos ya no son acordes a las necesidades de la empresa debido a su crecimiento en los últimos años, esto hace que su existencia no sea realmente útil para la organización, por otra parte, tanto

en las entrevistas a los colaboradores como en las entrevistas a las jefaturas se reconocen algunos manuales “informales” que no son reconocidos y apoyados por la dirección.

Si bien es cierto, contar con manuales de procedimientos es un avance destacable, esto no implica ningún compromiso desde la dirección, y en muchos casos no corresponde a una socialización con las otras tiendas lo cual de cierta manera desvirtúa el esfuerzo realizado, pues cuentan con un campo de acción sumamente limitado y, aunque se trata de la misma empresa, da oportunidad a que en cada una de las sucursales se hagan las cosas “a su manera”.

Categoría dos: Falta de manuales de procedimientos.

Descripción.

Las respuestas relacionadas con esta categoría dejan en evidencia aquellos aspectos en los cuales los colaboradores identifican la ausencia de los manuales, la importancia de contar con este tipo de documentación y cómo estos reconocen la utilidad de este tipo de guías en su quehacer cotidiano:

“Falta de capacitación en área de café” (Entrevistado 1)

“No contamos con ninguno ...y es sumamente importante...” (Entrevistado 1, 4, 12, 14)

“No lo sé, no he visitado las demás sucursales” (Entrevistado 2)

“Primero el tiempo y personal que se ocuparía para capacitar la información no acaba con la monopolización de una persona, si son ilustrativos ayudan mucho más” (Entrevistado 4)

“No cuento con un manual o guía que sistematice mis acciones para incrementar eficiencia y precisión en el desarrollo de las labores” (Entrevistado 5)

Análisis.

Las respuestas encontradas permiten evidenciar la urgencia de la creación de los manuales que apoyen el crecimiento y operación de Comidas Express MCK, como un apoyo tanto para los nuevos colaboradores, como una herramienta que pueda orientar la solución

de inquietudes o problemáticas comunes en la operación de la empresa, así como una forma de garantizar que el crecimiento que se está dando en la empresa pueda brindar los lineamientos que les ofrezcan a los clientes una experiencia igual en cada una de las sucursales que visiten protegiendo así la reputación de la misma, la imagen y la identidad.

Por otra parte, contar con los manuales acordes a las necesidades de las diferentes áreas les brindará la oportunidad a los supervisores de contar con las herramientas para estandarizar procesos básicos, aligerando su carga pues pueden apoyarse de una manera más práctica para hacer seguimiento a las diferentes áreas en las que actúan.

Para Álvarez (2006), “los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permite cualquier organización normalizar su operación. La normalización en la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez” (p. 24). La falta de manuales de procedimientos en una organización o que los existentes no estén actualizados puede generar una serie de problemas y desafíos para la empresa al ser éstos una herramienta fundamental para la estandarización de procesos y garantizar que los colaboradores lleven a cabo las tareas de manera consciente y eficiente en el tiempo establecido y según las políticas empresariales.

Contar con manuales de procedimientos actualizados van a garantizar la eficiencia consistencia y la calidad en los procesos de una organización cuando se cuenta con este tipo de documentos desactualizados pueden generar problemas significativos como errores dificultades para capacitación y una baja capacidad de mejora. De igual forma, no es solamente contar con este recurso sino también de capacitar al personal en el uso de los mismos.

Categoría tres: Estandarización de procesos.

Descripción.

Los entrevistados identifican que, si bien, hay una estandarización, se presentan algunas variaciones en cuanto a la decoración y tamaño de los productos, al tratarse de una serie de sucursales, este es un tema de relevancia pues los clientes esperan cierta uniformidad de los productos en las tiendas, es en este sentido que las opiniones recolectadas mencionan:

“Fallas en productos y retrasos” (Entrevistado 1)

“Si claro, todo se maneja de manera estándar” (Entrevistado 1, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16)

“Todos hacemos lo mismo según contrato” (Entrevistado 1)

“Todo es muy ordenado, la manera de hacer los pedidos” (Entrevistado 2, 9, 10)

“Sería bueno más capacitaciones con respecto a la elaboración del producto y procesos” (Entrevistado 2)

Al preguntar sobre posibles áreas de mejora indica “Misma forma y tamaño en el producto” (Entrevistado 3)

“En Heredia no colocan la misma cantidad de topping a comparación de otras tiendas, el personal no está 100 % seguro de los procesos para ejecutar sus funciones en una tienda y en otra diferente” (Entrevistado 4)

“Considero que los colaboradores en tiendas conocen los procedimientos y por lo general si mantienen una coherencia entre todas las tiendas” (Entrevistado 5)

“Los procesos no están completamente estandarizados” (Entrevistado 7, 12, 13)

Análisis.

Las respuestas recibidas en esta categoría resultan de sumo interés, pues, aunque en una buena cantidad los colaboradores reconocen que se cuenta con una estandarización, hay algunos otros que reconocen que los productos cambian en aspectos como tamaño, acompañamientos, decoración entre otros, dependiendo de la sucursal en la cual se realicen, incluso, algunos solicitan capacitaciones que contribuyan a que estas variaciones sean minimizadas (o en el mejor de los casos eliminadas).

Las indicaciones dadas por los entrevistados permiten reconocer que hay una línea central de estandarización pero que la misma sufre variaciones en las diferentes tiendas, esto ofrece una oportunidad para que se pueda mejorar este aspecto, con el fin de brindar una experiencia uniforme en las tiendas, pensando en la percepción y la satisfacción de los clientes frente a la oferta de una cadena de tiendas bajo la misma denominación.

Adicional a lo evidenciado, es pertinente que la estandarización de los productos incluya hasta los más mínimos detalles pues la variabilidad de las condiciones de entrega del producto afecta la imagen que el público; asimismo, no contar con estándares definidos hace que sea compleja la evaluación de cumplimiento a los colaboradores.

En este mismo sentido, una de las principales ventajas identificadas por los colaboradores hace referencia a la calidad de los productos ofrecidos, esto es posible gracias a una adquisición de ingredientes de calidad y la buena disposición de los trabajadores a realizar su mejor trabajo, es así que la calidad resulta ser una ventaja competitiva en este tipo de productos, pues generan la garantía de que el producto que el cliente está adquiriendo cuenta con unos estándares en sus diferentes procesos que le permiten reconocer sus ventajas y así motivar su recompra.

Esta estandarización de la producción es una inversión en la imagen, la reputación y calidad de los productos, asimismo, es posible mejorar el rendimiento de los inventarios minimizando su variación de una tienda a otra; es importante que la estandarización además de llevarse a cabo sea socializada oportunamente a todos aquellos colaboradores que se relacionan de alguna manera con los productos.

Categoría cuatro: Monopolización de información.

Descripción.

La monopolización de la información forma parte de las categorías identificadas respecto a la unidad de estudio de manuales de procedimiento, esta monopolización recae en la forma en la cual el conocimiento y la información no son compartidos oportunamente a los colaboradores y las diferentes áreas de las sucursales, lo cual se traduce en que los colaboradores en áreas operativas o que, finalmente, deben darles la cara a los clientes, no cuenten con información completa y adecuada para poder guiarlos en la experiencia de visita a las tiendas, al respecto, los comentarios recibidos fueron:

“Falta de comunicación” (Entrevistado 1, 2, 7, 12, 15)

Al preguntar sobre posibles áreas de mejora indica “El área de comunicación y operaciones, horarios a tiempo e informaciones” (Entrevistado 2, 7, 15)

“Pocas dinámicas en equipo donde se discutan metas y se tracen rutas de acción en conjunto, cada quien por su lado” (Entrevistado 5)

“Mejor intercomunicación e incentivos para mantener a sus colaboradores motivados” (Entrevistado 5)

“Podrían hacer una reunión cada mes [...] donde informen sobre temas como promos, descuento, eventos y opiniones” (Entrevistado 6)

“Todo tipo de capacitación para apoyar futuros colaboradores” (Entrevistado 16)

Análisis.

Las respuestas recibidas por parte de los colaboradores permite reconocer que no hay una adecuada transferencia de la información por parte tanto de sus compañeros como de los niveles superiores, en este orden de ideas, la falta de una estrategia clara que contribuya a la que todos los trabajadores estén “sintonizados” con los cambios, las experiencias e incluso información tan relevante como las promociones que se tengan previstas, esto no solo impactará favorablemente en la forma en la que estas personas realizan sus tareas y contribuyen a la organización, sino que les brindará la seguridad para poder orientar a nuevos compañeros, cuando así se requiera; asimismo, esto permite aumentar la motivación pues se sienten tenidos en cuenta y pueden manifestar oportunamente sus inquietudes e inconformidades respecto a diferentes temas como horarios u otro tipo de decisiones que impactan en su desempeño y les permite prepararse mejor para asumir mejor los cambios.

Muchas veces la monopolización de la información no es culpa de la persona tiene los datos archivados en su memoria, si no falta de iniciativa de la misma empresa de poner en papel este conocimiento como lo expresado por Álvarez (2006):

Un alto porcentaje de los colaboradores están deseosos de contribuir con la organización y dejar su huella. Sin embargo, lo que hace falta es solamente que alguien les pida ayuda y les enseñe a poner en blanco y negro sus conocimientos y experiencias. Sí a estas personas o colaboradores se les enseña a elaborar y documentar su experiencia a través de políticas, procedimientos y manuales, muy pronto la organización tendrá un cúmulo enorme de experiencia a partir de la cual

podrá generar tecnología invaluable que le dé una clara ventaja competitiva dentro de su mercado (p. 18).

Categoría cinco: Mejora en el proceso administrativo

Descripción.

Los procesos administrativos permiten gestionar de la manera más adecuada los recursos con los cuales cuenta la organización, en este sentido, se identificaron varios procesos que, a través de un proceso administrativo robusto puedan ser atendidos de mejor manera en aras de mejorar su desempeño, frente a estos se reconocen las siguientes observaciones:

Al preguntarles a los entrevistados su conocimiento de la misión y visión de la empresa indican:

“No las conozco” (Entrevistado 1, 2, 3, 4, 5, 12, 13, 15)

“Orden y sencillez de la tienda y sistema en general facilita la labor” (Entrevistado 3, 9, 14)

“La tienda City Mall no tiene agua potable y eso dificulta realizar las labores” (Entrevistado 3)

“No lo sé, mi tiempo trabajando en la empresa es corto y no he tenido la posibilidad de conocer las demás sucursales” (Entrevistado 3)

“Un mes para aprender procesos administrativos en acompañamiento parcial” (Entrevistado 4)

Al preguntar sobre posibles áreas de mejora indica: “Los procesos de reclutamiento, los procesos de capacitación globales, desorganización” (Entrevistado 4)

“Más dinámicas en grupo asegurando que todos sigamos las mismas rutas de acción” (Entrevistado 5)

“Mala distribución de horarios” (Entrevistado 14)

“En algunas ocasiones se les indica que hay algún problema en la tienda y lo dejan pasar” (Entrevistado 15)

“Rotación de personal” (Entrevistado 16)

Análisis.

