

## **DIRECCIÓN COMO ELEMENTO CLAVE PARA GUIAR UNA CAFETERÍA HACIA EL ÉXITO**

Jessica Isabel Rodríguez Martínez, José Antonio Hernández Contreras, Nallely García Bravo, María Isabel Crisanto Albino, Maribel Sánchez Avendaño y Daniela Medina Juárez

Universidad del Papaloapan, Tuxtepec, Oaxaca. jrodriguez@unpa.edu.mx

### **RESUMEN**

Para una empresa, sin importar el tamaño, es indispensable tener un rumbo que seguir, al igual que contar con alguien que tenga claro qué y cómo deben hacerse las cosas. La persona que ejerce la dirección dentro de una organización es la encargada de, no solo de revisar y vigilar que las actividades se cumplan, sino que también de impulsar y motivar a todo el personal para que las metas establecidos sean alcanzados. El objetivo de esta investigación es analizar cómo se lleva a cabo la fase de dirección dentro de las cafeterías de Tuxtepec, Oaxaca, a través de una entrevista; cuyo fin es identificar las áreas de oportunidad existentes, para de esta manera establecer estrategias de mejora. El instrumento utilizado fue una guía de entrevista semi-estructurada; Se entrevistó a los dueños o encargados de tres establecimientos en Tuxtepec, Oaxaca. Para realizar el análisis de la entrevista se identificaron las etapas significativas y crearon categorías para agrupar las respuestas (mediante una distribución de frecuencias). Se observó que la mayor parte de las decisiones son tomadas por los dueños (83.33%), lo que puede ocasionar inconvenientes, debido a que no siempre estos no siempre se encuentran presentes cuando se requiere tomar alguna decisión y no se sabe qué hacer; sin embargo, en todos los negocios se mencionó que existe un clima laboral agradable y la comunicación es armoniosa; debe ser destacado que la única forma de reconocimiento son los incentivos monetarios. Los tres encargados de las cafeterías se mostraron seguros acerca de la dinámica del negocio, el ambiente de trabajo y la forma de operar, pero admiten que siempre se puede mejorar, ya que su mayor amenaza es la competencia.

### **INTRODUCCIÓN**

Actualmente un reto de toda organización es lograr la eficiencia, lo cual puede lograrse a través de la administración, pues esta ayuda a que una empresa a cumplir con los objetivos planteados. La administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia socializar; por tal razón se ha vuelto tan importante que el ser humano mejore sus habilidades administrativas y así le sea más fácil realizar una tarea en conjunto. Hoy en día, la administración es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos. Pero es indispensable que el administrador sea quien desarrolle esas habilidades, pues en él recae el asegurarse que todo se haga conforme fue planeado.

### **TEORÍA**

A lo largo de la historia, diversos autores han definido el concepto de “administración” de diferente manera, sin embargo, con algunas similitudes entre ellos son las siguientes: Henri Fayol (1986, citado en Hernández, 2001) quien considera que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; Koontz y O'Donnell (1955, citado en Hernández, 2001) mencionan que es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundamentada en la habilidad de conducir a sus integrantes; mientras que Leonard Kazmier (1974, citado en Hernández, 2001) plantea que las etapas que integran la administración son planeación, organización, dirección y control. (Hernández, 2011)

En base a las definiciones anteriores se puede decir que la administración es un conjunto de fases o etapas que conllevan un proceso y métodos para coordinar e integrar los recursos y las necesidades de la empresa en la busca del cumplimiento de las metas para dirigir a la empresa al lugar deseado o fin que queremos alcanzar.

