

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE
PARA "TIERRA & LUNA" EN 2020-2021, VILLAHERMOSA, TABASCO**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

PRESENTA:

GABRIELA CAMACHO DEONICIO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO

CO-DIRECTOR DE TESIS:

DR. GERMÁN MARTÍNEZ PRATS

VILLAHERMOSA, TABASCO

MAYO DE 2022



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DIVISIÓN ACADÉMICA
DE CIENCIAS
ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

DIRECCIÓN

OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/0530/2022

Villahermosa, Tabasco; 06 de abril de 2022

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES UJAT
PRESENTE

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 y 70 Fracción II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que el **Dr. Jorge Alberto Rosas Castro** director y el **Dr. Germán Martínez Prats**, codirector, dirigieron y supervisaron la tesis:

**PLAN ESTRATÉGICO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA "TIERRA & LUNA"
EN 2020-2021, VILLAHERMOSA, TABASCO.**

Proyecto de investigación elaborado por la C. **Gabriela Camacho Deonicio** egresada de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dr. Carlos Alberto Paz Gómez, Dr. Germán Martínez Prats, Dr. Jorge Alberto Rosas Castro, Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra, Dra. Edith Georgina Surdez Pérez, revisaron y señalaron las notificaciones que había que hacerle a dicho trabajo y que la interesada ha llevado a efecto. Por lo tanto, **puede imprimirse.**

ATENTAMENTE


DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA
DIRECTOR

UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

c.c.p. Archivo.
MLXV/EVV*

CARTA DE AUTORIZACIÓN

El (la) que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título **“Plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible para “Tierra & Luna” en 2020-2021, Villahermosa, Tabasco”**, de la cual soy autora y titular de los derechos de autor.

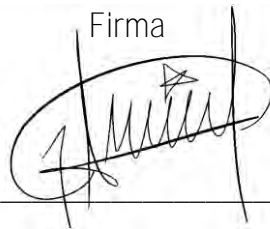
La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 31 del mes de 05 del año 2022.

Autorizó

Firma

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, enclosed within a faint rectangular box.

C. Gabriela Camacho Deonicio

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

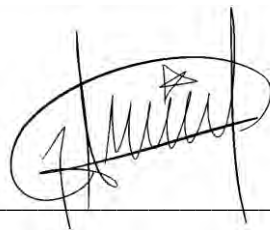
C. Gabriela Camacho Deonicio; estudiante del programa Maestría en Administración y Dirección Estratégica con registro PNPC 005589 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco como autor de la presente tesis para el grado de Maestro titulada **“(Plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible para “Tierra & Luna” en 2020-2021, Villahermosa, Tabasco)”**.

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título o grado equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 31 de mayo de 2022



C. Gabriela Camacho Deonicio

DEDICATORIA

A Dios mi Padre Celestial que siempre me guía, fortalece y me da la sabiduría que necesito.

A mis Padres Ignacio y Guadalupe, por su amor, apoyo y en especial por sus oraciones que día a día me fortalecen.

A José Luis mi amado esposo, por su amor, apoyo, comprensión y motivación.

A mi amado hijo Axel Matías por el amor y la alegría que inyecta a mi vida.

A mis hermanos Ángel, Raquel y Juani así como a mis sobrinos Leonel y Endher.

Al Dr. Jorge Alberto Rosas por su guía y apoyo en todo momento.

A Aurora María Rosas Orueta y Adolfo Priego por la motivación y el apoyo brindado.

A los profesores y compañeros del posgrado.

*Porque Jehová da la sabiduría,
Y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.
Proverbios 2:6*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar mi gratitud es para Dios por amarme tanto, por guiar cada uno de mis pasos y fortalecerme en los momentos difíciles. Seguidamente agradezco a mi familia, padres, esposo, hijo, hermanos y sobrinos, quienes con amor siempre me apoyan, motivan e impulsan a seguir adelante.

Tuve la bendición de conocer al Dr. Jorge Alberto Rosas Castro quien me brindó la información y el ánimo necesario para iniciar el posgrado y como mi director de tesis compartió conmigo sus conocimientos, experiencias y su tiempo, su apoyo para mí ha sido de gran valor.

Agradezco a Aurora María Rosas Orueta por la confianza y todo el apoyo que me brindó durante este proceso, por abrirme las puertas de su restaurante que con tanto amor, esfuerzo y dedicación a logrado sacar adelante.

Así también, agradezco a la Dra. Edith Georgina Súrdez Pérez y Adolfo Priego Cruz, por compartir conmigo parte de su experiencia personal y profesional y por motivarme a iniciar la MAYDE.

A la Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra agradezco su interés en mejorar mi trabajo, sus observaciones y su contribución a mi aprendizaje.

A todos mis compañeros y en especial a Jorge Antonio, Verónica y Alejandro agradezco su disposición para apoyarme cuando así lo necesité.

Al CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) agradezco el apoyo económico durante toda la maestría.

Y finalmente agradezco a todos los profesores que contribuyeron a mi formación y al personal administrativo que formó parte de este proceso.

Resumen

En 2020 se realizó un estudio etnográfico cultural al restaurante Tierra & Luna, microempresa dedicada a la producción y venta de alimentos saludables vegetarianos, dicho estudio evidenció elementos culturales ausentes y diferentes problemáticas que dieron lugar a la presente investigación, en la cual, para lograr una comprensión global de la realidad del restaurante en sus contextos interno y externo en el periodo 2020-2021 se utilizó el enfoque de investigación mixto, concurrente (QUAL-cuan). La administración estratégica se estudió para el desarrollo de la innovación en el diseño organizacional, el rediseño de productos, procesos y estaciones de trabajo; la teoría de la organización para el desarrollo de la cultura organizacional, el factor humano mediante la comprensión de la gestión de la diversidad organizacional y el desarrollo sostenible para reducir el impacto ambiental que generan las actividades del restaurante. Gracias a la Teoría General de Sistemas se realizó el diagnóstico de los subsistemas de la organización, el cual reflejó la necesidad del establecimiento de objetivos, diseño de estrategias y el desarrollo de la innovación incremental que le permitan a la organización hacer frente a los retos económicos, sociales y ambientales. Finalmente se realizó el plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible compuesto por cuatro programas de acción y dado que no se consideraron las etapas de implementación y evaluación como parte de la delimitación, se generó un cronograma que indica la secuencia y los periodos estimados para la ejecutar cada programa de acuerdo con las posibilidades y recursos de la microempresa.

Palabras clave: microempresa, plan estratégico, innovación, desarrollo sostenible.

Abstract

In 2020 a cultural ethnographic study was conducted at the Tierra & Luna restaurant, a microenterprise dedicated to the production and sale of healthy vegetarian food, this study revealed missing cultural elements and different problems that gave rise to the present research, in which, to achieve a comprehensive understanding of the reality of the restaurant in its internal and external contexts in the period 2020-2021, the mixed, concurrent research approach (QUAL-Quan) was used. Strategic management was studied for the development of innovation in organizational design, redesign of products, processes and workstations; organization theory for the development of organizational culture, the human factor by understanding the management of organizational diversity and sustainable development to reduce the environmental impact generated by the restaurant's activities. Thanks to the General Theory of Systems, a diagnosis of the organization's subsystems was made, which reflected the need to establish objectives, design strategies and develop incremental innovation to enable the organization to meet the economic, social and environmental challenges. Finally, the strategic plan for innovation and sustainable development was drawn up, consisting of four action programs. Since the implementation and evaluation stages were not considered as part of the delimitation, a chronogram was generated indicating the sequence and estimated periods for executing each program according to the possibilities and resources of the microenterprise.

Keywords: microenterprise, strategic plan, innovation, sustainable development.