Gracias a la información aportada por los colaboradores, es posible reconocer fortalezas y debilidades que pueden ser atendidas de manera que la productividad, el sentido de pertenencia y la eficiencia de la organización se vea positivamente impactada mediante la toma de decisiones acordes a lo requerido por la empresa, esta información relacionada con el proceso administrativo como el engranaje que contribuye a ajustar el funcionamiento y articulación entre las diferentes áreas y tiendas, capaz de mejorar la forma en la que estas interactúan y que puede y debe tomar decisiones administrativas en pro de una mejor respuesta a las necesidades propias de la administración, como un sistema que requiere la interacción de otros subsistemas.

Interpretación de datos

Los datos recopilados a lo largo de estas unidades de estudio contribuyen a la búsqueda de soluciones a las problemáticas identificadas a partir de la participación de los colaboradores que hacen parte de Comidas Express MCK en diversos niveles y diferentes áreas, su conocimiento y experiencia hacen parte de esos activos intangibles que indudablemente han contribuido al crecimiento de la empresa, y que es primordial para la sostenibilidad de esta.

Como se ha mencionado, la empresa objeto de este estudio es una compañía relativamente nueva en el mercado que ha tenido un crecimiento apresurado, donde su principal fuente de ingresos proviene de la elaboración de productos de panadería y cafetería para la posterior comercialización en locales comerciales respaldados por marcas de una franquicia estadounidense, por lo que es aún más relevante contar con procesos y una estandarización que es lo exigido por los contratos firmados a nivel internacional.

Se ha determinado en el desarrollo de este capítulo que la empresa cuenta con varias oportunidades de mejora que pueden ayudar a aumentar la satisfacción del cliente, la eficiencia y la productividad empresarial, así como una reducción de costos y aumento de

rentabilidad. Además, al momento de ser atacada, estas deficiencias y se traducirá en una mayor motivación y compromiso por parte de los colaboradores al sentir valorado su trabajo.

Para una mayor comprensión de los análisis de resultados encontrados en esta investigación, se analizará la matriz FODA, para destacar esas debilidades y amenazas que tiene la empresa Comidas Express MCK, para el fortalecimiento de su operación, y cuáles son esas fortalezas y oportunidades que debe reforzar y mantener, ya que se ha identificado que han sido bien aprovechadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Equipo comprometido y deseoso de aprender.

Los datos arrojados en la investigación indican que los colaboradores de la empresa se encuentran comprometidos en la consecución de los objetivos organizaciones tomando en cuenta la poca capacitación y la clara falta de liderazgo existe el personal ponen todo su empeño en realizar las tareas que les corresponde e ir un poco con el fin de alcanzar la meta diaria propuesta. El trabajo en equipo fomenta la creatividad y la innovación, el equipo comparte ideas y perspectivas diferentes juntos crean un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Los nuevos retos que se le presentan los colaboradores buscan ideas, proponen formas de actuar, con el fin de aumentar la eficiencia crear un ambiente de trabajo más positivo y juntos de manera efectiva ser capaces con sus habilidades conocimientos y experiencia de mejorar la calidad que brindan a sus clientes y aumentar la rentabilidad empresarial.

Toda esta experiencia acumulada de años del personal más antiguo de la empresa está a disposición de los nuevos integrantes del equipo, a disposición de que la organización se tome el tiempo y el esfuerzo de plasmar en un documento físico o virtual todo ese conocimiento adquirido con los años, igualmente, la determinación e iniciativa se puede visualizar con los métodos de indagación investigativa aplicados a este proyecto.

Motivación del personal, e incentivos como forma de retención del capital humano.

Si bien es cierto, se logró identificar que el personal de la empresa se encuentra motivado este es un factor crucial para el éxito de cualquier organización, según la literatura estudiada un personal motivado es más productivo, eficiente y comprometido con su trabajo.

No obstante, se destaca la importancia de que los colaboradores sientan que su trabajo es valorado y reconocido que se les brinde ese estímulo para la obtención de los objetivos y metas, así como la capacitación y el desarrollo que estos requieren para realizar de forma efectiva sus labores lo anterior, con el fin de brindar un sentido de satisfacción y autorrealización en el trabajo.

Adicionalmente, los entrevistados indicaron que requieren una mayor cantidad de incentivos, nuevos retos que los motiven a dar esa milla extra en la realización de sus funciones. Como se ha podido establecer, según los autores citados, los incentivos son una herramienta valiosa para retener el capital humano, dado que los miembros de una organización se sienten valorados y reconocidos, con posibilidad de crecimiento, en muchos casos, no siempre un incentivo debe ser monetario, muchas veces para una persona es más valioso que se reconozca su esfuerzo y compromiso, así como visualizar la oportunidad de crecimiento antes de una retribución económica.

Amenazas empresariales que pueden perjudicar el éxito de una empresa en el mercado.

Contar con manuales, procedimientos y procesos que estandaricen el paso a paso de las actividades que realizan las empresas es de vital importancia para que se dé un orden organizacional tanto a nivel administrativo como operativo, debido a que la puesta en práctica de esta técnica reduce aquellos cuellos de botella, deficiencias en la ejecución de tareas, da un sentido de orden y transparencia a las organizaciones.

Para que una empresa pueda funcionar de manera efectiva y eficiente, es fundamental contar con procesos claros y bien definidos que estén documentados y disponibles para todo el personal. Esto permitirá que todos los miembros de la organización tengan una guía clara de lo que se espera de ellos en cada etapa del proceso, evitando errores y confusiones. Además, la documentación de los procesos también es útil para la formación de nuevos empleados y para mantener un registro actualizado de los procedimientos, lo que ayuda a la empresa a mejorar continuamente sus procesos.

Otra ventaja de contar con procesos claros y documentados es que permite una mayor transparencia en la toma de decisiones y una mayor coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa. También puede ayudar a la empresa a cumplir con los

requisitos legales y reglamentarios, reduciendo el riesgo de sanciones y multas. En general, la inversión de tiempo y recursos en la documentación y clarificación de los procesos puede resultar en una empresa más eficiente, productiva y con una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del mercado

Como se ha identificado, la empresa Comidas Express MCK cuenta con documentación que le brinda la franquicia a nivel de procesos de elaboración de los productos propios de la marca, pero no así con documentación administrativa de flujos de trabajo dentro del centro de producción, así como estandarización de las tareas realizadas a nivel de tiendas comerciales. Es por ello que se identifica una oportunidad para la organización el contar con esta información en un mismo lugar y a disposición de su equipo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se expresan las conclusiones y recomendaciones generadas como resultado de la aplicación de instrumentos de investigación, donde se obtuvieron importantes hallazgos que fueron analizados, para contribuir a la mejora de las situaciones encontradas en la empresa Comidas Express MCK, con el propósito de continuar con su crecimiento y sostenibilidad a lo largo de los años.

Conclusiones de la investigación

La gestión de las organizaciones es un tema de suma importancia que integra el conocimiento de diversas disciplinas, a lo largo de la investigación realizada, fue posible reconocer aquellas temáticas en las cuales se puede apoyar la gestión de las organizaciones, este conocimiento es resultado de años de investigación y de experiencias compartidas por las organizaciones a nivel mundial. Es importante poner en práctica este aprendizaje, pues la administración se hace a partir de la gestión de los diferentes recursos con los que se cuentan de manera que puedan enfrentar las diversas variaciones a las que se enfrentan en un mundo cada día más competitivo, marcado por un entorno altamente globalizado, que implica, a su vez, retos globales e incluso enfrentarse a productos y cadenas que vienen de otras partes en busca de conquistar los mercados locales.

El servicio al cliente, la estandarización, un adecuado ciclo administrativo debidamente puesto en marcha inciden en las herramientas con las cuales las organizaciones se enfrentan a estos cambios y los retos que los cambios conllevan, orientan la toma de decisiones a partir de una planeación y una correcta lectura de la información que le rodea y que le permita sortear de mejor manera la incertidumbre que su realidad trae.

Al respecto, es posible reconocer que Comida Express MCK se encuentra en un momento en el cual puede tomar aún decisiones acordes a su crecimiento, está en un punto de inflexión cuya respuesta permitirá dictar mucho del avance o retroceso de la organización en los próximos años, actualmente, se ha enfrentado a una serie de retos que vienen con su crecimiento, pero cuenta con colaboradores que le han brindado pistas sobre los aspectos claves a trabajar, aquellos puntos en los que hay decisiones a tomar, esta información sumada

a la investigación realizada le brinda a los niveles directivos las herramientas para reconocer el camino a seguir en aras de su bienestar.

Conclusiones para la primera unidad de análisis: Procesos Administrativo

La gestión administrativa contribuye al cumplimiento de los objetivos y el logro de metas, mediante una producción o prestación de servicios de manera eficiente y eficaz; es así que de su adecuada administración dependen una serie de procesos que unen esfuerzos a favor de su bienestar, de una óptima utilización de los diversos recursos y el cumplimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Las diferentes unidades operativas de la empresa reconocen que hay una serie de pasos e interacciones que permiten entregar tanto un excelente servicio al cliente como un producto de alta calidad; sin embargo, se reconoce que estos procesos pueden mejorar, principalmente en la documentación de estos procedimientos tendientes a llevar a cabo estas acciones, de manera que se pueda contar con una guía práctica, clara y concreta frente a lo que se espera tanto en materia de insumos, del proceso y el resultado.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es la comunicación interna, esto, toda vez que la interacción entre las personas que hacen parte de la organización es la que media entre lo solicitado y lo realizado, entre aquellas solicitudes o las diferentes estancias que requieren apoyo de diversas áreas; es así que, se reconoce que la comunicación debe ser fluida, entendible, que permita comprender el mensaje y el objetivo del mismo.

Se concluye que la capacitación del personal es uno de los procesos que brindará mayores beneficios a la empresa ya que se da un uso adecuado del recurso humano, se evitan errores en la realización de funciones, se establecen procesos de estandarización que se traducirán en productos de calidad, motivación y disminución de rotación en la planilla. Involucrar este proceso como parte de la bienvenida del nuevo integrante a la compañía, se traducirá en eficiencia, reducción de costos y obtención de metas empresariales.

El trabajo en equipo es una asignación que cumple de buena manera esta empresa, esto se evidencia en la disposición de apoyarse mutuamente, el reconocimiento de la capacidad propia y de los demás en la contribución para lograr metas u objetivos en común; sin embargo, en este aspecto se abre la ventana a que desde la dirección se logre contar con

espacios que permitan la puesta en común de las opiniones y que se mejore la comunicación entre las diferentes áreas.