Las principales etapas de la administración son cuatro; conformadas por la planeación, organización, dirección y control. A pesar de ser todas de gran importancia, en este trabajo se analizara la dirección como elemento clave para guiar una cafetería hacia el éxito, pues, según Reyes (1997) la dirección

Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de la manera más eficaz los planes señalados. Permitiendo que todos los miembros de la organización cooperen realizando las tareas de una manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

La dirección se compone de etapas fundamentales que dirigen el rumbo de la empresa, dichas etapas, de acuerdo a Munch (2010) son:

- Toma de decisiones: la cual consiste en elegir un curso de acción entre varias alternativas. Existen dos tipos de toma de decisiones las programadas y las no programadas. Para el proceso de toma de decisiones se siguen varias etapas, como son: Suceso de estímulo; Búsqueda de información; Formulación del problema; Evaluación de alternativas; Elección de la mejor alternativa e Implementación. Una vez que se ha tomado una decisión es importante verificar que se haya realizado en base a los siguientes elementos: recolección de información relevante sobre la posible decisión, tener conocimientos de problemas anteriores o circunstancias alrededor, la experiencia proporciona información para la solución del próximo problema o circunstancia, el análisis del problema y juicio con el fin de seleccionar el curso adecuado que debemos tomar.
- Integración de recursos humanos, consiste en obtener al personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma. Dentro de esta etapa se considera el reclutamiento, pues dicho proceso permite obtener los candidatos para ocupar el puesto, la selección de la persona más idónea; así como también incluye la inducción, la capacitación y desarrollo para lograr la máxima eficiencia.
- Motivación, es la manera en que el dueño o encargado mantiene y crea en sus trabajadores una iniciativa y un espíritu de dar lo mejor de sí para la empresa, esta puede estar acompañada de incentivos, pero no deben considerarse como lo más importante o necesario para mantener la motivación, ya que el abuso de este puede malacostumbrar a los trabajadores y así perder el interés por su trabajo.
- Comunicación. Implica la transmisión de información de una manera estratégica con el propósito de mantener a los empleados informados acerca de los cambios o logros de la empresa.
- Supervisión. Es el acto de mirar a los empleados que realicen lo ordenado de la manera indicada para evitar retrasos o pérdidas en la empresa, este papel no es tan fácil, porque no solo es observar si no también saber ordenar a tus subordinados como aran las cosas para conducir a la empresa a dónde quiere llegar.

## **METODOLOGÍA**

El objetivo de esta investigación es analizar cómo se lleva a cabo la fase de dirección dentro de las cafeterías de Tuxtepec, Oaxaca, a través de una entrevista; cuyo fin es identificar las áreas de oportunidad existentes, para de esta manera establecer estrategias de mejora.

Se realizó una entrevista a tres encargados de cafeterías de Tuxtepec, con la finalidad de conocer la forma en que las mi pymes esta ciudad llevan a cabo la dirección de sus empresas, y así identificar las áreas de oportunidad en la implementación de la dirección, y así tener la posibilidad de crear soluciones efectivas que conduzcan a un mejor funcionamiento de negocio.

Tabla 1. Datos sociodemográficos

NOMBRE	DIRECCIÓN	AÑOS DEL NEGOCIO	TRABAJADORES	DUEÑOS
Café Bueno	Av. Mancilla Santa Fe.	975, 2	3	Socios
Café Ricetta	Av. 5 de mayo entre Aldama y Morelos.	875 y 8	5	Socios
Calesa Gourmet Café	Libertad y Arteaga, colonia centro.	605 entre Juárez,	10 y 4	Franquicia

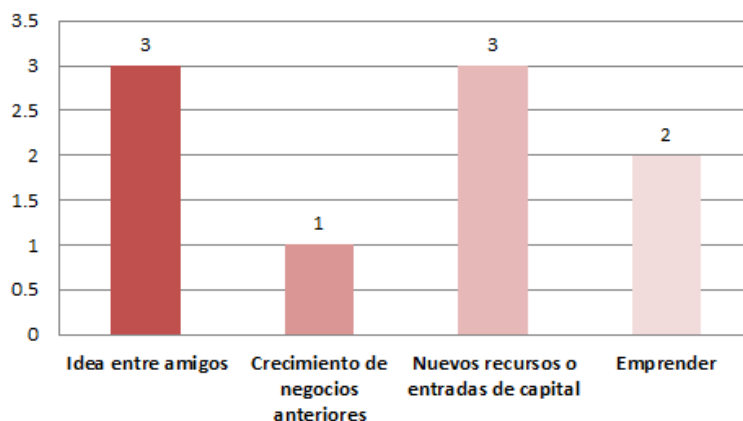
El instrumento utilizado fue una entrevista semiestructurada que consta de 58 preguntas abiertas divididas en las fases de: motivación, planeación, organización, dirección, control, análisis de la empresa y del entorno (general y anecdótico), además de un apartado de datos socio-demográficos que nos permite conocer más sobre la empresa. Este estudio se centró solamente en el área de Dirección, complementándose con motivación y datos sociodemográficos.