Índice

Introducción	14
Capítulo I. Planteamiento del problema	19
Antecedentes	19
Preguntas de investigación	23
Pregunta general	23
Preguntas específicas	23
Objetivo de investigación	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
Justificación	25
Proposiciones	32
Capítulo II. Enfoque Teórico Analítico	33
Microempresas	34
Administración, dirección y procesos estratégicos	35
Mercado	39
Innovación	41
Innovación en el diseño organizacional	44
Innovación en la administración de la producción y las operaciones	48
Administración del Talento Humano	52
Desarrollo sostenible	53
Gestión sostenible	54
Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)	56
Capítulo III. Método	61
Enfoque de la investigación	61
Tipo y diseño de investigación	62
Modelo de investigación	62
Sujetos y unidades de análisis	65
Procedimiento de muestreo	67
Instrumentos de investigación	68

Pilotaje y validación del instrumento.....	70
Confiabilidad.....	70
Validez.....	71
Métodos y proceso para el análisis de la información.....	71
Investigación cualitativa.....	71
Investigación cuantitativa.....	72
Capítulo IV. Diagnóstico del Restaurante Tierra & Luna.....	73
Contextualización de la organización en estudio.....	73
<i>Misión.....</i>	74
<i>Visión.....</i>	74
<i>Valores.....</i>	74
Factores del microambiente.....	74
Clientes.....	74
<i>Características demográficas.....</i>	75
<i>Solicitud de pedidos.....</i>	75
<i>Recepción de pedidos.....</i>	76
<i>Productos y servicios.....</i>	77
<i>Lealtad y satisfacción del cliente.....</i>	78
Proveedores.....	80
Competidores.....	81
Intermediarios.....	83
Análisis interno del restaurante Tierra & Luna.....	84
Organización.....	84
Estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna.....	85
<i>Espacio, equipos y personas.....</i>	85
<i>Flujo de la información, los materiales y las personas.....</i>	87
<i>Comodidad y la seguridad del trabajador.....</i>	87
<i>Interacción con el cliente.....</i>	88
Análisis y diagnóstico de la microempresa con base en los subsistemas que la componen (FODA).....	88
Análisis y diagnóstico del nivel de sostenibilidad del restaurante Tierra & Luna... 	91

V. Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo Sostenible.....	95
Diseño Organizacional del restaurante Tierra & Luna	96
Gestión de la diversidad organizacional del restaurante Tierra & Luna	97
Innovación de productos y procesos del restaurante Tierra & Luna	99
Rediseño de estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna	102
Indicadores estratégicos de impacto de los objetivos del plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible	104
Programa de implementación del plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible	108
VI. Conclusiones y recomendaciones.....	110
Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	114
Recomendaciones para intensificar la contribución del restaurante al desarrollo sostenible.	117
Referencias	119
Anexos.....	124
Instrumentos de recolección de datos para la investigación cualitativa.....	124
Instrumentos de recolección de datos para la investigación cuantitativa	130
Planilla juicio de expertos para evaluar el cuestionario dirigido a los clientes	132

Índice de Tablas

Tabla 1 Diferentes modelos de planeación estratégica (Parte 1).....	38
Tabla 2 Diferentes modelos de planeación estratégica (Parte 2).....	38
Tabla 3 Tipología de la Innovación.....	41
Tabla 4 Descripción de los mecanismos de coordinación.....	46
Tabla 5 Descripción de las configuraciones estructurales.....	47
Tabla 6 Formas de desarrollo de I + D + I.	51
Tabla 7 Decisiones estratégicas en operaciones.....	54
Tabla 8 Primera etapa del Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)	57
Tabla 9 Segunda etapa del Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)	58
Tabla 10 Modelo de investigación (Enfoque de investigación y definición de categorías y variable).....	62

Tabla 11 Modelo de investigación (Alineación de las preguntas de investigación con las variables de estudio y la metodología).	63
Tabla 12 Análisis Sistémico de Tierra & Luna Ambiente Externo e interno.	66
Tabla 13 Lista de instrumentos de investigación a construir.	68
Tabla 14 Coeficiente de alfa de Cronbach.....	71
Tabla 15 Características generales de la organización.	73
Tabla 16 Características demográficas de las personas encuestadas.....	75
Tabla 17 Frecuencia y porcentajes de la categoría: Solicitud de pedidos.	76
Tabla 18 Frecuencia y porcentajes de la categoría: Recepción de pedidos.....	77
Tabla 19 Frecuencia y porcentajes de la categoría: Productos y Servicios.....	78
Tabla 20 Frecuencia y porcentajes de la categoría: Productos y Servicios.....	79
Tabla 21 Horarios de atención, ubicación y presencia en redes sociales de los restaurantes veganos y vegetarianos más conocidos de la ciudad de Villahermosa.....	82
Tabla 22 Características de las personas que laboran en el restaurante Tierra & Luna.	84
Tabla 23 Análisis FODA de los subsistemas que componen a la microempresa Tierra & Luna.....	89
Tabla 24 Cuestionario para conocer el nivel de sostenibilidad del restaurante Tierra & Luna.....	91
Tabla 25 Objetivos, estrategias y líneas de acción para la gestión de la diversidad organizacional del restaurante Tierra & Luna.....	97
Tabla 26 Objetivos, estrategias y líneas de acción para Innovación de productos y procesos del restaurante Tierra & Luna.....	99
Tabla 27 Objetivos, estrategias y líneas de acción para el rediseño de estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna.....	102
Tabla 28 Indicadores estratégicos para medir el logro de los objetivos del plan estratégico.	104
Tabla 29. Cronograma de trabajo para la implementación de los programas de acción. ...	108

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso de cinco fases interrelacionadas para elaborar y ejecutar la estrategia. ...	36
Figura 2. Cinco partes fundamentales de la organización.	44
Figura 3. Parámetros de diseño.....	45
Figura 4. Propósitos de layout.	50
Figura 5. Primer ciclo del Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)	59
Figura 6. Segundo ciclo del Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)	60
Figura 7. Distribución de las estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna.....	86
Figura 8. Resultados del nivel de sostenibilidad del restaurante Tierra & Luna.....	93

Figura 9. Etapas del proceso de implementación de cada programa del plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible. 109

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Introducción

El presente documento expone el estudio realizado a Tierra & Luna en el periodo 2020-2021, con el propósito de saber qué innovaciones requiere desarrollar para mejorar su competitividad y contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, donde se localiza. Esta microempresa se dedica a la venta de alimentos saludables y está comprometida con el cuidado del medio ambiente, además del bienestar individual y social.

Tiene seis años en el mercado, contribuye a la economía local ofreciendo empleo a cinco personas y a intermediarios que colaboran con ella. Actualmente la estrategia genérica de Tierra & Luna está relacionada con una estrategia de análisis, debido a que es una microempresa que a pesar de estar rodeada de personas que no consumen frutas y verduras, de competir con un gran número de establecimientos de comida rápida que la mayoría de la población acostumbra consumir con precios por debajo de los suyos y de todas las afectaciones que trabajo consigo la pandemia por COVID-19, ha logrado subsistir, gracias a la búsqueda de formas para satisfacer las necesidades de sus clientes, creando nuevos platillos o modificando los existentes.

Sin embargo, Tierra & Luna no ha logrado que sus colaboradores interioricen los valores que constituyen su identidad, requiere afianzar su concepto de microempresa dedicada a ofrecer nutrición holística, la cual incluye el bienestar físico y el bienestar mental, alimentos en balance, nutricionales y con un delicioso sabor.

También necesita consolidarse como un restaurante que coadyuva a que sus clientes tengan una alimentación saludable con menos posibilidades de sufrir enfermedades no transmisibles, que se preocupa por el cuidado del medio ambiente, y que contribuye al crecimiento económico de la ciudad donde se ubica.

Con la innovación como estrategia transversal, la microempresa podrá añadir valor a sus procesos y productos y el aumento de su rentabilidad, pero es necesario profundizar en el conocimiento de la realidad que vive para posteriormente desarrollar un Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo Sostenible que le permita alcanzar sus objetivos y metas.

El tema de investigación se eligió por su pertinencia en la actualidad, dados los cambios que deben enfrentar las microempresas, además de la falta de planeación, insuficiente organización y el limitado crecimiento que éstas logran y se eligió al restaurante Tierra & Luna puesto que tiene el reto de satisfacer a una sociedad con problemas de alimentación y que debe cambiar sus hábitos alimenticios para no estar vulnerables ante diversas enfermedades que están acabando con la vida de muchas personas.

La relevancia de esta investigación y el plan estratégico con programas de acción propuestos radica en que puedan ser útiles no solo a restaurantes que desean ofrecer mejores productos y servicios, sino a todas aquellas microempresas que quieren realizar cambios en su composición interna pero no saben cómo hacerlo, que no pueden cubrir los honorarios de un consultor externo o que creen que la innovación basada en el desarrollo sostenible es algo impracticable.