Respecto a las responsabilidades patronales, se reconoce como aspecto positivo que la empresa es puntual y responsable con sus obligaciones, hay respeto en cuanto a los horarios y un buen trato, y esto repercute a su vez en el compromiso de los trabajadores con la organización; pese a esto, los encuestados reconocen que adicional a estos aspectos, sería muy bueno recibir incentivos (no solamente económicos) que contribuyan a la motivación y refuercen la relación empresa-trabajador.

Conclusiones para la segunda unidad de análisis: Oportunidad de mejora

Esta unidad de análisis buscó reconocer aquellas oportunidades en las cuales la empresa puede realizar acciones que la lleven a mejorar su rendimiento y su respuesta a ciertos retos que trae el mercado actual; de esta manera, se identificó que el equipo de trabajo cuenta con una alta motivación en su mayoría, relacionada con factores internos como las ambiciones como extrínsecas dadas por una reputación, el pago puntual, entre otras. Plantea, a su vez, en algunos casos, la necesidad de mayores incentivos, tanto económicos como de bienestar.

Frente a la percepción de la estandarización, se reconoce que hay un avance considerable; sin embargo, se confirma en varias opiniones que esta estandarización no es tan clara pues se presentan variaciones de una tienda a otra o en tamaños y presentaciones en las mismas tiendas, de esta manera, se reconoce la posibilidad de mejorar en aras de ofrecer una experiencia igual en todas las tiendas para los clientes.

Se hace necesaria la revisión de la metodología implementada para el control de los inventarios, y de la forma en la que se reportan las novedades y se hacen las solicitudes, adicionalmente no se menciona la existencia de indicadores que brinden un seguimiento adecuado, lo cual abre la posibilidad a que algunos pedidos no sean despachados a la sucursal correspondiente, afectando la disponibilidad de insumos.

Los trabajadores esperan nuevos retos laborales, hay disposición y deseo de seguir creciendo y asumir nuevos retos, la capacidad de guiar a otros cuando llegan nuevos

compañeros ha permitido el desarrollo de liderazgos relacionados con estos entrenamientos e, incluso, hace parte de lo que se espera en cuanto al apoyo que se da en el equipo.

El liderazgo se reconoce en cualidades como la buena comunicación, la equidad, la búsqueda de solución a inquietudes, la toma de acción y el espíritu de servicio; sin embargo, los entrevistados no reconocen en sus compañeros las habilidades de líder, sino que por el contrario han asociado el trabajo en equipo a una estructura en la que todos opinan, todos ayudan y todos cumplen los objetivos.

En conclusión, la comunicación es un elemento fundamental de cualquier organización, ya que incide directamente en la imagen y los servicios que se brindan a los clientes. Cabe señalar que la comunicación externa es un reflejo de la comunicación interna, por lo que es necesario partir de dos aspectos para lograr una circulación efectiva de la información y justificar los deseos de los clientes. La falta de comunicación puede generar confusión, demoras y oportunidades perdidas, lo que afecta negativamente la productividad y la rentabilidad de una organización. Por lo tanto, es necesario evaluar la comunicación y desarrollar estrategias para mejorarla y que sea más efectiva tanto interna como externamente.

Conclusiones para la tercera unidad de análisis: Manuales de procedimiento

Aunque la empresa cuenta con manuales, estos mismos ya no responden a las necesidades de la empresa pues no contemplan su crecimiento de los últimos años, reduciendo su utilidad para la organización, en otros casos estos manuales no son reconocidos y apoyados por la dirección, y no cuentan con una socialización con las otras tiendas u otras áreas limitando su campo de acción abriendo espacio a que las sucursales hagan las cosas “a su manera”.

La creación de los manuales se plantea como apoyo al crecimiento y operación de Comidas Express MCK, tanto para los nuevos colaboradores, como una herramienta que pueda orientar la solución de inquietudes o problemáticas comunes en la operación de la empresa, garantizando a los clientes una experiencia igual en cada una de las sucursales que visiten, así como otorga a los supervisores herramientas para estandarizar procesos básicos, aligerando su carga para hacer seguimiento a las diferentes áreas en las que actúan.

Se determina que la estandarización de los productos influye diferentes aspectos, incluyendo los detalles que hacen parte de las condiciones donde más variación se identifica y que afecta la imagen que el público percibe de los productos; asimismo, esto contribuye a la evaluación de los colaboradores. Se logra concluir que la calidad de los productos ofrecidos son parte de la esencia de la marca.

Se concluye que la estandarización de la producción es, a su vez, una inversión, pues se le relaciona con la imagen, la reputación y la calidad de los productos, mientras mejora el rendimiento de los inventarios minimizando pérdidas derivadas de las mermas.

En síntesis, se podría concluir que los manuales de procedimientos son herramientas que permiten garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de una empresa, ya que establecen una guía clara y detallada cómo deben realizarse las tareas y actividades de un departamento. Es posible reconocer fortalezas y debilidades que pueden ser atendidas de manera que la productividad, el sentido de pertenencia y la eficiencia de la organización se vea positivamente impactada.

A modo de cierre, se concluye que Comidas Express MCK necesita incrementar su productividad por medio de manuales de procedimientos administrativos y de flujo de procesos, así como el establecimiento de departamentalizaciones donde cada colaborador tenga definidas cuáles son sus funciones dentro de la organización, lo que permitirá un mejor uso del capital humano, una distribución más equitativa de cargas laborales y el establecimiento de líderes en cada dependencia.

Recomendaciones de la investigación

Las teorías relacionadas a partir de la observación realizada constituye un acercamiento al conocimiento que se adquiere a lo largo de la licenciatura, de esta manera la correlación entre el aprendizaje, la práctica y las oportunidades de crecimiento que ofrece la gestión administrativa hacen que este tipo de ejercicios sean provechosos tanto para el estudiante como la empresa que ofrece el espacio para la creación y el mejoramiento, respondiendo a los retos que la interacción academia-sector productivo requiere.

Adicionalmente, la experiencia de relacionarse con un sector productivo brinda una reafirmación de la importancia de la formación adquirida, al tiempo que desarrolla

habilidades que no se ven en las aulas, como aquellas denominadas habilidades blandas, que capacitan a los graduados a hacer parte de una organización; por otra parte, la metodología implementada de dar a los trabajadores la oportunidad de comentar sus inquietudes, sugerencias y reafirmar algunas opiniones compartidas que contribuyen a la organización pero que al mismo tiempo hacen que su espacio de trabajo mejore a partir de sus contribuciones.

Recomendaciones para la dirección y gerencia administrativa

Se les recomienda a la dirección y a la gerencia administrativa de la empresa la recopilación de la información proveniente de las experiencias y ejecución de las funciones diarias de los colaboradores, lo anterior con el fin de que dicho conocimiento sea analizado en perfiles de puestos y estructurado en manuales de procedimientos para la estandarización procesos, la administración deberá procurar que dichos documentos se mantengan actualizados y a disposición de nuevos y actuales miembros del equipo.

Para la realización de esta recomendación, se sugiere la contratación de una asesora externo que se encargue de formar grupos de trabajo con las jefaturas, donde por medio de sesiones semanales puedan capturar la información necesaria para el establecimiento de flujos de procesos, pasos a seguir en cada una de las actividades que se realicen en la empresa tanto administrativo, a nivel del centro de producción, así como de las tareas que se realicen en las tiendas comerciales de las marcas Cinnabon® y Auntie Anne's®.

Dentro del alcance del servicio contratado, se deben documentar todos los procesos, con sus correspondientes descripciones, realización de diseños de diagramas de flujo, propuesta de modificación al organigrama existente, descripción de puestos, evaluación de desempeño y definición de competencias.

Es de suma importancia poder contar con procesos claros y bien definidos ya que posibilita tener un control más eficiente y efectivo de la operación. Además, permite a los colaboradores tener claras sus funciones y así evitar el margen de error en los procesos y tareas que desarrollan. La correcta documentación de los procesos es relevante para poder cumplir con las regulaciones y normativas que deben seguir los colaboradores para así evitar sanciones, reprocesos, malas prácticas, aumento en las mermas de producción o inclusive

afectar la calidad del producto; lo cual evidentemente perjudica la imagen y finanzas de la empresa. Por último, se puede mencionar que al tener procesos estandarizados permite a la gerencia contar con información relevante para la correcta estructuración de su personal y valorar la necesidad de contratar nuevos integrantes.

Recomendaciones para las jefaturas de departamentos

Se recomienda a las jefaturas de departamento definir y tener claro el rol y funciones del personal a su cargo, para que la asesora contratada pueda desarrollar el perfil de cada puesto y determinar el alcance de sus funciones. De esta manera, se podría delimitar las responsabilidades de cada departamento y el rol que desempeña cada colaborador dentro de la empresa. Es importante mencionar que con esto se busca definir cuál sería el canal de comunicación correcto para cada solicitud y el procedimiento a seguir para solventar dicha necesidad. Gracias esto, cada líder de departamento tomaría un rol activo dentro del proceso, evitando así generar confusiones de cómo o con quien canalizar los requerimientos del equipo.

Primeramente, es necesario que el jefe de departamento realice sesiones uno a uno con cada subalterno para definir y detallar cada una de las funciones que ejecutan dentro del proceso, en estas reuniones es importante que el colaborador pueda brindar retroalimentación o sugerencias de oportunidades de mejora que existan en el proceso, ya que gracias a su experiencia podrían brindar una serie de recomendaciones que valen la pena ser escuchadas.

Gracias a estos acercamientos con el personal se puede recopilar toda aquella información relevante para definir procedimientos reales y ajustados a los volúmenes de trabajo, que permitan que todas las tareas se ejecuten a cabalidad. Otra razón por la cual se determinó que el tomarse el tiempo de preguntarle al personal como y qué piensa de los procesos es que esto genera un sentimiento de apoyo de parte de sus supervisores, adicional una mayor sinergia con equipo.

Las jefaturas cuentan con la oportunidad de poder mediar entre las ideas, las inquietudes y las iniciativas de los trabajadores operativos con las directrices de la gerencia. Es clave que a través del diseño y aplicación de los manuales de proceso sean capaces de

optimizar el tiempo para poder garantizar que la comunicación fluya de mejor manera en todos los sentidos.

Recomendaciones para colaboradores de la empresa

Se recomienda a todo el personal operativo de la empresa aprovechar las sesiones de acercamiento con las jefaturas para externar y recomendar mejoras en los procesos actuales, adicional representa una oportunidad de brindar sus percepciones respecto a las situaciones a las que se enfrentan diariamente en el desarrollo de sus labores.