Para llevar a cabo el estudio primeramente se localizaron todos los negocios de cafetería que existen en Tuxtepec, posteriormente con base a la experiencia, se eligieron tres negocios muy conocidos en este ámbito. Una vez seleccionados se contactó al encargado de cada uno de los establecimientos, explicándoles en qué consistía la entrevista, después se acordó una fecha para realizar la entrevista, las cuales fueron videograbadas y luego se transcribieron.

Se identificaron frases significativas de las respuestas proporcionadas por los encargados de los negocios y se crearon categorías; posteriormente se realizó un análisis de distribución de frecuencias.

## RESULTADOS

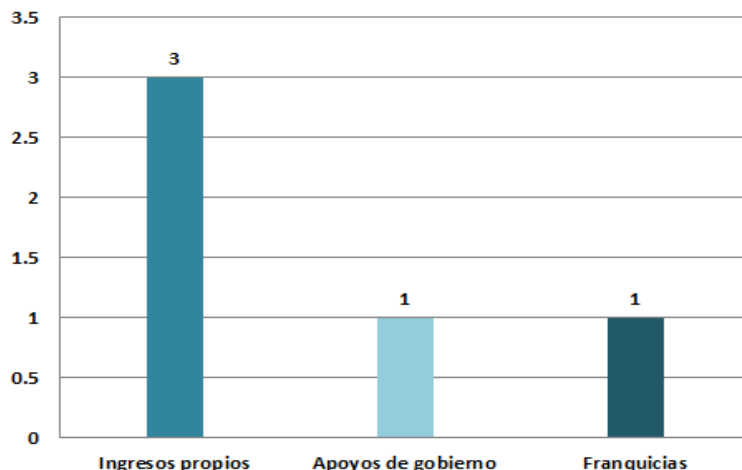
Dentro de los resultados se encontró que los dueños de los negocios buscan mantener sus establecimientos con la finalidad de generar ingresos económicos propios, para lograr esto la mayoría de los encargados buscan asesoría para tomar las mejores decisiones acerca de su negocio, apoyos, etc.; además de las asesorías, buscan contratar baristas que cuenten con experiencia laboral, aptos para el puesto según la descripción requerida, que sepan realizar las actividades, etc. (Gráfica 1).



Gráfica 1. Ideas para iniciar su propia empresa

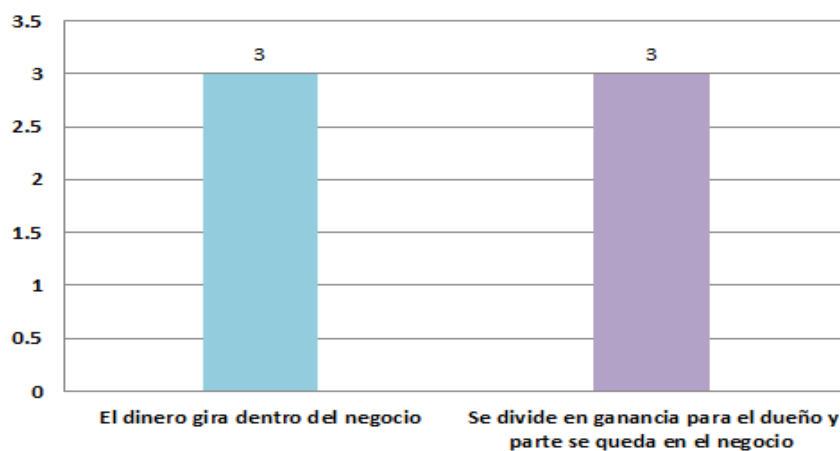
Al tratarse sobre las fuentes de ingreso de los negocios se encontró que la mayor parte corresponde a ingresos propios. Y muy pocas veces es debido a algún apoyo del gobierno, en el cual influye la falta de información y capacitación para obtener estos beneficios; motivo que los orilla a asociarse

con personas de otros estados, con otros compañeros de trabajo, familia, conocidos, etc. (Gráfica 2).