En una inmersión inicial en la empresa fue posible conocer los síntomas y causas de la problemática que enfrenta, mismos que se exponen en el planteamiento del problema, y a partir de la cual se determinaron las preguntas y objetivos de investigación. El objetivo principal de la investigación es: Elaborar un plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible, compuesto por cuatro programas de acción, relacionados con el diseño

organizacional, la cultura, los productos, procesos y estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna, que le permita aumentar su rentabilidad y competitividad.

Un segundo apartado corresponde al enfoque teórico analítico con base en el cual se realizó la investigación. El objetivo principal de este capítulo es analizar, comprender e interpretar los enfoques y teorías desarrolladas por otros autores, que están relacionados con el tema en cuestión. La revisión de investigaciones anteriores permitió realizar el estudio de las variables expuestas y darle una correcta orientación a la presente investigación, la cual deriva en la construcción del plan estratégico antes mencionado.

Para este trabajo, se estudió, la Planeación Estratégica como técnica de la Administración Estratégica que mediante etapas sucesivas facilita determinar los objetivos y estrategias de corto, mediano y largo plazo; la Teoría de la Organización que involucra la gestión de la diversidad organizacional que permite conjuntar elementos psicológicos, sociológicos y culturales para que Tierra & Luna pueda lograr el desarrollo del personal.

Desde la perspectiva del marketing, se analizó el mercado para conocer las actitudes, preferencias y percepciones de los clientes de la microempresa y, de las cinco fuerzas competitivas de Porter la atención se centró en los competidores, aquellas empresas que participan en el mismo mercado y captan a los consumidores de Tierra & Luna, que al final son quienes elegirán al que mejor cumpla con sus expectativas de alimentación saludable.

La innovación como estrategia también fue estudiada, ya que permite agregar valor a los productos o procesos de las empresas con la intención de mejorar la experiencia de sus clientes, alcanzar nuevos mercados y ser más competitivas y, por último, pero no menos importante, se identificaron y analizaron los objetivos de desarrollo sostenible contenidos

en la Agenda 2030, sobre los que Tierra & Luna puede fortalecer su contribución, en la ciudad de Villahermosa.

En cuanto a los aspectos metodológicos, se utilizó el enfoque de investigación Mixto, concurrente (CUAL-cuan), toda vez que se persigue conocer, analizar y comprender la realidad de Tierra & Luna en sus contextos interno y externo. El enfoque cualitativo con diseño de investigación-acción, práctico, con una visión técnico-científica, fue útil para estudiar las prácticas locales de la microempresa e identificar y analizar las necesidades de cambio en cada uno de los subsistemas de la organización; y el enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental, transversal, para alcanzar una perspectiva más completa y conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos y servicios que reciben del restaurante.

Las categorías estudiadas fueron tres: innovación, desarrollo sostenible y mercado. Cabe señalar que el mercado también se analizó como variable para conocer la satisfacción de los clientes mediante una encuesta.

En el cuarto apartado se presenta el diagnóstico de la situación actual de la microempresa puntualizando las fortalezas y debilidades identificadas en su interior y las oportunidades y amenazas que existen en su entorno, lo cual fue de suma importancia para el desarrollo del plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible para el restaurante Tierra & Luna, mismo que se presenta en el apartado cinco con el mismo nombre.

El producto de este estudio está conformado por cuatro programas de acción que contienen objetivos, estrategias y líneas de acción, orientadas al diseño organizacional, la gestión de la diversidad, la innovación de alimentos, bebidas, cartas y menús, así como de procesos y estaciones de trabajo. También se generó un quinto programa de

implementación en el cual se especifican los productos a desarrollar en cada programa y la estimación de los tiempos que cada uno en sus etapas de implementación.

Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, donde se resumen los resultados que se obtuvieron de acuerdo con los objetivos propuestos en la presente investigación y se aportan sugerencias para la implementación de los programas de acción, es decir, la consideración de elementos claves para obtener los resultados esperados.

México.

Capítulo I. Planteamiento del problema

Antecedentes

A nivel mundial, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 90% del sector empresarial y en cuanto a la creación de empleos las MiPyMEs logran concentrar alrededor del 60% y 70% de éstos, por lo que son consideradas relevantes para el crecimiento económico (ONU, 2021).

Por su parte, la industria restaurantera a nivel nacional tiene alta relevancia por ser la segunda rama económica empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo, generando un millón 725 mil empleos directos, 3 millones 763 mil empleos indirectos y 5 millones 488,500 empleos formales en todo el país. En 2019 se registraron 555 mil 122 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas y 18 millones 992 mil pesos como venta total anual, con 2% de aportación al PIB nacional y 14% al PIB turístico (AMR, 2019).

En México, también en el año 2019, se registraron alrededor de 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, sin embargo, en el comunicado de prensa realizado por el INEGI el 02 de diciembre de 2020 en el que se presentan los resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020, se menciona que lograron permanecer 3.9 millones de establecimientos, es decir, alrededor de un millón cerraron sus puertas, teniendo como una de las principales afectaciones la adaptación de las empresas para realizar sus actividades (INEGI, 2020).

Algunas de las razones por las que la pandemia causó el cierre de estas microempresas se debieron a que no contaban con objetivos y metas definidas o bien, no

lograron redefinirlos para responder a las nuevas necesidades, más la resistencia al cambio, la baja captación de clientes y la competencia, que también son factores que inciden en la muerte de las microempresas, pero sobre todos los problemas destaca la falta de planeación estratégica y de innovación, ya que utilizan métodos empíricos, son dirigidas por sus propios dueños, se concentran en las actividades de cada día y de acuerdo con Ruiz y Zagaceta (2016), las empresas que más sufren de falta de innovación son las que se encuentran en el sector servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

De acuerdo con Posada y Aguilar (2018) en un estudio realizado a 35 mil 571 directivos de la micro y pequeña empresa en México y Colombia sobre su comportamiento y continuidad en el mercado, concluyeron que las habilidades directivas tienen suma relevancia en la continuidad de la empresa, lo que explica por qué las grandes empresas se han concentrado en desarrollar planes que les permitan hacer frente a los distintos cambios que ocurren en su entorno.

Tierra & Luna está conformada por cinco empleados y con base en ese número se afirmó que el estudio estuvo enfocado a una microempresa, toda vez que el acuerdo por el cual se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Tabasco, señala que el rango de número de trabajadores de una microempresa es hasta 10 empleados (Ruiz, 2009).

Esta organización nació a mediados del año 2015 bajo la dirección de la dueña y su hermano, con la intención de crear una panadería que no sólo ofreciera el mismo sabor que la panadería convencional sino también un alto valor nutricional. Los servicios que actualmente brinda Tierra & Luna al público, consisten en: programas de desintoxicación a

base de jugoterapia; coaching en nutrición holística; clases de cocina; alimentos en balance, a la carta para llevar o comer en el sitio y cuenta con una tienda (productos locales o nacionales acorde a la filosofía de consumir productos naturales y saludables en armonía con el cuidado del ambiente.

A principios del año 2020 fue realizado un estudio etnográfico cultural en Tierra & Luna quien en ese momento se identificaba con el nombre de “Medialuna”, en dicho estudio se concluyó que es una empresa que ha intentado desarrollar una cultura basada en el compromiso con el bienestar individual y social del lugar en el que se encuentra inmersa, que persigue coadyuvar al desarrollo sostenible fomentando el consumo y producción responsable y que ofrece variedad de productos saludables (Camacho, Rosas, et al., 2020).

Sin embargo, requiere afianzar su concepto de microempresa dedicada a proporcionar bienestar a través de una nutrición holística, puesto que no ha logrado que el concepto que ha ido incorporando poco a poco, se vaya interiorizando entre los colaboradores, y de ellos hacia los clientes, proveedores e intermediarios (Camacho, Rosas, et al., 2020), por lo que además de contar con una estrategia genérica, debe adoptar acciones innovadoras en las diferentes áreas de la organización, para incrementar su capacidad de adaptación y mejorar su competitividad (Robayo 2016, refiere a Hidalgo, N. 2003, pág. 99).