Adicional, se recomienda a todo el personal de la empresa Comida Express MCK de dar uso y sacar provecho de la plataforma web que se va a implementar para que de esta manera se puedan mantener en capacitación constante y alineados a los alcances de su puesto de trabajo. Adicionalmente se sugiere el uso de la herramienta para canalizar cualquier tipo de solicitudes laborales (vacaciones, permisos especiales, certificaciones laborales, revisión de colillas de pago, entre otros).

Para el uso de la plataforma, se creará un perfil a cada colaborador mediante un usuario y contraseña configurado según el puesto que desarrolla cada persona dentro de la organización, para que de esta forma puedan acceder a la información 24/7. Mediante esta herramienta, se busca centralizar la información y estandarizar los procesos para que todos los colaboradores tengan la información a la mano y actualizada.

La apertura a compartir los aprendizajes, a solidarizarse con los compañeros, a tener en cuenta sus opiniones y sus capacidades hacen que el trabajo pueda fluir de la mejor manera, pero sobre todo brinda el espacio para vivir experiencias que posiblemente en una empresa más grande o con una mayor trayectoria no viviría, adicionalmente, brinda la oportunidad de aprender y desarrollar otro tipo de habilidades que hacen parte del crecimiento profesional y personal de cada uno.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Según el desarrollo de la investigación se ha podido denotar que es latente la necesidad de la empresa Comidas Express MCK de contar con un plan estratégico que se fundamente principalmente en procesos definidos y documentados por medio de manuales de procedimientos, los mismos se establecerían de acuerdo con el puesto que desempeña cada colaborador dentro de la compañía. Como parte del proceso de inducción y capacitación, se dará a conocer los manuales desarrollados en materia de recibo de mercadería, líneas de producción, uso de sistemas informativos para el control de inventarios, registro de ventas, entre otros.

Por otro lado, se plantea establecer programas de reforzamiento para los colaboradores que se encuentran activos, ya que, de acuerdo con la investigación realizada, el personal no contó con un plan de capacitación adecuado según las funciones que iban a desempeñar dentro de la compañía. Con esta propuesta, se busca alcanzar parte de los objetivos de esta investigación, al contar con personal capacitado, con protocolos y guías actualizadas y que además se encuentren a disposición de los colaboradores, esto es de vital importancia para una sana gestión empresarial, se propone la recreación del plan digital de mejora en la organización administrativa para Comidas Express MCK, con el fin de brindar una guía de orden a los procesos empresariales.

Por último, una vez analizados todos los departamentos de la compañía y evidenciadas las áreas de oportunidad que tiene la misma, donde, al ser una organización en crecimiento, con una planilla pequeña, los colaboradores encargados de departamentos claves en la empresa, realizan funciones de otra dependencia con el fin de convertirse en un apoyo, pero esto crea una duplicidad de funciones, sobrecarga laboral y una contradicción en el liderazgo frente a los trabajadores.

Título

Plan de mejora organizacional para Comidas Express MCK, por medio de la implementación de herramientas tecnológicas que permitan facilitar las gestiones administrativas.

Objetivos

Objetivo general

Proponer la creación de un plan de mejora organizacional para Comidas Express MCK, por medio de la implementación de herramientas tecnológicas que permitan facilitar las gestiones administrativas.

Objetivos específicos

- Elaborar el mapeo de los procesos empresariales por medio de una consultora externa, para la estandarización de los procedimientos operativos y administrativos.
- Definir las funciones de los departamentos clave de Comidas Express MCK, operaciones, producción, *supply chain* y mercadeo.
- Unificar los procesos desarrollados, por medio de la implementación de un portal empresarial para lograr una comunicación eficiente y eficaz.

Descripción de la propuesta

Según los hallazgos encontrados en el desarrollo de esta investigación la cual sustenta la siguiente propuesta y será utilizada por el personal administrativo y operativo de la empresa Comidas Express MCK. Se busca estandarizar y digitalizar los principales procesos de forma tal que sean claros y concisos. Definición de las funciones de los puntos clave de la organización, estableciendo limitaciones entre los departamentos. La documentación será una fuente de consulta cuando se requiera realizar una tarea específica, es por ello que la principal relevancia de la propuesta es que sea por medio de un sistema informático de acceso rápido e inmediato a través de un portal web empresarial.

Para este desarrollo, se contratarán los servicios de una asesora externa en materia de gestión empresarial la cual se encargará de recopilar toda la información que se encuentra actualmente dispersa entre los colaboradores de la empresa, donde establecerá, después de una serie de sesiones uno a uno con las jefaturas de departamento, los procedimientos de cada proceso que realizan en las áreas de trabajo de Comidas Express MCK. Una vez reunida toda la información, será analizada y validada con la gerencia y dirección de la compañía,

con el fin de plasmar en documentos entregables al final de la asesoría todos y cada uno de los procesos, perfiles de puestos, flujos de trabajo con lo que cuenta la organización.

La propuesta, además, engloba que la empresa Comidas Express MCK cuente con un portal web, donde al ingresar a la compañía cada uno de los nuevos colaboradores cuenten con un usuario, el cual tendrá asignado una serie de apartados que se asocian directamente con el puesto el que fue contratado, engloba, asimismo, la interrelación de procesos que permitirá al usuario dimensionar como se relacionan y comunican los diferentes procedimientos entre sí. Además, dará acceso a capacitaciones virtuales, las cuales al finalizar tendrá una prueba que medirá los conocimientos adquiridos.

Adicionalmente, en este sitio web se podrá encontrar el archivo personal de cada colaborador, teniendo así un expediente digital, que incluirá los objetivos y logros que la empresa pretende que el colaborador vaya alcanzando, lo cual será un indicador clave para medir el rendimiento del personal dentro de la organización. Se pretende que esta plataforma digital también sea un canal de comunicación directo entre las jefaturas y sus subalternos.

En este sistema informático el colaborador podrá encontrar los procesos y procedimientos que se requieren para llevar a cabo con éxito las funciones por las que fue contratado, además de todas las políticas y reglamentos, por las que se rige la organización. Así como toda la documentación escrita el trabajador podrá encontrar vídeos explicativos que le ayuden a materializar aquellos procesos prácticos que por la naturaleza del negocio se presentarán continuamente.

Propósito de la propuesta

La incorporación de la tecnología digital y del internet ha generado cambios sin precedentes en las instituciones, se ha tenido que incorporar el uso de tecnologías de la información y comunicación dentro de las organizaciones para mantenerse a la vanguardia y tener una administración más ágil, flexible y eficiente. La utilización de estas herramientas se ha convertido en un pilar fundamental para mantenerse en la modernización, disminuir costos y sobre todo aportar más transparencia en los procesos.

La tecnología se ha convertido en un recurso indispensable para aquellas empresas que están en un proceso de crecimiento como lo es el caso de Comidas Express MCK, ya

que se convierte en una de las herramientas que logra optimizar los procesos con que las empresas cuentan, como lo son la capacitación del personal, facturación, una buena organización tanto interna como externa incentiva a una comunicación más clara y fluida.

Como se evidenció en esta investigación, una de las fuertes oportunidades de mejora de la empresa, es el control de la información ya que esta se encuentra en las personas encargadas y no plasmadas en papel donde se documente el paso a paso de un proceso o un procedimiento, lo cual ha venido provocando un estancamiento a nivel administrativo por la monopolización de la información. Con la creación del sitio web propuesto, se pretende que la información esté a disposición inmediata de la dirección y gerencia, así como del resto de personal que así lo requiera según el puesto en el que se desempeñe.

Análisis de la situación

Comidas Express MCK ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años, pero a pesar de su crecimiento los procesos que se han venido estableciendo se encuentran de manera informal, no documentados, no estandarizados, creando así problemas de ejecución y eficacia. El personal realiza funciones que no corresponde según su perfil y puesto, perdiendo de esta forma una estructura ordenada organizativa.

La información se encuentra dispersa, el personal cuenta con poca información debido a que las gerencias se encuentran ocupadas realizando estrategias de venta, pero no está tomando en cuenta que paralelo al crecimiento de la empresa, los esfuerzos por mantener una gestión administrativa sana, ordenada se convierte en la prioridad número uno.

Cuando las empresas experimentan un crecimiento en un pequeño lapso, los directivos de estas se ven obligados a tomar decisiones cruciales para la continuidad del negocio, pero para que estas sean las correctas se debe contar con información detallada para poder hacer un análisis de riesgos al ejecutar diferentes acciones, por lo tanto, una dirección, planificación y un control interno es de trascendental importancia para el éxito de una organización.

Importancia

Como parte de la importancia que tiene la implementación de este proyecto, radica en el orden de la organización, siendo esta la base de la eficacia, ahorro de recursos,

disposición de tiempo, concentración de esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el incremento de la productividad por la automatización y estandarización de los procesos, eliminando errores humanos, disminuyendo personal capacitador debido a la capacidad de implementar el *e-learning*, por medio de videos, documentos con procesos, políticas y reglamentación interna que todo nuevo colaborador debe conocer y que estarán alcance de un clic.

Parte de la relevancia que tiene para una empresa la propuesta anteriormente descrita es la reducción de costos, ya que, una vez digitalizados los procesos, políticas y demás documentación importante, esta puede ser visualizada la cantidad de veces que se requieran. Por último, la fluidez de la comunicación, ya que el acceso a la información es compartido, con todos los integrantes de la organización.

Presupuesto

Para la elaboración de este presupuesto, se han investigado empresas desarrolladoras de software empresariales, tomando en cuenta en primera instancia a nuestro proveedor de tecnologías de la información Sabana Tech, el cual ya tiene un conocimiento previo de la empresa, se le dan a conocer cuáles son los requerimientos que se necesitan para el desarrollo de este sitio web, adicionalmente, se solicitaron cotizaciones y referencias de otros proveedores que desarrollen portales empresariales.

Se tomó en cuenta el valor económico que implicará la elaboración de todos aquellos procesos y procedimientos administrativos de los cuales no se tiene registro escrito, por ello se solicitó apoyo de la franquicia en Estados Unidos, Casa Matriz de las marcas que administra la empresa Comidas Express MCK, en Costa Rica. según indica el representante para Latinoamérica, la franquicia nos puede apoyar con la digitación y traducción de manuales operativos de las marcas Cinnabon® y Auntie Anne's®.