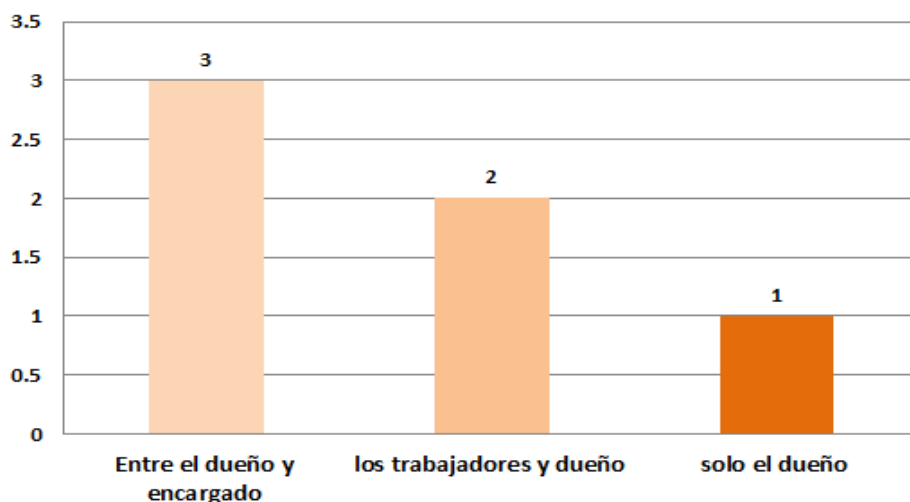
Gráfica 2. Fuentes de ingreso para la creación del negocio

Las ganancias obtenidas dentro de estas mi pymes son variadas, ya que depende en gran parte de los días o temporada por la cual estén pasando (climas o situación social); a pesar de esto, los empleados buscan la forma de obtener ganancias para el dueño y proveerse de materias primas para el resto de la semana, ofreciendo una variedad de cafés fríos y calientes para cada temporada, además de aperitivos para degustar con su bebida (Gráfica 3).



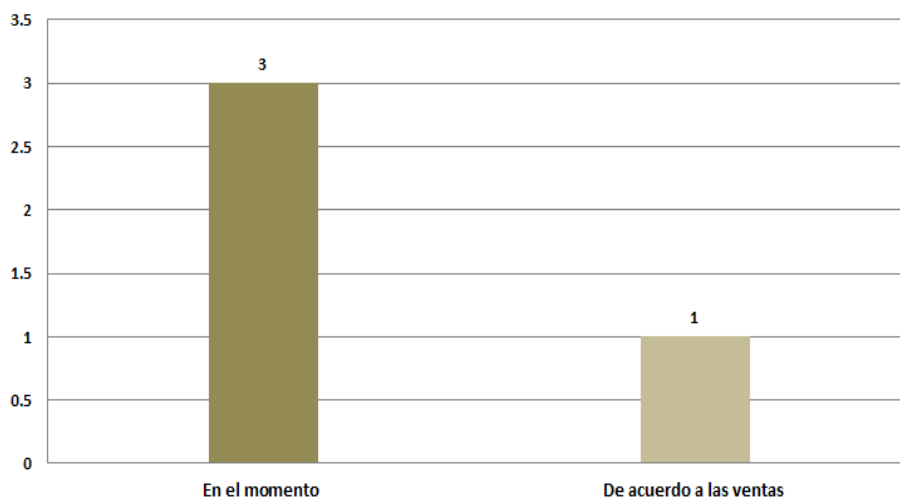
Gráfica 3. Forma de administrar las ganancias

En lo referente a la dirección se encontró que las decisiones de las mi pymes son tomadas por los dueños y encargados, aunque en pocas ocasiones estos no están presentes en la supervisión de sus negocios, tratan de tomar la mejor decisión para la solución de problemas. De igual manera pocas veces se toman en cuenta la opinión de los demás colaboradores de la empresa. Este punto es muy importante pues los colaboradores sugieren que exista más presencia de los dueños, para que las decisiones que se tomen en conjunto o individualmente sean de éxito para la empresa (Gráfica 4).