La forma en que Tierra & Luna ha sido dirigida, se ha ido transformando, pero sin llegar a tener una correcta planeación y programación de las operaciones, que le permitan garantizar su supervivencia y crecimiento; de acuerdo Arrieta, et al., (2015), la mayoría de las microempresas trabajan con base en una planeación informal a corto plazo, lo cual las

lleva a ser sólo reactivas a los cambios que ocurren en el entorno y a carecer de crecimiento y consolidación.

En un primer acercamiento a la microempresa fue posible observar que actividades operativas son realizadas por la dueña y gerente, por ejemplo: compra de insumos, toma de pedidos vía telefónica y en el local, entrega de pedidos, inventario de productos de la tienda, etc.

Otro de los problemas es la ausencia de habilidades en los colaboradores para dar una correcta atención al cliente en cuanto a darle el producto que solicita o bien proponerle otro existente que pueda satisfacer sus necesidades de alimentación, provocando que el cliente se retire del local sin haber consumido algún producto o que no vuelva a consumir allí.

La capacidad de respuesta al cliente es variada, sólo cuentan con un horno, no se observaron áreas de trabajo definidas y el espacio para que los comensales degusten sus alimentos es muy reducido.

Preguntas de investigación

Pregunta general.

¿Qué innovaciones debe impulsar el restaurante Tierra & Luna en su diseño organizacional, cultura, productos, procesos y estaciones de trabajo, que le permitan contribuir al desarrollo sostenible y aumentar su rentabilidad y competitividad?

Preguntas específicas.

- ¿Qué acciones realiza Tierra & Luna para contribuir a la salud de sus clientes y a la producción de alimentos de forma responsable?
- ¿Cómo se agrupan las tareas y personas que conforman el restaurante Tierra & Luna y cómo se coordinan para el logro de los objetivos?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de la cultura organizacional del restaurante Tierra & Luna que se deben desarrollar para generar sentido de pertenecía y compromiso en los colaboradores?
- ¿Están satisfechos los clientes del Restaurante Tierra & Luna respecto a la solicitud y recepción de pedidos, productos y servicios con entrega a domicilio?
- ¿Cuáles son los factores que afectan la productividad de los colaboradores en las estaciones de trabajo y espacios del restaurante Tierra & Luna?

Objetivo de investigación

Objetivo general.

Elaborar un plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible, compuesto por cuatro programas de acción, relacionados con el diseño organizacional, la cultura, los productos, procesos y estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna, que le permita aumentar su rentabilidad y competitividad.

Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de sostenibilidad para determinar cómo Tierra & Luna contribuye a la salud de sus clientes y a la producción de alimentos de forma responsable.
- Conocer la agrupación de tareas y personas así como la coordinación dentro del restaurante Tierra & Luna para el rediseño organizacional que contribuya al logro de los objetivos.
- Determinar los elementos de la cultura organizacional que el restaurante Tierra & Luna debe desarrollar para generar el sentido de pertenencia y compromiso en sus colaboradores.
- Conocer la percepción de los clientes respecto a la solicitud y recepción de pedidos, productos y servicios con entrega a domicilio, para determinar las mejoras que contribuyan a elevar su experiencia y a su vez la rentabilidad del restaurante Tierra & Luna.

- Analizar las estaciones de trabajo y espacios con los que cuenta el restaurante Tierra & Luna para proponer innovaciones que permitan mejorar la productividad de sus colaboradores.

Justificación

El mundo está experimentando cambios en la forma de alimentación, principalmente por motivos de salud; las personas están evitando el consumo de animales por las diversas enfermedades que surgen con el paso del tiempo y están decidiendo cambiar su alimentación por verduras, frutas, cereales, etc. Sin embargo, la comida fácil de preparar o adquirir por su bajo costo, es aquella que contiene elevados niveles de sustancias químicas y muy bajo valor nutricional.

La industria restaurantera a lo largo del tiempo ha venido realizando cambios en sus productos o creando nuevos para satisfacer las necesidades de este mercado que cada vez va en aumento, algunas empresas han logrado renovarse para atraer a este tipo de clientes, pero pierden la claridad del público al que pretende dirigirse. No obstante, abren camino a una oportunidad de negocio para restaurantes vegetarianos, tal es el caso de Tierra & Luna una microempresa dedicada a la venta de alimentos vegetarianos saludables, ubicada en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, comprometida con el bienestar individual y social.

Este restaurante ofrece variedad de alimentos y bebidas a base de diversos insumos frescos y naturales, pero el costo de sus productos es elevado en comparación de la comida rápida que es vendida a su alrededor, por lo que sus productos, están por encima del alcance de la economía de las personas que transitan por el local.

De acuerdo con la Secretaría de Salud et al. (2018), México enfrenta un grave problema de salud pública puesto que gran parte de la población presenta sobrepeso u obesidad; se estima que cerca del 20% de las familias mexicanas tiene la necesidad de consumir diariamente alimentos y bebidas preparados fuera del hogar (AMR, 2019).

La importancia de la permanencia de Tierra & Luna radica en que busca contribuir a la salud y bienestar de las personas, pero requiere renovarse para poder alcanzar o atraer a su público objetivo, es por lo que se considera de suma importancia el desarrollo de un plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible, para que con base en un diagnóstico situacional y a través de etapas sucesivas pueda determinar sus objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, el diseño de estrategias le permitirá realizar acciones planificadas orientadas a lograr sus objetivos para ser competitiva en un mundo de constantes cambios. Dichas estrategias surgen de un análisis en el que se relacionan: las actividades, los recursos con los que cuenta una empresa y su capacidad para operar. Tarapuez, Guzmán, & Parra, (2016) refieren a García (2003), quien asume que el propósito de la estrategia es “desarrollar una ventaja competitiva sostenible que dure el mayor tiempo posible” (p. 172).

La innovación en la actualidad es vista como un proceso transversal que coadyuva a la resolución de problemas en las organizaciones (Robayo, 2016), da pauta para lograr un crecimiento y mejora la eficiencia de los cambios que se desean realizar al interior de estas (García, Gálvez, & Maldonado, 2016). Entonces, para innovar es necesario planificar, de tal forma que la innovación esté integrada a la estrategia de la organización (Gutiérrez y Mustieles, 2016).

Vargas, Bahena y Cardón (2018), indican que las MiPyMEs, por su independencia y flexibilidad, es posible que se adapten con mayor rapidez a los cambios que ocurren en el proceso de adopción de prácticas innovadoras constantes, logrando dar soluciones a problemas sociales y ambientales de su entorno, al mismo tiempo que podrán obtener beneficios en su rentabilidad, competitividad, nuevos conocimientos y atracción de nuevos recursos financieros para continuar potencializando la innovación.

Gálvez y García (2012), en una investigación realizada que involucró analizar a sesenta empresas, respecto al impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia, concluyeron que la “innovación en procesos y la innovación en productos son las que mayor impacto positivo generan en la MIPYME” (p. 24).

Martín, Ovando y Rivera (2016) y (Tarapuez, Guzmán, y Parra, 2016) afirman que, en un mundo tan cambiante, para que las empresas puedan responder a las demandas de su entorno, es necesario que realicen acciones innovadoras que les permitan ser dinámicas, mejorar su desempeño y ser más competitivas, pero, dichas acciones también deben ser sostenibles (Vargas, Bahena, y Cardón, 2018). Es decir, que no comprometan los recursos naturales que requerirán las generaciones futuras.

Expuesto lo anterior, es importante mencionar que la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron creados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para incidir en la producción y el consumo responsable, ya que dichos objetivos establecen una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, y para lograrlo, 193 países acordaron intensificar esfuerzos, incluido México (ONU, 2015).

En la resolución aprobada por la Asamblea General el 6 de abril de 2017 (ONU, 2017), se realizó el reconocimiento de la “necesidad de centrar la atención en la importancia de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular la promoción de la innovación, la creatividad y el trabajo decente para todos” (p. 1).

También se reconoció la importancia de intensificar la formalización y crecimiento de las microempresas y prácticas comerciales sostenibles; este reconocimiento se debe a la capacidad de las MiPyMEs para generar empleos en todo el mundo, favoreciendo en especial a mujeres y jóvenes que pertenecen a sectores vulnerables, generando oportunidades de vida y desarrollo económico en sus localidades.