El presupuesto de este proyecto se detalla a continuación:

Tabla 7: Presupuesto propuesta

Resumen ejecutivo del presupuesto para la propuesta	Inversión en colones	Inversión en dólares
Asesora empresarial. (Creación de procesos y asesoría, con entregables finales)	¢2.286.250	\$4.150
Creación de sitio web empresarial (para la unificación de procesos)	¢3.162.500	\$5.500
Costo mensual asociado a sitio web (costo mensual de mantenimiento del portal)	¢258.750	\$450
Costo total	¢5.707.500	\$10,100

Nota: Elaboración propia, 2023

Tipo de cambio: CRC 575

Como parte de los procedimientos en contratación de personal, inducción y capacitación, definición de perfiles, mapas de flujo, entre otras. Se solicita la cotización a la asesora Diana Osuna, directora de la empresa Na'atik, ubicada en México. Este contacto y por ende un trato preferencial a nivel económico se obtiene del programa apoyo a empresas pymes que ofrece una reconocida entidad bancaria en el país. Si bien es cierto el desarrollo de estas estrategias pueden significar una inversión considerable por parte de la compañía, se entiende de igual forma la importancia y relevancia de la ejecución de estos procesos en la etapa de crecimiento que se encuentra la empresa. La cotización formal se puede encontrar en el apéndice A

Los alcances de la propuesta de trabajo enviada por Diana incluyen:

- Análisis de la información que proporcionará Comidas Express MCK, para formular un plan de actividades.

- *Focus Group*, con directivos y puestos clave de la organización
- Diseño de documentación, descripción de procesos, diagrama de flujo.
- Entrega final que será acompañado de sesiones para validación y corrección de documentación.

El cronograma de ejecución se detalla a continuación:

Ilustración 8: Cronograma ejecución Na'atik.

Actividad	Descripción	Entregable	Tiempo Estimado de Desarrollo
1	Análisis de información	Analizar toda la información proporcionada por Comidas Express	• Plan de Actividades 1 sem
2	Entendimiento y Desarrollo	Sesión con directivos (1) 4 sesiones con puestos clave de cada Unidad de Negocio (3) y Sesión de construcción de nueva Unidad de Negocio (1)	• 5 Focus Group virtuales 5 días
3	Consultoría	Mapeo y documentación. Diseño de diagramas de flujo, descripción del proceso, propuesta de organigrama, descripciones de puesto, evaluación de desempeño y definición de competencias (matriz proceso competencias)	• 4 Procesos (diagramas de flujo, documentación y KPI's) • Organigrama • 9 Descripciones de Puesto • Formato Evaluación de Desempeño • 9 matrices proceso-competencias 6 semanas
4	Entrega final	Ajustes y Validaciones 2 Sesiones de validación para realizar ajustes por Proceso	• Documentos finales en digital De acuerdo a agenda de Comidas Express

Nota: cronograma tomado de la oferta de servicios de Na'atik, febrero 2023.

Por otro lado, la empresa Sabana Tech, empresa dedicada a la automatización de procesos e ingeniería de procesos con inteligencia artificial, propone un costo de implementación que incluye capacitación a la persona en el uso de la herramienta informática de CRC. 3.162.500 al tipo de cambio actual, donde se elaborará un sitio virtual según las necesidades de Comidas Express MCK, la propuesta completa se puede encontrar en el apéndice B

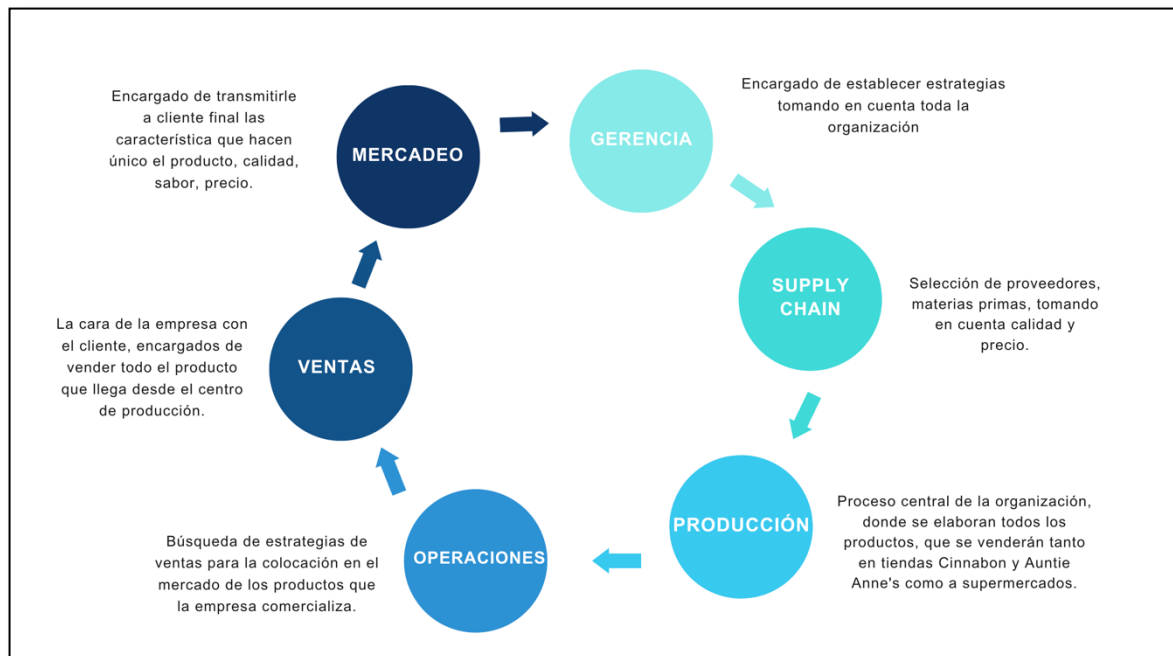
Mapa de procesos

Dentro de cada empresa obtener un producto final se convierte en un trabajo por departamentos, creando un desarrollo lineal donde cada uno depende del otro para continuar con su progreso, por ello, cada sección debe cumplir en su posición para no entorpecer el

proceso en el siguiente nivel, desde crear relaciones comerciales con proveedores nacionales e internacionales, definir las condiciones de dicha relación, el despacho de la materia prima, el proceso de elaboración del producto hasta que llegue al destino final, donde será exhibido y generara los ingresos para hacer toda la operación posible, cada paso o nivel es esencial para no atrasar o entorpecer la productividad de la empresa.

En el siguiente diagrama se puede observar cómo cada uno de los departamentos se interrelacionan entre si según las funciones que deben desempeñar, si bien es cierto, la importancia de que cada colaborador enfoque sus esfuerzos en su área, es bien sabido que una organización no opera sin que todos sus departamentos se vean enlazados unos con otros.

Ilustración 9: Interrelación empresarial Comidas Express.



Desarrollar el proceso productivo

Proceso para selección de proveedor.

Todo proceso comienza con la materia prima y las manos que crean, para obtener los insumos esenciales se necesita establecer una relación con el proveedor conveniente ya sea que nos ofrezca un mejor precio sobre el insumo requerido, o por exclusividad en productos, usualmente, este último se da por la calidad máximo de un insumo que no es tan común en

el mercado por su fabricación específica o alguna característica que lo hace no tan común en el mercado.

Para la evaluación de los proveedores de materias primas, material de empaque y suministros de limpieza y desinfección, se realiza una revisión del perfil del proveedor en el cual se solicita documentación como: ficha técnica de los productos, carta de garantía y certificaciones reconocidas de tercera parte de calidad e inocuidad (certificado y última auditoría con validez de un año), permisos del ministerio de salud, registros sanitarios.

Existen otros tipos de criterios a evaluar cuando se selecciona un proveedor sobre un producto nuevo, que se involucre directamente con la calidad e inocuidad de los productos elaborados, se solicita una muestra para su evaluación. Si el producto cumple con los aspectos técnicos establecidos en las especificaciones de materia prima, se procede a evaluar los siguientes aspectos:

- Calidad e inocuidad.
- Auditoría de tercera parte o auditoría por parte del encargado de calidad.

Al momento que los criterios y evaluaciones fueron satisfactorias, se procede a negociar las condiciones para que la relación comercial se pueda dar de manera exitosa, los puntos a tratar serían:

- Precios especiales.
- Descuentos.
- Insumos de alta calidad.
- Crédito alto y a largo plazo.
- Suministros constantes sin desabastecimientos.

Proceso para recibir proveedor.

1. Los insumos establecidos se reciben del proveedor en días específicos con previa orden de compra, la mercancía debe ser recibida por el personal de turno. Por lo que es responsabilidad del supervisor enseñar a su personal a cargo a realizar este procedimiento.
2. No se debe recibir mercancía simultánea de varios proveedores, sino uno a uno, pero de manera ágil y revisando todos los aspectos.

Al momento de recibir la mercancía.

1. Revisar que la factura indique correctamente el nombre de del establecimiento donde están dejando el producto.
2. Revisar que la factura indique que es a crédito. No se reciben facturas de contado (salvo se dé una indicación diferente).
3. Revisar que la factura indique la fecha en la que se recibe el producto, y que la fecha coincida con el día en que se recibió. De lo contrario, indicarlo en la factura al momento de firmarla.
4. Revisar que la cantidad que entregan coincida con lo que dice la factura, en cantidad, descripción del producto, presentación y precio en caso de que conozcan el precio. Siempre al momento de la recepción se deben abrir las cajas y revisar que tengan la cantidad de producto que se indica.
5. Revisar la fecha de vencimiento y lote. No se deben recibir los productos que tengan menos de un mes de vencimiento.
6. Revisar que las cantidades e ítems solicitados sean los correctos, asimismo como que no falte ningún producto solicitado vs la entrega.

Se le debe dar la factura al jefe de tienda para que la envíe a la Administración y comunicarle de cualquier situación que se haya presentado durante el proceso del recibo de las mercancías.

Ejemplar control de recepción de insumos

Equipos y utensilios.

Para realizar los productos, se precisan equipos especiales y con características específicas como:

- Hornos.
- Proofer.
- Aplanadoras.
- Batidoras.
- Máquina de empaque al vacío.

Por otra parte, los utensilios que facilitan o hacen posible el manejo de los materiales en producción son:

- Los rodillos de 15 pulgadas.
- Espátulas.
- Guantes para calor.
- Bolsas de empaques.
- Otros.

Proceso de producción.

Cada elaboración tiene un proceso específico y debe desarrollarse según guía explicada y visualizada en las diferentes áreas que se necesite trabajar. El colaborador que cubre el primer turno realiza la primera tarea de la jornada y es crear por medio de receta los diferentes productos que serán utilizados durante el día según conteo realizado, éste genera un aproximado muy acertado en la cantidad que debe realizarse para no ejecutar una excesiva elaboración de insumos que puedan generar pérdidas o una menor que no pueda cubrir la capacidad requerida.

Existen manuales de franquicia que ayudan mediante imágenes o procesos a entender un poco mejor la forma en la que debe desarrollarse la producción y las recetas, adicional a ello deben estar atentos a los tiempos de los productos en cada proceso ya que pueden originar una deformación en el producto, para pasar al siguiente proceso el artículo debe estar en reposo por un tiempo determinado.