Gráfica 4. ¿Quién dirige el rumbo de la empresa?

Por ser negocios con un personal limitado y con falta de una estructura organizacional, las decisiones son tomadas de acuerdo a las circunstancias que se presenten día con día, por parte del encargado; incluso si presentan bajas ventas o algún imprevisto que modifique sus metas. Esto representa un riesgo bastante considerable, dada a la responsabilidad que toman los encargados cuando el dueño no se encuentra o no se localiza en el local; también es importante tener como encargado a una persona que garantice el cumplimiento de las metas de la organización (Gráfica 5).



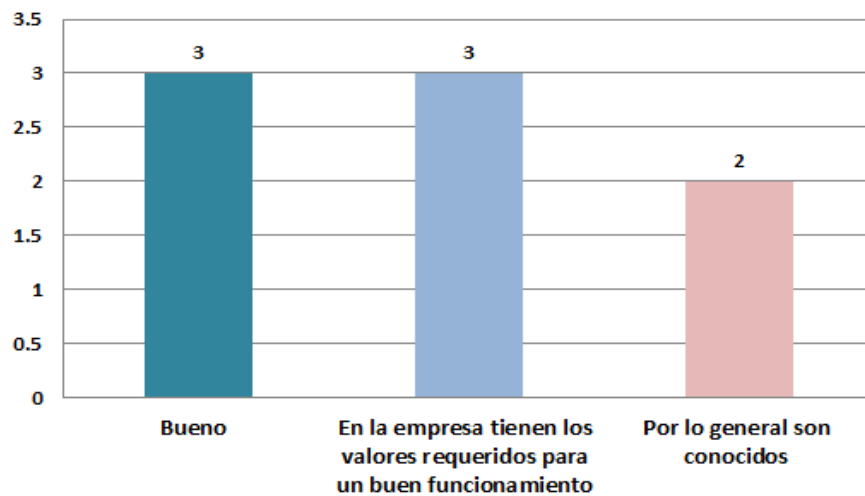
Gráfica 5. Forma en que se toman las decisiones

Las relaciones de autoridad se encuentran establecidas y son conocidas por todos, aunque no de una manera formal; las mi pymes de esta región no cuentan con organigramas escritos, manuales, políticas, o instrumentos administrativos que contribuyan a un mejor funcionamiento o desempeño de las responsabilidades; lo cual no significa que estas no sean cumplidas (Gráfica 6).



Gráfica 6. Relaciones de autoridad

Los empleados tienen una buena relación entre ellos, al contar con poco personal este punto puede llegar a faltar, al poder conocer a todos; demuestran un comportamiento adecuado y con ciertos valores que permiten un área de trabajo armonizable. Fue mencionado también que los mismos empleados muchas veces recomiendan a sus conocidos para el puesto (Gráfica 7).



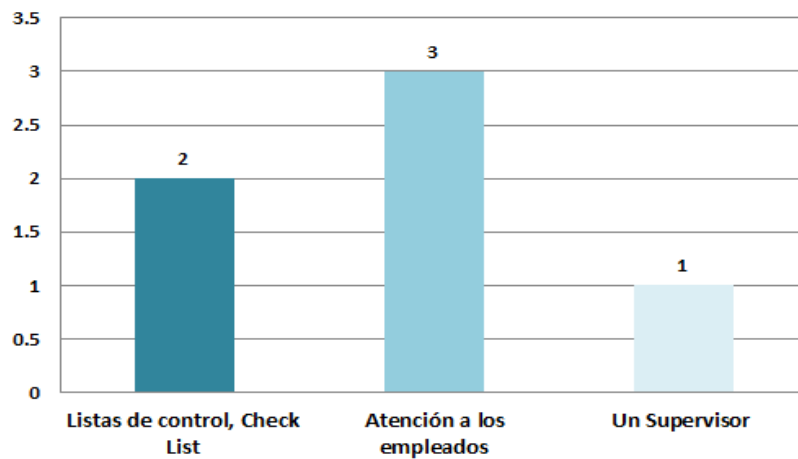
Gráfica 7. Convivencia entre los colaboradores