Tierra & Luna aunque actualmente posee cierto orden y clientes que la motivan a sumar esfuerzos para continuar en el mercado, aún tiene importantes oportunidades de afianzar su concepto de empresa dedicada a proporcionar salud y bienestar a través de una nutrición holística y delicias en balance.

Mediante la gestión de la diversidad organizacional, que permite conjuntar elementos psicológicos, sociológicos y culturales, Tierra & Luna podrá lograr el desarrollo del personal, es decir, llevarlos de un estado de comprensión de la filosofía de la empresa a otro mayor, permitiendo que la cultura de Tierra & Luna pueda permearse no sólo en los trabajadores, sino también en los clientes.

A través del desarrollo de la innovación en sus procesos, productos y servicios, la microempresa estará en posibilidades de ofrecer alimentos y bebidas de mejor calidad, una mejor atención al cliente, además de que podrá mejorar la manera en cómo gestiona la sostenibilidad de la empresa a través del mejor aprovechamiento de los recursos, tener

mayor cantidad de beneficios y abarcar otros mercados (Martín, Ovando y Rivera, 2016), sin perder su objetivo de ofrecer alimentos saludables y ricos con calidad y contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad, "...porque un lugar de trabajo mejor equivale a mejores resultados" (Steiner, 2018, p. 10).

El estudio del mercado se orientó a conocer la percepción de los clientes respecto a la calidad de los alimentos y bebidas, así como de los servicios que reciben de Tierra & Luna. En el caso de los competidores, se identificaron sus fortalezas y debilidades. Con el suministro de esta información también fue posible conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa e identificar otros aspectos que requirieron de innovación.

Otro aspecto importante de mencionar es que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2014) la esperanza de vida de los negocios del sector servicio del estado de Tabasco respecto al dato nacional es de 5.4 años.

En este sentido, la importancia de la realización de este estudio también radica en que Tierra & Luna al ser una empresa con prácticas innovadoras y sostenibles, podrá permanecer y crecer en el mercado, permitiendo en el contexto socioeconómico, que se genere el fomento de empleos de mejor calidad, generación y distribución de recursos económicos al incrementar el consumo de materia prima de proveedores locales, favorecerá a la sociedad al promover y satisfacer sus necesidades de alimentación saludable y a su vez suscitará el cuidado del medio ambiente al fomentar la recuperación, restauración y el uso eficiente de los recursos.

En cuanto a los aspectos metodológicos, el enfoque de investigación es Mixto, concurrente (CUAL-cuan), toda vez que, se perseguía conocer, analizar y comprender la realidad de Tierra & Luna en sus contextos interno y externo. El enfoque cualitativo con

diseño de investigación-acción, práctico, con una visión técnico-científica, fue útil para estudiar las prácticas locales de Tierra & Luna e identificar y analizar las necesidades de cambio en cada uno de los subsistemas de la organización; y el enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental, transversal, para alcanzar una perspectiva más completa y conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos y servicios que reciben de Tierra & Luna.

Con base en los ciclos que conforman el diseño de investigación-acción se desarrolló el modelo de planeación estratégica de innovación y desarrollo sostenible como propuesta para guiar las etapas de la investigación, se realizará un diagnóstico situacional de la microempresa y se desarrollará un plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible, conformado por dos grandes apartados: Cultura y factor humano e Innovación, compuestos por programas de acción basados en el desarrollo sostenible.

Tales programas contendrán objetivos, estrategias y líneas de acción, también se desarrollará un programa de implementación que consistirá en un cronograma con los periodos de implementación de los programas de acción. Se apunta a mejoras en el ambiente de trabajo, la productividad de la empresa y en su competitividad. Tierra & Luna contribuirá a la sostenibilidad del ambiente en el que se desarrolla, a la salud y bienestar de los clientes y al crecimiento económico sostenible de la ciudad.

Como parte del enfoque cuantitativo, se utilizarán técnicas como la entrevista, observación y análisis de contenido; mediante las guías de entrevistas semiestructuradas aplicada a la gerente y dueña de la microempresa se obtendrá información relacionada con los aspectos internos y externos de la organización; las cédulas de observación permitirán recabar información sobre las formas de organización y comunicación así como del

comportamiento de los colaboradores, la distribución de las estaciones de trabajo, el aprovechamiento del sobrante de los insumos que no se consideran para el menú, el tiempo de respuesta al cliente, la estandarización de procesos, el uso de equipos y el ahorro de energía eléctrica, así como del agua.

En cuanto al análisis de contenido, mediante las cédulas de registro se podrá integrar información del análisis resultante sobre la filosofía de la microempresa, las recetas, menú de platillos de la semana, la carta, procesos, reglamentos, y de la información existente en internet sobre los proveedores y competidores.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se utilizará la técnica de encuesta y a través de un cuestionario autoaplicado vía Google se recopilará información de los clientes sobre sus necesidades, gustos, disgustos y preferencias.

Es importante mencionar que el proceso y contenido de la investigación expuesta es de suma relevancia para el investigador ya que brinda la oportunidad de reflexionar sobre problemáticas reales que enfrentan las microempresas, que, si bien son pequeñas por su número limitado de integrantes, pero existen en un mundo tan competitivo, en el que sólo las empresas resilientes pueden sobrevivir.

Se trata de una investigación que estudia todos los subsistemas de la organización con la finalidad de diseñar estrategias de cambio. La planeación estratégica que es algo de lo que carecen la mayoría de las microempresas, en Tabasco y en el mundo; el análisis del mercado para conocer la percepción de los clientes y a la competencia, la innovación como herramienta para agregar valor a distintos aspectos de la organización, y el desarrollo sostenible que es un tema de gran importancia hoy en día, pero al que pocas empresas están prestando atención.

Proposiciones

- P1. La innovación en el diseño organizacional contribuye al logro de los objetivos establecidos, a la mejora de los procesos y facilita la toma de decisiones.
- P2. El desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional beneficia la comunicación, el ambiente de trabajo y permite el aumento en la productividad.
- P3. La incorporación del desarrollo sostenible a la organización beneficia el cuidado de las personas, del medio ambiente y el aumento de su rentabilidad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo II. Enfoque Teórico Analítico

Se parte de la Teoría General de Sistemas (TGS) desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy, que, de acuerdo con Kast y Rosenzweig (1988), contribuye con un nuevo paradigma basado en la interrelación e interdependencia de los elementos que componen los sistemas, sin importar el tipo de ciencia. La TGS como herramienta, permite obtener la mayor cantidad de información acerca de un fenómeno, a través de la comprensión global del sistema al que éste pertenezca, debido a que considera todas sus partes e interacciones.

Los sistemas pueden ser cerrados mientras se mantienen aislados de su entorno o abiertos si interactúan con el medio que los rodea, se adaptan o logran influirlo; tal es el caso de las estructuras sociales, para las cuales, la TGS afirma que se trata de sistemas abiertos, puesto que las organizaciones intercambian constantemente información con el ambiente externo y realizan procesos de transformación de recursos. Las organizaciones reciben materiales, dinero, esfuerzo humano e información, y en su interior transforman estos recursos en productos y servicios para los clientes y beneficios para quienes las conforman.

De acuerdo con lo expuesto por el autor George Homans (1950), citado por Kast y Rosenzweig (1988), las organizaciones al ser sistemas sociales están compuestas por actividades, interacciones y sentimientos, lo que las hace más complejas de estudiar, debido a que son creadas por personas que se interrelacionan y que a su vez interactúan con diferentes tecnologías para el logro de objetivos, por lo que, el enfoque de sistemas ha sido adoptado para estudiar a este tipo de sistema socio-técnico.

La organización cuenta con cinco partes fundamentales: El subsistema administrativo, el subsistema de objetivos y valores, el subsistema psicosocial, el

subsistema técnico y el subsistema estructural. Todos son partes integrales, sin embargo, la responsabilidad de la adaptación de la organización al ambiente externo recae en el líder empresarial puesto que se relaciona con toda la organización y se encarga del desarrollo de objetivos y planes estratégicos (Kast y Rosenzweig, 1988).