Proceso para empacar insumos y productos.

A medida que los turnos se incorporan a la línea se van distribuyendo las asignaciones preestablecidas, como el encargado de unificar los materiales de empaque del cliente y embalarlos.

1. Se dirige a bodega que requiera para escoger el insumo solicitado.
2. Verifica que se cumpla el método PEP (Primero en entrar - Primero en salir).
3. Selecciona la mercancía que necesita empacar, que corresponda con las características solicitadas.
4. Al completar de reunir todos los artículos, procede a embalarlos para cubrirlos con sellos de seguridad y etiquetas de información para el traslado a su respectivo destino.

El encargado de empacar los productos terminados en producción debe asegurarse que vayan los productos en buen estado, la cantidad que coincida con la orden de compra, así como también con las exigencias de etiquetado y empaçado, con los correspondientes sellos de seguridad y señalización para que el repartidor pueda visualizar fácilmente la distribución de los insumos a cada cliente.

Distribución de productos.

Al momento de transportarlo, el repartidor se asegura mediante imágenes de guía enviadas el día anterior y por señalizaciones dejadas, el orden en que debe hacer su ruta y que insumos debe dejar en cada establecimiento.

- a) Localizar los insumos distribuidos en el centro de distribución, señalado por los colaboradores para una mejor organización.
- b) Verificar que los insumos dejados en fotografías coincidan en cantidad e insumo.
- c) Cargar el transporte con los productos.
- d) Trazar una ruta adecuada para cumplir con los horarios máximos permitidos por los establecimientos para recibo de mercadería.
- e) Al dejar los insumos en los clientes, procede a evidenciar la entrega mediante fotografías o firmas de recibo según sea el caso.

Funciones y puestos clave

El establecimiento claro y detallado de las funciones de los puestos de operaciones, producción, *supply chain* y mercadeo, establecerá el rol y las funciones que cada colaborador tiene dentro de la empresa. Que sean roles unos independientes del otro, pero con un grado de interrelación. Contar con una descripción del puesto, roles y determinación de funciones ayudará a contar con mejores procesos de reclutamiento y selección de personas, definición de capacitaciones y estudio de cargas de trabajo.

Contar con procesos escritos y al alcance de todo el personal es indispensable para una gestión empresarial ordenada y estandarizada. Como se ha mencionado anteriormente, el contar con la asesora en materia empresarial Diana Osuna, parte de los alcances de la propuesta está la creación de espacios por medio de un *Focus Group*, con cada uno de los integrantes de puestos clave de la empresa, con el fin de extraer la mayor cantidad de información que tenga el personal de su experiencia en la organización. Así como el establecimiento de los perfiles laborales, donde se definan deberes y responsabilidades del puesto.

El objetivo es establecer y delimitar las funciones de los encargados de operaciones, producción, *supply chain*, mercadeo, describiendo cada una de las responsabilidades según el departamento de su especialización, son requerimiento indispensable para que el colaborador puede enfocar sus esfuerzos en la tarea donde se tiene el conocimiento necesario y, con ello, se establecen los límites de autoridad y liderazgo.

Este documento tendrá como fin analizar y describir los puestos de las áreas y niveles jerárquicos de la empresa. Según Hernández y Rodríguez (2020), el análisis de puestos “es un método administrativo para estudiar las unidades de trabajo y que consiste en separar todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman, a fin de conocer en detalle sus componentes”. El escrito debe contar con:

- La definición del puesto.
- Descripción de las funciones.
- Responsabilidades
- Condiciones físicas en que se realizará el trabajo

- Nombre del puesto
- Nombre de la persona que reporta.

Tabla 9: Formato de presentación de un documento puesto de trabajo.

IDENTIFICACIÓN	
Título del Puesto:	Dirección:
Nombre del ocupante:	Reporta a:
2. MISIÓN DEL PUESTO	
1. RELACIONES LABORALES:	
Relaciones Interna:	
Relaciones Externa:	
3. RETOS Y DESAFIOS PRINCIPALES	
4. ROLES Y RESPONSABILIDADES.	
5. REQUISITOS DEL PUESTO	
6. COMPETENCIAS	
7. DEBERES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.	

Nota: Elaboración propia, 2023.

Puesto encargado de operaciones

Misión del puesto: Trabajar con gerencia, administración y marketing para formular estrategias comerciales para lograr presupuestos establecidos y monitorear el punto de venta para una ejecución estandarizada utilizando recursos humanos, técnicos y financieros.

Definición de funciones

Dentro de las que se destacan:

- Diseñar y ejecutar estrategias comerciales en los puntos de ventas en coordinación con mercadeo y la gerencia para lograr los presupuestos definidos mensuales y anuales de al menos el 100 %, y accionar con su los lideres de cada punto de venta para ejecutar de manera efectiva, auditando de manera mensual su cumplimiento y debiendo entregar en la primera semana de cada mes su informe respectivo.
- Aleatoriamente debe auditar que los cierres de caja correspondan a la realidad y documentados de formas correctas, revisando cada justificante en caso de existir diferencias en alguno de ellos.
- Velar por el cumplimiento de un procedimiento de mantenimientos programados de equipos, fumigación y labores que estén acordes con las necesidades del punto de venta, llenando los formatos definidos por la empresa que validen y generen una cultura de cumplimiento diario en cada tienda.
- Aplicar la lista de chequeo para asegurar que los procesos, calidad del producto, limpieza, imagen del punto de venta, y procedimiento se cumplan de acuerdo con lo establecido por la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas en el contrato laboral y propias de las normas de salubridad pública para el manejo de alimentos.
- Impulsar el programa interno del servicio WOW entre los colaboradores en los puntos de ventas, evaluar su ejecución y establecer las acciones si se requiere para que sea exitoso.
- Coordina y participa activamente con la gerencia de las contrataciones y desarrollo del personal en los puntos de venta.
- Le brinda seguimiento a los indicadores para fortalecer los que tienen buen desempeño y establecer acciones en aquellos que no cumplen con el objetivo definido. Se debe realizar mensualmente un informe del personal.
- Se debe realizar semanalmente los pedidos a proveedores, cuanto, a producto terminado y producción, buscando eficiencias tanto en cantidades como en tiempos requeridos. La comunicación para temas administrativos con proveedores lo debe ver

la Gerencia, siendo el supervisor un canal para transmitir el mensaje. Se debe velar por la ejecución y cumplimiento del manual operativo para recibir mercadería.

- Responsable de buscar la mejor solución operativa-costo sobre las situaciones propias que puedan presentarse en los puntos de venta donde se vea interferido su buen funcionamiento. Una vez que se encuentra con la solución, debe reportarla al Gerente para tener VB de ejecución.
- Realiza las tomas físicas de inventario cada quince días (equipos, materias primas, paquetería y producto terminado) y analizar las diferencias para establecer acciones que eviten que vuelvan a suceder. Adicionalmente de forma mensual genera un informe al gerente de todas las diferencias con los datos de productos, monto y causa por punto de venta utilizando el procedimiento establecido en la empresa y mantener el orden de estos según su clasificación y vencimiento.

Requisitos del puesto:

- Nivel académico: Bachiller en Administración de Empresas, Mercadeo y ventas o Ingeniería Industrial.
- Experiencia: Dos años de experiencia en puesto similares.
- Conocimientos de sistemas de puntos de ventas.
- Inglés: Avanzado.

Otros requisitos:

- Curso de manipulación de alimentos al día.
- Cursos técnicos en administración de negocios, contabilidad, mercadeo, ventas o servicio al cliente.
- Office XP.

Puesto encargado de producción

Misión del puesto: velar por que la elaboración de los productos que se realicen cumpla con los requerimientos técnicos y de calidad que se necesiten. Coordinar con *supply chain* y operaciones para contar con ingresos y salidas de productos de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Definición de funciones:

Se detalla a continuación las funciones que debe realizar la personas que se encargue del supervisar el proceso de producción:

- Mantener a su equipo de trabajo enfocado en los objetivos de la organización: motivado para incrementar la producción, debe velar por mantener la comunicación activa del personal, aplicando sesiones quincenales “uno a uno” con cada uno de los miembros de su equipo. Además de aplicar técnicas de coaching con su equipo para aumentar la motivación.
- Auditar el cumplimiento de los protocolos de calidad establecidos por la empresa. Para asegurar el estándar de calidad, tomando en cuenta la forma, peso, dimensiones, etiquetado y embalaje de los productos.
- Mantener con el personal que lidera la seguridad del lugar de trabajo, realizando auditorias diarias y periódicas de acuerdo con lo establecido en el procedimiento, para evitar accidentes. Estableciendo un plan de corrección sobre cualquier posible causa o elemento encontrada.
- Planificar y auditar el cumplimiento con el equipo que lidera todo lo referente a horarios de entradas, salidas, comidas, extras y días libres. Para asegurar la mayor eficiencia laboral.
- Entrenar y evaluar mensualmente a los miembros del equipo en los protocolos de producción para estandarizar los procedimientos y la calidad. Brindarles a los colaboradores herramientas de necesarias, recetas, procedimientos, manuales, refrescamiento de los procesos para la ejecución de sus tareas.
- Realizar tomas físicas de inventarios al menos cada quince días en el Centro de producción utilizando el procedimiento establecido en la empresa y mantener el orden de estos según su clasificación, vencimiento y lote.
- Auditar diariamente cada corte de caja del punto de venta en Centro de Producción, para asegurar que estén correctamente alineados con los datos que brinda el sistema, para identificar diferencias y asignar responsables, lo cual debe comunicárselo al jefe administrativo.

- Ingresar en el sistema de punto de ventas diariamente las producciones realizadas con todos los eventos ocurridos, tales como desperdicios, cantidades producidas, tipo de productos entre otros datos.
- Es el responsable de realizar los pedidos de los requerimientos de los proveedores y producción en el formato definido y en coordinación con la encargada de *supply chain*.
- Procurar el cumplimiento con el manual de limpieza diario, semanal y mensual, incluyendo la coordinación periódica del mantenimiento del equipo y la fumigación con la asistente administrativa.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas en el contrato laboral y propias de las normas de salubridad pública para el manejo de alimentos.
- Es el responsable del cumplimiento de los cronogramas de mantenimiento de los equipos y maquinarias del centro de producción, con el fin de procurar el funcionamiento correcto de los mismos.

Requisitos del puesto:

- Licenciado en tecnología de alimentos.
- Experiencia mínima de tres años en puestos similares.
- Inglés avanzado.

Otros requisitos:

- Carné de manipulación de alimentos
- Cursos en manejo de personal
- Cursos en control de inventarios

Puesto encargado de supply chain

Misión del puesto: Desarrollar relaciones comerciales con proveedores, con el fin de administrar y definir los productos, materiales e insumos necesarios para la producción, operación y distribución de los bienes comerciales de la empresa.