Los dueños de los negocios entrevistados motivan a sus trabajadores mediante incentivos, lo cual hasta el momento ha funcionado, pero quizás no sea la mejor opción para la orientación de la empresa, porque no siempre se podrá cumplir con estos incentivos, deben buscar nuevas alternativas y aplicarlas para que los colaboradores no solo se motiven con incentivos económicos, pueden recurrir a felicitaciones, empleado del mes, etc. Motivándolos no solo a mejorar personalmente si no a cumplir de igual manera las metas de la empresa (Gráfica 8).



Gráfica 8. Método de motivación

Ninguna empresa tiene como tal un programa, políticas, o manuales escritos que dirigen el rumbo de la empresa o que ayuden a supervisar las tareas de los colaboradores, de igual manera no existe una persona dedicada en un 100% a coordinar a sus compañeros; en lo general ellos también cuentan con más responsabilidades (Gráfica 9).



Gráfica 9. Cosas por mejorar en la supervisión

Se pudo observar que los tres cafés no cuentan con un organigrama. En base a las respuestas de los entrevistados el organigrama propuesto para los negocios es el siguiente (Figura 1).

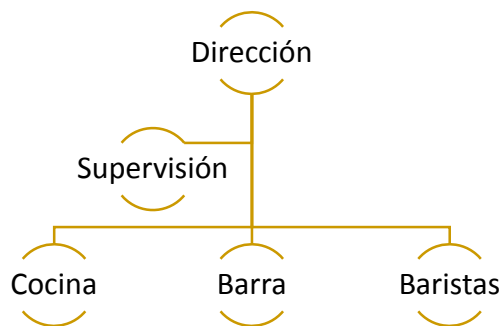


Figura 1. Organigrama

## CONCLUSIONES

Al término de la investigación, se concluyó que en cada una de las mi pymes establecidas en Tuxtepec, Oaxaca, existen oportunidades de mejora en su etapa de control, ya que éstas no cuentan con un organigrama bien definido, escrito, y reconocido por todos los trabajadores, aunque sí se mantiene un ambiente de respeto dentro de las mismas, y cada quién conoce lo que debe hacer. Al igual, se percató que la principal amenaza hacia el desarrollo económico, expansión y estabilidad de las cafeterías, es su competencia, ya que en los últimos años muchos nuevos Cafés han llegado a Tuxtepec, lo cual los deja haciendo su mayor esfuerzo por retener a su clientela regular, al mismo tiempo que atraen a una nueva; en este mismo punto se supo de que la publicidad es muy importante para su éxito, y el medio más eficaz y económico son las redes sociales, por las cuales permiten a los clientes conocer los productos que ofrecen, recordar la marca y conocer su localización. Las entrevistas realizadas aportaron mucha información interesante y relevante, de tal forma que ayuda a plantear un modelo que auxilie a las pymes en Tuxtepec a mejorar y desarrollarse de forma positiva, especialmente enfocándose en su fase de control.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Campos, A. E. (2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
2. Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (págs. 225-231). México.
3. Galindo, L. M. (2001). Fundamentos de la Administración. En L. Munch, *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
4. González, J. J. (2007). *Estudio de la ciencia de la administración*. Primera edición.
5. James, S., Edward, f., & Daniel Gilbert, J. (1996). Administration. En E. f. James stoner, *Administration* (pág. 11). Sexta edición.
6. Konntz, & O'donel. (1985). *Administración*. México: Mcgraw hill.
7. koontz, H., & weihrich, H. (2012). Administración una perspectiva global. En H. koontz, & H. weihrich, *Administración una perspectiva global* (pág. 21). Décima edición.
8. Munch Galindo L. (2010). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
9. Paz., Á. C. (2007). *Administración de Empresas y Organización de producción*.
10. Reyes Ponce, A. (1997). *Administración Moderna*. México: Limusa.
11. Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas 2*. México: Limusa/ Grupo Noriega Editor