Microempresas

Otro rasgo de los sistemas es que tienen al menos un par de elementos, entonces, las microempresas, a pesar de estar compuestas por un reducido número de integrantes, también pueden ser concebidas como organizaciones, cuentan con metas, objetivos, ya sea a corto, mediano o largo plazo; tienen una estructura y reglas, trabajan con tecnología específica, son influenciadas por su entorno y producen beneficios para la sociedad (De la Rosa, 2005), así que, al igual que el resto de las organizaciones, éstas deben ser comprendidas holísticamente para estudiarlas y diagnosticarlas.

Su importancia radica en que son las principales fuentes de empleo en el país por su aportación al Producto Interno Bruto, además de que les permiten a las personas contar con ingresos propios y la posibilidad de aspirar a una mejor vida. Sin embargo, las microempresas tienen debilidades que no han podido superar y que les impiden ir más allá de la posición en la que se encuentran, como son la falta de planeación estratégica, lento o nulo proceso de innovación, tecnología obsoleta para operar, deficiente aprovechamiento de sus recursos, entre otros (Dini y Stumpo, 2018).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) indica que la esperanza de vida de los negocios en Tabasco es de 5.3 años. Entonces, aunque dirigir una empresa con base en la experiencia e intuición se puede traducir en aprendizaje, adquisición de conocimiento y habilidades, es evidente que no ha sido suficiente para que estos

negocios permanezcan en el mercado, debido a que en su mayoría trabajan bajo una dirección empírica y planeación a corto plazo, lo cual los ha llevado a cometer muchas equivocaciones en su trayectoria dado que no cuentan con habilidades para la formulación de estrategias que les permitan ser más rentables y competitivas, aunado a que dependen por completo del comportamiento y toma de decisiones de quien las dirige.

Se requiere de planeación, diseño de estrategias, búsqueda de alternativas que permitan el logro de los objetivos. Torres y Jaramillo (2014), afirma que las estrategias se crean primero en los niveles superiores de la organización, debido a que se comprende lo que se quiere lograr en el largo plazo y posteriormente se generan las estrategias en los otros niveles, estas pueden ser estrategias funcionales y de operaciones. Entonces, en primera instancia, corresponde a los líderes de las organizaciones proyectar y trazar la ruta a seguir, para que éstas estén en posibilidades de alcanzar los resultados esperados; en el caso de Tierra & Luna, ha sido la dueña y gerente quien ha asumido esta importante labor.

Administración, dirección y procesos estratégicos

La administración estratégica ya sea desde el punto de vista de la Teoría General de la Administración o desde la Teoría de la organización, consiste en estudiar a las empresas para conocer su situación y las problemáticas que enfrentan, así como comprender dichos fenómenos para abrir paso a la propuesta de soluciones. De acuerdo con D'Alessio (2008) en sencillas palabras se trata del “proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo” (pág. 15).

Por su parte, la planeación estratégica se compone de la dirección estratégica y del proceso estratégico; la dirección estratégica es la identificación de oportunidades y formas para conducir a la organización, en términos de poder adaptarla a las necesidades del

ambiente externo. El autor Fred (2003), señala que la dirección estratégica consiste en la formulación, implantación y evaluación del camino o ruta a seguir para que la empresa sea exitosa y que a su vez involucra áreas como: La gerencia, finanzas, producción, operaciones, sistemas de información, etc.

Y el proceso estratégico, de acuerdo con D'Alessio (2008) es “un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro”, dicho proceso está basado en el análisis del ambiente externo e interno, es decir, en el conocimiento de la situación actual de la empresa para posteriormente formular las estrategias que le permitirán alcanzar sus metas (pág. 8).

Desde la perspectiva de Thompson y Gamble (2012), el proceso para la formulación y ejecución de la estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas.

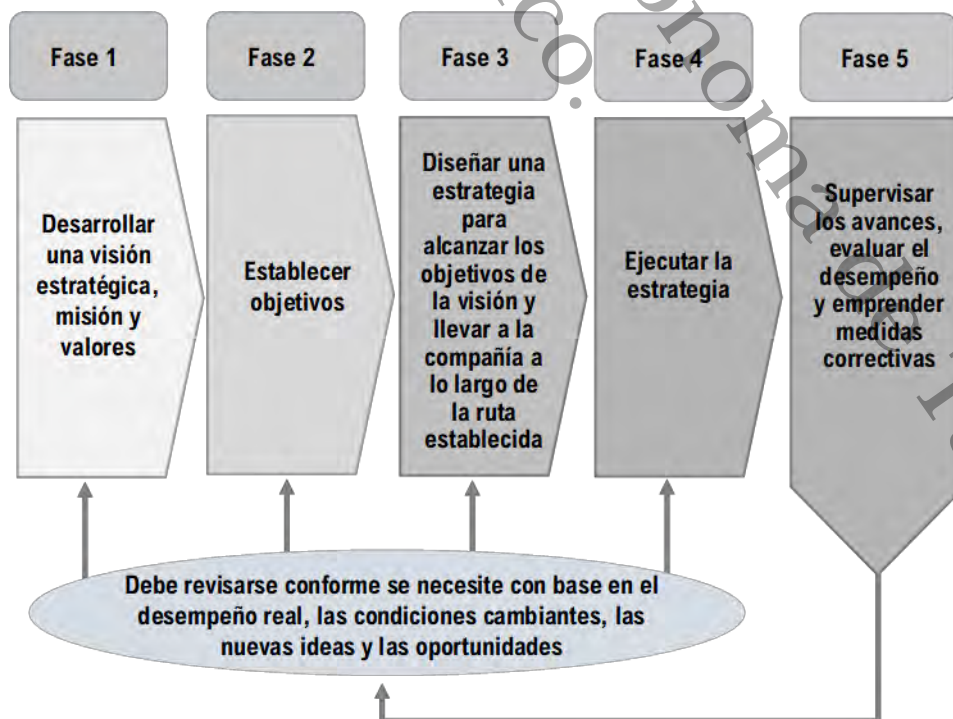


Figura 1. Proceso de cinco fases interrelacionadas para elaborar y ejecutar la estrategia. Fuente: Thompson y Gamble (2012).

La formulación de la estrategia incluye el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, también aquí se crea la visión y la misión, los objetivos, se definen los valores y principios de la organización, todo esto como parte de un plan a largo plazo que le permita ser flexible ante los cambios que ocurren en su entorno.

Dentro de los objetivos que se deben considerar en dicho proceso son: a) productividad y competitividad, que comprenden el logro eficiente de resultados y el avance en el mercado; b) ética, conducirse bajo las leyes establecidas y en este caso, en el sentido de contribuir a la salud y bienestar de las personas y c) desarrollo sostenible, mediante el cual las empresas deben buscar beneficiar su entorno al mismo tiempo que contribuyen al cuidado del medio ambiente.

La forma en cómo la estrategia se implemente dependerá del tipo de estrategia y de problema que se enfrenta, puesto que no es lo mismo ejecutar una estrategia en una organización que presenta una crisis financiera a una en la que la situación es distinta, así como implementar una estrategia de diferenciación a una que busca el liderazgo en cotos bajos.

La evaluación de la estrategia corresponde a la última etapa, en la que es posible conocer el grado de efectividad que han tenido las acciones planificadas, si en la medición del rendimiento los resultados no son los esperados, se pueden tomar medidas correctivas y las estrategias pueden modificarse y adaptarse de acuerdo con los cambios que van surgiendo en el proceso y en el entorno de la organización (Fred, 2003, pág. 6).

En este sentido, diferentes autores han desarrollado modelos de planeación estratégica con etapas específicas para el logro de los objetivos, los cuales se presentan en las tablas 1 y 2 a continuación.

Tabla 1
Diferentes modelos de planeación estratégica (Parte 1)

Modelo de Frank Banghart	Modelo de Colón y Rodríguez	Modelo de Bateman y Snell
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas • Evaluación de planes o alternativas • Selección de planes o alternativas • Instrumentación del plan o alternativa • Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito básico • Diagnóstico y escenarios • Objetivos • Estrategias • Modelo de negocio • Análisis de consistencia • Cartera de acciones • Métrica de desempeño • Planes y presupuesto • Ejecución • Resultados • Seguimiento y aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y diagnóstico del problema: análisis situacional • Generación de soluciones alternativas: metas y planes alternativos • Evaluación de alternativas: evaluación de metas y planes • Hacer la selección: selección de metas y planes • Implementación • Evaluación: monitoreo y control

Fuente: Elaboración propia con base en (Cano y Olivera, 2008).