Definición de funciones:

Se pueden definir las siguientes funciones a desarrollar por la persona que se encargará de la definición de proveedores, importación de materias primas, control de inventario.

- Establecer relaciones comerciales con proveedores.
- Negociación en patrocinios para actividades y / o promociones.
- Realizar los pedidos semanales a los diferentes proveedores.
- Contar con un registro de control de inventario vs. pedidos.
- Es la persona responsable de la colocación de pedidos de importación vía área o marítima.
- Control de inventario en bodegas de los proveedores.
- Revisión mensual bimestral para la conciliación del inventario digital y físico.
- Seguimiento y revisión de procesos de registros sanitarios de la empresa.

Requisitos del puesto:

- Ingeniero industrial o administración de empresas con énfasis en logística.
- Inglés avanzado.
- Capacidad de negociación.
- Buenas habilidades comerciales.

Otros Requisitos:

- Manipulación de alimentos.
- Conocimiento de logística y distribución.
- Conocimiento en procesos aduaneros.

Puesto encargado de mercadeo

Misión del puesto: Trabajar por objetivos fijados juntamente con la Gerencia General, para lograr el mejor posicionamiento de las distintas marcas de la empresa en los distintos mercados y de esta manera poder potenciar el proceso de crecimiento de la empresa en cada uno de ellos.

Definición de funciones:

Contar con una descripción de las funciones del cargo que desempeña cada persona en la organización, permite crear una sinergia y alcanzar más fácilmente los objetivos empresariales, es por ello que se describen a continuación las funciones del encargado de mercadeo.

- Realizar estudios de mercado en conjunto con los supervisores de los segmentados donde actúa la empresa y sus competidores.
- Ejecución de estudio FODA.
- Realizar estudios de clientes.
- Estudio del segmento según el punto de venta.
- Definir el público objetivo.
- Desarrollo de la imagen de marca.
- Estudiar el comportamiento de compra de los clientes para realizar estrategias de *marketing* enfocadas.
- Planificar estrategias de promoción, medios y canales, y métricas que deberán ser analizadas
- Evaluar resultados de las estrategias y realizar ajustes si es necesario.
- Definir estrategias y alianzas comerciales.
- Trabajar en conjunto con operaciones para personalizar la atención, mejorar la experiencia del cliente y mejorar la post venta.
- Realizar una visita como mínimo una vez por semana a cada local comercial, para evaluar estrategias y hacer contenido del punto de venta, colaborando con los departamentos de mercadeo de los centros comerciales respectivos.
- Elaborar un cronograma semanal de la propuesta de trabajo, publicaciones, actividades, estrategias de mercadeo y digitales a utilizar y compartir el mismo con la Gerencia para su debida aprobación.
- Planes de acción.
- Organizar una reunión mensual para analizar la métrica de redes sociales y poder evaluar los resultados, por medio de seguimiento del retorno de la inversión.

- Propuestas, análisis, informes y seguimientos para mantener un aumento de leads y retención de clientes actuales.
- Participa y colabora en los programas de planeación y definición de objetivos de ventas corporativos y segmentadas por tiendas.
- Organiza los eventos especiales que promuevan la imagen y los productos de las marcas.
- Administración de las redes sociales y página web de las marcas.
- Elaboración de contenido creativo para las marcas.
- Estrategias digitales con los productos actuales y futuros lanzamientos.
- Atender y canalizar a las áreas correspondientes los reclamos y quejas que han emitidos por los clientes de la empresa.
- Monitorear los canales de comunicación de la empresa y asegurar que se den respuesta a las necesidades de los clientes directos e indirectos de la empresa.
- Asistir los proveedores de la empresa en relación con los temas de mercadeo y servicio al cliente.
- Seguimiento con los ejecutivos de las plataformas de express, para la verificación que los menús estén completos, precios correctos, agregando o desactivando productos, evaluación de cuales promociones pueden ser efectivas para las marcas, en estas plataformas.
- Manejo de comunicación interna, fechas especiales cumpleaños, aniversarios de ingreso a la empresa, coordinar la ejecución del programa de servicio al cliente WOW.
- Elaborar el plan de mercadeo y presupuesto trimestral acorde para revisión y aprobación de la Gerencia General.
- Registro de todos los eventos realizados por el área de mercadeo y ventas mediante un calendario empresarial que se debe entregar a la Gerencia de manera mensual.

Requisitos del puesto:

- Secundaria concluida.
- Curso de manipulación de alimentos al día.

- Estudiante avanzado en carreras de Comunicación de Mercadeo, Publicidad, Medios Digitales, Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo y otros relacionados.

Otros requisitos:

- Cursos técnicos en administración de negocios, mercadeo, ventas o similar.
- Contar con algún curso en servicio al cliente.
- Contar con algún curso de herramientas de diseño.
- 1 año mínimo en puestos asistente de mercadeo y ventas.
- Un año mínimo desempeñando las funciones descritas.

Unificación de la información por medio de sistema web.

Esta última fase de la propuesta se plantea la implementación de un sitio en la web donde se unificará con un mismo acceso a todos los procesos, flujos de producción y demás información relevante con que cuenta la empresa con la finalidad que estas puedan estar al alcance del personal operativo y administrativo. Se espera que la plataforma sea una fuente de consulta actualizada y disponible para los colaboradores y a nivel gerencia sea un espacio único donde se almacene la información, estando a la vanguardia con los avances tecnológicos.

La plataforma contará con una serie de módulos, que ayudarán a la gerencia con el control de la información a la que tendrá acceso la planilla de la empresa, a crear un canal de comunicación interactivo y directo con su personal, mantener una estrategia de modernización empresarial, al automatizar los procesos básicos dentro de cualquier compañía, dentro de estos apartados se encontrará:

Expediente personal:

Con el fin de hacer más competitiva y eficiente la actividad de una empresa la tecnología empresarial cobra un sentido indispensable en el sector, es por ello que, a falta de un departamento de recursos humanos, que esté pendiente de todo lo concerniente con la relación colaborador-empresa, se propone un espacio dentro de la aplicación web donde el colaborador por medio de su usuario y contraseña pueda acceder a un apartado donde esté

la información laboral. Sea este, por ejemplo, su contrato el cual pueda ser consultado en el momento que se requiera.

Se plantea que exista un espacio donde se indique cuál es el nombre de su Jefatura directa, así como el organigrama empresarial, para que el colaborador tenga la seguridad de quién es su líder dentro de la organización y pueda acudir a él en caso de requerirse.

E-learning:

Este concepto hace referencia a todas las actividades de formación que se realizan por medio de un dispositivo sea este computadora o teléfono móvil que tenga acceso a internet. Una vez que se establezcan y digitalicen los procesos con sus respectivos procedimientos, estos contarán con un espacio en la web que se creará para Comidas Express MCK y estarán a disposición del personal, operativo, administrativo y gerencial de la empresa.

Este canal sería de medio de entrenamiento para los nuevos colaboradores y para refrescamiento de información de las personas activas dentro de la empresa. Se espera que en este módulo se encuentra en vídeos, procesos, que el personal pueda consultar en caso necesario y, posterior a ello, realizar un examen de auto evaluación para medir el conocimiento adquirido.

Parte de los documentos que encontrarán los colaboradores de la empresa Comidas Express en este apartado están las políticas empresariales como por ejemplo cómo solicitar vacaciones, cómo solicitar un permiso sin goce de salario, emisión de constancias salariales, entre otros documentos de carácter laboral.

Encuestas de clima organizacional y satisfacción de los colaboradores:

Para todas las empresas, conocer el clima organizacional que acceda en el entorno laboral es indispensable ya que afectan directa o indirectamente la motivación y el comportamiento de los colaboradores que forman parte de la empresa, es por ello que uno de los módulos con los contará esta web, corresponde a la interacción con el usuario de cómo se siente dentro de la empresa, cuáles cree que son las oportunidades de mejora que tiene Comidas Express como organización.

Se pretende que estas encuestas se realicen por lo menos una vez cada 6 meses con la necesidad de conocer las inquietudes y requerimientos del personal, para así contar con propiedades medibles del trabajo realizado por las jefaturas de la empresa, conocer cuál es la apreciación de los colaboradores y cuál es el ambiente interno de los miembros de la organización.

Sección de one by one y comunicaciones internas:

Uno de los apartados que se proponen para esta aplicación web es un espacio para comunicación interna, que es esencial para trabajar de forma eficiente, fluida, y en la misma línea. Uno de las deficiencias que se encontraron a lo largo de la investigación, fue que la comunicación interna que no es clara. Por lo que se propone un espacio donde los colaboradores puedan comunicarse de manera directa con su supervisor y en este apartado se envíen las comunicaciones que los subalternos necesiten tener para poder transmitir a los clientes, que los mensajes sean enviados de manera clara y en sintonía con la imagen de la marca.

Planificación, seguimiento y supervisión de metas:

Parte de la razón de la web es crear esa comunicación y acercamiento con el personal de la empresa. Por lo cual un módulo que pueda medir el desempeño de la empresa y sus integrantes. La utilización eficiente de este sistema dependerá de la disciplina de la jefatura, así como la participación activa del equipo. Se establecerán metas semanales, mensuales y trimestrales, que tendrán un lapso establecido para su cumplimiento, la jefatura deberá llevar una supervisión constante del cumplimiento de los objetivos para alcanzar la meta.

Este apartado contará con una lista de tareas a cumplir según el área en que se desarrolle el colaborador. El personal de ventas contará con metas de ventas, que junto con la supervisión de operaciones y mercadeo deberían cumplir. Los colaboradores de producción tendrán el reto de mantener la calidad y productividad en elaboración de los productos. Esto lo logrará con el encargado de producción.

El éxito de este apartado va a ir ligado directamente con la capacidad de análisis de supervisores y gerencia donde podrán medir, comparar, monitorear, los procesos que realiza el personal de la empresa, con el fin de representar el desempeño de los procesos, definir

estrategias, medir cuales dan resultados positivos y cuales por el contrario deben ser sustituidas por otros procedimientos. Se trata de tener la información de primera mano y con ello contar con datos reales para la toma de decisiones.

Referencias

- Alfaro, A. (2020). *Estandarización de los procesos de mix y batido para mejorar la eficiencia de una planta de producción de helados*. [Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión de Operaciones y Servicios Logísticos, Universidad Mayor de San Marcos, Perú].
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/14493>
- Álvarez, M. H. (7 de julio de 2020). *Importancia del control administrativo*. Universidad Intecontinental. <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>
- Álvarez M. (2006). *Manual para elaborar Manual de Políticas y Procedimientos*. Panorama Editorial.
<https://books.google.co.cr/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=autores+manual+de+procedimientos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjZndmCi9H6AhW0bDABHQ9jAQgQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q&f=false>
- Arce, M. A. (21 de noviembre de 2020). Cinco especialidades hacen una "autopsia" de Los Paleteros. *El Financiero*. <https://www.pressreader.com/costa-rica/el-financiero-costa-rica/20201121/281479278961573>
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/122447?page=132>.
- Arenal Laza, C. (2020). *Gestión de inventarios: UF0476*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/126745?page=9>.
- Arteaga, G. (22 de noviembre de 2021). *Las fuentes primarias ofrecen un relato de primera mano sobre un acontecimiento o un periodo de tiempo y se consideran fidedignas. Representan el pensamiento original, informan sobre descubrimientos o acontecimientos, o pueden compartir información nueva*. Testiteforme. <https://www.testsiteforme.com/fuentes-primarias-y-secundarias/>

- Ayoví Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76. 2588-090X
- Azuero, Á. E. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 127.
- Betancourt, Q. M. (2019). *Investigación de mercados*. Santiago de los Caballeros: Universal abierta para adultos.
- Cano, N. A. (2020). *Administración II*. Soluciones Educativas S.A .
- Castillo Zurita, D. G. (2021). *Caracterización de los factores relevantes del control interno en el área de abastecimiento y almacén de la empresa–Industrias Triveca SAC–Piura*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Calatayud A. y Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0. Mejores prácticas Internacionales y hoja de ruta para América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Centro Nacional de Franquicias. (11 de marzo de 2023). *Sobre Nosotros*. <https://www.franquiciascostarricenses.cr/Pages/nosotros>
- Cortez, Y. d. (abril de 2020). *Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de compassion international inc. para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020*. Nicaragua.
- Euan, L. T. (2020). *Administración I*. Klik.
- Fernández López, F. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/217781?page=55>.
- Gómez Gómez, I. y Brito Aguilar, J. G. (2020). *Administración de Operaciones*. Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/131260?page=21>.
- Guzmán, N. D. (2021). *Diseño de un sistema de gestión administrativa en la Asociación Solidarista de empleados de Hacienda Juan Viñas*. [Tesis para optar por el grado de licenciatura].

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Hernández Rodríguez, S., Palafox de Anda, G. y Aguado Cortes, C. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10915>
- Íñigo Moreno, P. (2022). *Cambios en la estructura organizativa de la empresa. Estudio del caso*. Universidad de Valladolid.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- López-Carreño, R. (2017). *Fuentes de información: guía básica y nueva clasificación*. Editorial UOC.
- López, J. F. (15 de noviembre de 2019). *Los 14 principios de la administración de Henri Fayol*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/14-principios-de-administracion-henri-fayol.html>
- Martín, J. C. (2019). *Franquicias, negocios de éxito*. Angels Fortune Editions.
- Medina, A. E. C., Castillo, A. J. Z., Carmona, E. N. y Campos, S. A. V. (2022). Propuesta de mejora de control de inventarios para la empresa Ferconor SAC. *Revista Visión Contable*, (25), 65-96.
- Mejía, M. d. y Sánchez Llanes, N. N. (2018). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Éxodo.
- Mendoza-Zambrano, M. A. y Rengifo-Herradez, K. C. (2022). Identificación de factores que afectan los procesos de contratación de personal en empresas comercializadoras de la Provincia de Manabí. *Polo del Conocimiento*, 7(5), 543-554.
- Mendoza, V. y Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAEC*, 6 (3). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Navarro, M. d. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC Editorial.

- NCR Noticias Costa Rica. (20 de diciembre de 2019). El fin de La Churchilleta: Los Paleteros cierran su negocio. *NCR Noticias*. <https://ncrnoticias.com/economia-negocios/el-fin-de-la-churchilleta-los-paleteros-cierran-su-negocio/>
- Orozco, S. E. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega* [Tesis para optar al título de maestría en gerencia empresarial]. Matagalpa, Nicaragua.
- Ortiz, B. C. (2020). *Propuesta de Plan Estratégico para la empresa Tri DM S.A.* Costa Rica.
- Otalvaro, A. (2019). *Propuesta del Plan Estratégico para restaurante los Paisas*. Colombia
- Pacheco, A. A. (2020). Estandarización de los procesos de mix y batido para mejorar la eficiencia de una planta de producción de helados [Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión de Operaciones y Servicios Logísticos]. Lima, Perú.
- Pacheco, J. (9 de setiembre de 2022). *¿Quién fue el padre de la administración? (introducción, teorías y principios)*. Web Y empresas. <https://www.webyempresas.com/quien-fue-el-padre-de-la-administracion-introduccion-teorias-y-principios/>
- Palacios, L. C. (2019). *Administración de la producción*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/126179?page=55>.
- Quiroa, M. (7 de diciembre de 2020). *Gestión Administrativa*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Quiroa, M. (29 de enero de 2020). *Administración*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Real Academia Española. (2014). *Investigar*. Retrieved from <https://dle.rae.es/investigar?m=form>
- Ramírez, M. y Tejada Betancourt, L. (Il.) (2020). *Gerencia estratégica. Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA)*. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/175881?page=23>.

- Ramos Ramos, P. (Coord.) (2018). *Psicología empresarial y comunicación*. Editorial ICB. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/106624?page=186>.
- Restrepo, M. F. (Noviembre 2013). *Pasantía Institucional para optar por el título de Administrador de Empresas. Modelo de gestión administrativa para el restaurante Carly Granada*. Santiago de Cali, Colombia.
- Rodríguez, R. (2018). *Planificación Estratégica*.
- Saldarriaga, L. (22 de junio de 2021). Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos). *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Sales Bussiness School. (9 de febrero de 2021). *Las 5 fuerzas de Porter: cómo analizar las fuerzas competitivas de una empresa*. <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Sánchez, A. M. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. Tutor Formación.
- Sánchez, Y. R. (2020). *Metodología de la investigación*. Soluciones Educativas S.A.
- Terreros, D. (26 de julio de 2021). *Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia*. <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Teva Villén, M. R. (Coord.) y Pérez González, B. (Coord.) (2021). *Franquicias en el sector deportivo*. Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/175736?page=21>.
- Torres, R. H.-S. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cualitativas, cuantitativas y mixta*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Torres, R. H.-S. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.

Universidades Santander. (10 de diciembre de 2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>

Uriarte, J. M. (9 de marzo 2020). *Planificación*. <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>

Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 84-12.

Apéndice

Apéndice A. Presupuestos para la propuesta de investigación

Presupuesto para documentar y establecer procesos para áreas de negocios de la empresa Comidas Express MCK.

Inversión	
NA'ATIK FACTOR HUMANO	
Concepto	Importe
Actividades descritas en esta propuesta (página 6)	\$4,150 USD
<p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El pago se realizará por Transferencia Internacional Interbancaria • Todas las acciones están pensadas para realizarse virtualmente. En caso de que se requiera que fuera presencial, se cobrarían únicamente los viáticos correspondientes sin ajuste en el costo de la propuesta. • Anticipo del 40% antes de iniciar al aceptar el proyecto y 60% al término del proyecto 	



Presupuesto de la empresa Sabana Tech para la implementación de un sistema web de integración administrativa.



I) PROPUESTA ECONÓMICA

1. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

Servicio	Descripción	Monto*
Desarrollo e Implementación	• Levantamiento de Requerimientos	
	• Desarrollo e implementación	\$5.500 USD
	• Pruebas de calidad.	
Total Desarrollo		\$5.500 USD

Nota: Precios en dólares americanos y libres de impuestos aplicables.

2. LICENCIAMIENTO Y SOPORTE

Servicio	Descripción	Monto*
Licenciamiento y Hosting PeopleForce	• Licenciamiento + Hosting mensual.	250 USD
	• Soporte mensual	200 USD

Nota: Precios en dólares americanos y libres de impuestos aplicables.

Cuestionario aplicado a colaboradores de la empresa Comidas Express MCK

Estimado colaborador: Por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de un trabajo investigativo que tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para el control de las gestiones administrativas de la empresa Comidas Express MCK. Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

1. ¿Cuál es su opinión de los procesos operativos y/o administrativos que la empresa Comidas Express pone a su disposición para el cumplimiento de sus labores?
2. Podría describir el proceso de la capacitación brindada por parte de la empresa Comidas Express cuando ingreso a formar parte de la organización.
3. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades y fortalezas de la empresa?
4. ¿Considera que en la empresa Comidas Express existe una distribución equitativa de las funciones? Justifique su respuesta.
5. ¿Conoce usted la misión y visión de la Comidas Express? Si su respuesta es afirmativa indique como se identifica con la identidad de la empresa.
6. Según su criterio personal ¿cuál es su nivel de motivación laboral? Justifique su respuesta.
7. ¿A quién identifica usted como líder en su lugar de trabajo y por qué?
8. ¿Cómo describiría usted ese liderazgo? Justifique su respuesta.
9. ¿Qué aspectos de la empresa cree usted que podrían mejorar?
10. ¿Cuenta usted con un manual de procedimientos, que le indique cuál es el paso a seguir en caso de una eventualidad en la ejecución de sus funciones? En caso de que su respuesta sea negativa justifique la importancia de contar con un manual de procedimientos.
11. Considera usted que los procesos se encuentran estandarizados en todas las sucursales. Justifique su respuesta.

Cuestionario a jefaturas (Preguntas abiertas presencial)

1. Al no existir un departamento de recursos humanos, ¿Cuál es el proceso que realiza para la contratación de su personal?
2. Cuándo el colaborador ingresa a la compañía, ¿cuál es el proceso para la capacitación en el área que le corresponde?
3. En su área de trabajo ¿cuenta con algún procedimiento que le indique la forma correcta de realizar sus tareas?
4. ¿Cuándo en su área de trabajo realiza una tarea, queda está documentada o quien posee esta información?
5. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas y debilidades del departamento que tiene a cargo?
6. Si tuviera la oportunidad de cambiar o mejorar algún aspecto de su departamento ¿qué sería y por qué?

Entrevista gerencia y dirección. (Preguntas abiertas presencial)

1. Me podría indicar cuál es el plan empresarial que ha definido la empresa para el futuro.
2. ¿Cuál ha sido el proceso de la empresa para definir sus estrategias y tácticas durante el último año?
3. ¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora en la empresa Comidas Express, para garantizar el éxito del negocio?
4. Según su criterio. ¿Cuánta importancia tiene contar con un plan estratégico que ayude a la sana administración?
5. ¿Cómo considera usted que la empresa evolucionaría si existieran manuales de procedimientos que estandaricen los procesos y agilicen las funciones del personal?
6. La compañía en los últimos 2 años ha tenido un gran crecimiento a que cree que se debe este fenómeno.