Tabla 2
Diferentes modelos de planeación estratégica (Parte 2)

Modelo de Planeación Estratégica SHKG	Modelo de Tom Lambert	Modelo de William Newman
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: interno y externo • Fundamentos estratégicos: visión, misión, valores y filosofía, cultura de trabajo • Fines de la institución: formulación de la estrategia • Determinación de las líneas estratégicas • Objetivos estratégicos • Metas • Administración y control estratégicos, ejecución, seguimiento y evaluación de planes y programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una visión detallando un futuro ideal • Definir la situación actual respecto a: cuestiones internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas • Acordar su misión • Desarrollar objetivos • Generar alternativas • Seleccionar estrategias • Convenir tácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del problema • Determinación de soluciones operativas • Pronóstico de resultados de cada acción • Elección del camino a seguir

Fuente: Elaboración propia con base en (Cano y Olivera, 2008).

Los seis modelos presentados anteriormente constan de etapas que, si bien no son idénticas, en cada uno se destaca el análisis del entorno (micro y macro), la misión y la visión de la organización, el diagnóstico situacional, la definición de objetivos y el diseño

de estrategias, es decir, tienen similitudes y a su vez diferencias, pero al final el objetivo es el mismo, ofrecer una guía para llegar al punto de la elección del camino a seguir.

Es importante considerar, que todas las organizaciones son diferentes, por lo que, el modelo de planeación estratégica adecuado será el que mejor se adapte a sus necesidades y a la forma en que ésta se relaciona con su entorno, el cual es dinámico y retroalimentador puesto que en él se encuentran fuerzas que pueden influir a la organización (López, González y Vásquez, 2016).

El entorno está conformado por dos grupos, uno es el macroambiente, compuesto por los factores políticos, económico, social, tecnológico, y ecológico; y el otro es el microambiente, una parte relacionada más estrechamente con la organización, integrada por clientes, proveedores, competidores y colaboradores. Por lo anterior, las empresas deben analizar las circunstancias en las que están operando para identificar oportunidades, amenazas y estar en posibilidad de atender oportunamente las necesidades del mercado.

Mercado

D'Alessio (2008), define el mercado como el “conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización” (pág. 3) y por su parte Kotler y Armstrong (2007) lo describen como “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio” (pág. 7).

De acuerdo con las definiciones anteriores, uno de los elementos más importantes que se debe considerar es el análisis de los clientes, debido a que son quienes deciden

dónde adquirir sus productos y servicios y al final se inclinarán por la mejor alternativa en calidad y precio.

Este estudio consiste en identificar a este grupo de personas, seguido de conocer lo que les gusta o les disgusta, su estilo de vida y sus preferencias de compra. El suministro de este tipo de información será útil para mejorar los beneficios que como empresa se pueden ofrecer a los clientes, agregando valor a los productos y servicios mediante el diseño de estrategias adecuadas.

Por otro lado, Porter (1980) citado por D'Alessio (2008), determinó que son cinco las fuerzas competitivas que influyen a las organizaciones, estas son: El poder de negociación de los proveedores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, la rivalidad entre empresas competidoras, el poder de negociación de los clientes y el ingreso potencial de nuevos competidores. Y desde su perspectiva, considera que la rivalidad de la competencia es a la que mayor atención se le debe dar, puesto que uno de sus propósitos es atraer a los mismos consumidores.

Para reconocer a las empresas más competitivas se debe prestar atención a aquellas que se preocupan por su participación en el mercado, se conocen a sí mismas, permanecen en constante cambio, tienen un control de sus finanzas y están alertas a los movimientos de sus competidores, así como de sus consumidores. Es decir, se debe buscar conocer sus fortalezas, sus debilidades en cuanto a precio, ubicación, calidad de sus productos, calidad de sus colaboradores, sus actividades de innovación y la forma en que se comunican con sus clientes.

Lamentablemente existen empresas que se han quedado en el pasado, han permitido que el entorno las rebase y continúan con tecnología y conocimientos atrasados, productos

y servicios sin innovar, competencia basada en precios, una alta necesidad de mejoramiento e innovación, gestión administrativa burocrática, entre otras. Por esta razón, es de suma importancia la capacidad que la organización tiene para adaptarse a los cambios que ocurren en su entorno (D'Alessio, 2008).

Innovación

Álvarez et al. (2015) afirman que la innovación se ha convertido en una estrategia competitiva de las organizaciones para alcanzar la excelencia organizacional y que a su vez ésta debe estar directamente vinculada a la planeación estratégica de las organizaciones. Lo que quiere decir, que la innovación debe ser planeada para asegurar el logro de la eficiencia, la productividad y el mejor desempeño de las organizaciones.

Para Sánchez y Castillo (2005), “la innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado” (pág. 49). Se considera a la innovación como la acción del cambio, se asocia con la creatividad, la invención, la renovación o la mejora de algo ya existente.

Por su parte, el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real [CEEI] (2015), clasifica los tipos de innovación y señala que se pueden analizar de acuerdo con el enfoque, estos son: según el grado de innovación, la naturaleza de la innovación y la aplicación de la innovación; a continuación, se presentan las definiciones de los tipos de innovación según los enfoques expuestos por el CEEI.

Tabla 3
Tipología de la Innovación.

Enfoque	Tipo	Definición
Según el grado de innovación	Innovación incremental	Este tipo de innovación se caracteriza por los pequeños cambios que se realizan con la finalidad de aumentar la funcionalidad y presentación en los productos o servicios, sin

Enfoque	Tipo	Definición
		modificar su utilidad. Se trata de mejorar la técnica o darle una nueva utilidad
	Innovación radical	Aquí se da lugar a la ruptura de lo que existe para dar lugar a nuevos productos, diseños, tecnologías, se trata de productos o servicios novedosos ya que no se parte de los ya existentes.
	Innovación tecnológica	En este caso es la propia tecnología la que sirve como medio para introducir un cambio en la empresa, mediante la aplicación industrial del conocimiento o tecnológico.
Según su naturaleza	Innovación comercial	Aquí la innovación hace presencia en lo que el consumidor puede apreciar del bien o servicio; se trata de modificaciones en la forma y apariencia del producto sin afectar su funcionamiento.
	Innovación organizativa	Son cambios en la forma de operar las diferentes actividades que realiza una empresa, este tipo de innovación permite distribuir las responsabilidades en los diferentes puestos de la organización, así como la toma de decisiones.
	Innovación de producto o servicio	Consiste en realizar un cambio en los componentes, por ejemplo, si hablamos de alimentos, se pueden sustituir, aumentar o disminuir o eliminar algún ingrediente; son modificaciones que permiten que el producto sea más rentable o funcional.
Según la Aplicación de la Innovación	Innovación de proceso	En este tipo de innovación las mejoras están orientadas a un cambio en la forma en que realizan los servicios o se crean los productos, su intención es reducir los costos de producción o distribución, mejorar los resultados.

Fuente: Elaboración propia con base en (CEEI, 2015) y (Sánchez y Castillo, 2005).

De acuerdo con los enfoques presentados anteriormente y por las características del restaurante Tierra & Luna, la innovación que se planeará será incremental, para que de forma paulatina se vaya agregando valor a sus procesos, estaciones de trabajo, productos y servicios, esto, debido a que no disponen de recursos suficientes para realizar innovaciones radicales. También, de acuerdo con su naturaleza, se realizarán innovaciones organizativas

para que la microempresa pueda contar con una estructura orgánica definida, un manual de puestos y reglamento interno, que le permitan desempeñarse de forma óptima.

En cuanto al enfoque: según la aplicación de la innovación, se analizarán los alimentos, bebidas y procesos, con la finalidad de identificar aspectos susceptibles de innovar y estar en posibilidades de mejorar la rentabilidad del negocio, debido a que a través de la gestión de la innovación se puede conseguir un impacto significativo en la productividad y la economía de la microempresa, al realizar el mejor aprovechamiento de todos los recursos con los que cuenta, ya sea el capital humano, la tecnología, infraestructura, insumos, etc.

La gestión de la innovación ayuda a las organizaciones a responder a los retos económicos, sociales y ambientales que se encuentran en su entorno, si bien, implica riesgos, gastos económicos y de gestión; pero los beneficios que la empresa puede obtener al innovar es muy probable que sean mayores, tales como “encaminar a la organización a minimizar costos, aumentar ventas, incrementar utilidades y aumentar personal calificado y con remuneraciones motivantes para el equipo de trabajo” además de su contribución al cuidado del medio ambiente mediante el consumo y producción responsables (López, González y Vásquez, 2016, pág. 36).

En este sentido, es de vital importancia que se visualice a la innovación como parte del resto de los procesos de la empresa y que se considere dentro de la planificación de las actividades involucradas en el desarrollo del trabajo de la organización. (Hobday, 2005, citado por Robayo, 2016).

Es responsabilidad de los líderes empresariales planear lo que se debe hacer para la implantación de las estrategias; en el presente trabajo de investigación que tiene como

objetivo el desarrollo de un plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible, si bien, la etapa de implementación no está considerada dentro del mismo, es importante tomar en cuenta el desarrollo del trabajo de forma ordenada, esto se refiere a la estructura de la organización, contar con un diseño organizacional que contribuya al logro de los objetivos (Thompson y Gamble, 2012).

Innovación en el diseño organizacional

De la Rosa (2005) determina que la organización es una “transposición de elementos... donde los individuos realizan variados procesos: productivos, decisorios, comunicativos, mediante la acción organizacional” (pág. 157), de forma gráfica se pueden representar a través de un organigrama que refleja el sentido de la comunicación, así como las relaciones de mando, y se complementa con diferentes manuales administrativos.

De acuerdo con Mintzberg (1983) son cinco las partes fundamentales que conforman la organización, la primera es la cumbre estratégica, que en el restaurante está representada por la gerente; la línea media, en este caso se trata del jefe de cocina; en el núcleo operativo se ubican los cocineros; el cuarto es el staff de apoyo y la quinta parte es la tecnoestructura.

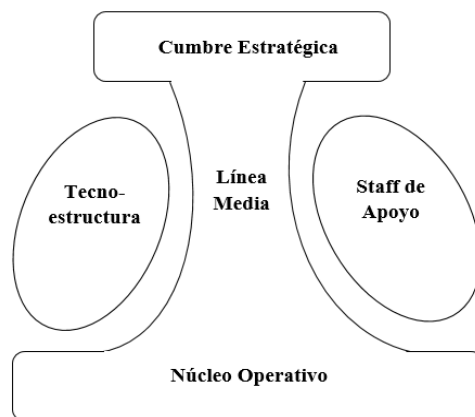


Figura 2. Cinco partes fundamentales de la organización.
Fuente: Mintzberg (1991).

De igual forma el mismo autor considera que hay dos aspectos fundamentales que se deben considerar en el diseño de la estructura, éstas son la división del trabajo (parámetros de diseño) y el grado de coordinación (mecanismos de coordinación).

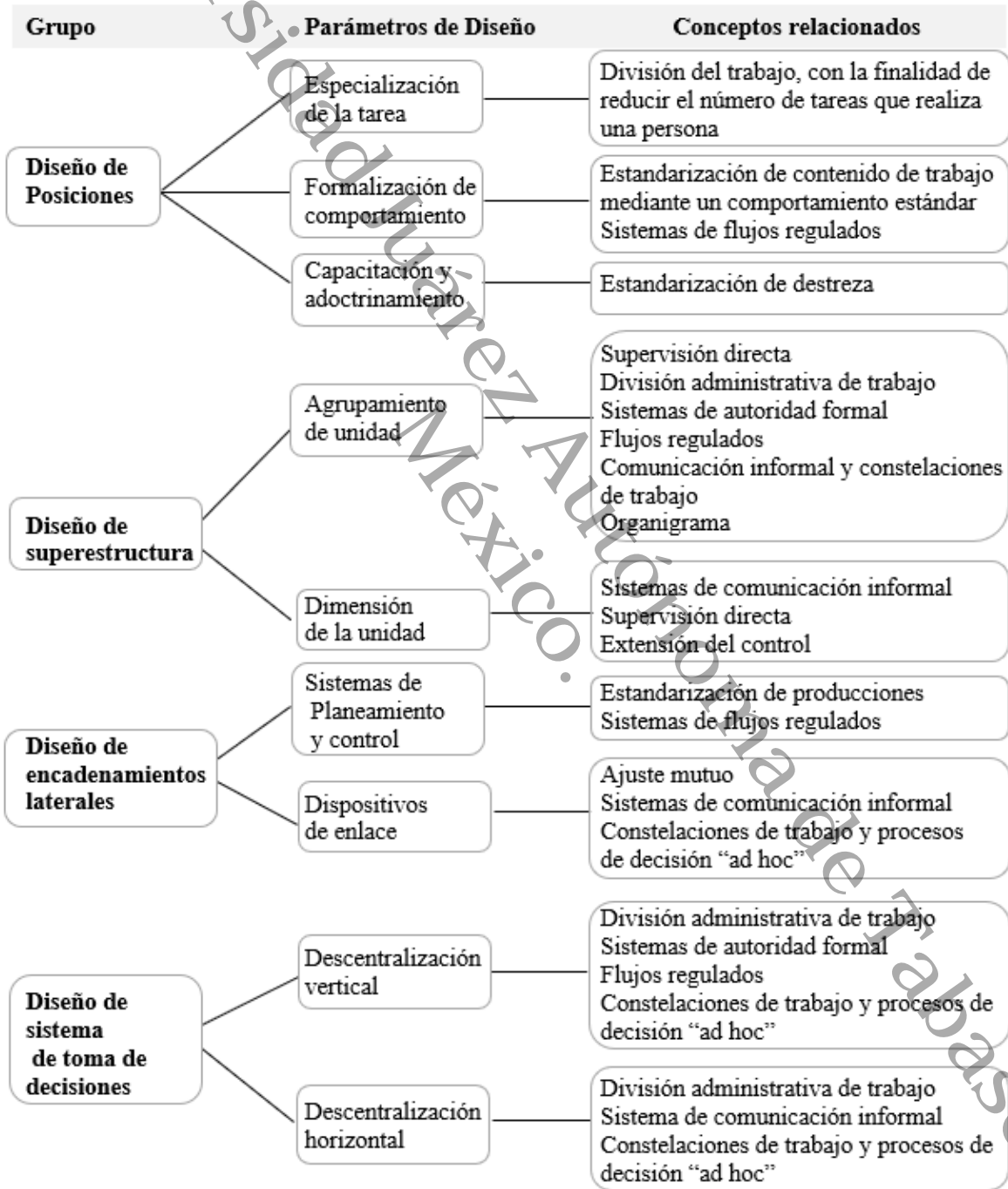


Figura 3. Parámetros de diseño.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991).

Los parámetros son útiles para diseñar una organización considerando el entorno en el que ésta se encuentre y las especificaciones del trabajo o producto. Son nueve parámetros de diseño clasificados en cuatro grupos, tal como se describen en la figura 3.

Los mecanismos de coordinación, como su nombre lo indica, son importantes para coordinar la división del trabajo que se ha realizado, son cinco: supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de destrezas, estandarización de producciones y ajuste mutuo.

Tabla 4
Descripción de los mecanismos de coordinación






Mecanismo de coordinación	Descripción
Supervisión directa	El poder recae en el director general, es quien se encarga de tomar todas las decisiones importantes. Siendo así la cumbre estratégica la parte clave de la estructura.
Estandarización de procesos de trabajo	Aquí la parte clave es la tecnoestructura, donde el grupo de analistas se encargan de la estandarización de los procesos, es decir, las actividades quedan especificadas y programadas
Estandarización de destrezas	Los especialistas capacitados tienen lugar en este mecanismo de coordinación puesto que en el núcleo operativo posteriormente se les otorga el control sobre su propio trabajo
Estandarización de producciones	Se definen los resultados, en este caso se trata ya sea de las dimensiones de los productos o el rendimiento.
Ajuste mutuo	Profesionales cuyas destrezas y conocimientos han sido altamente desarrollados en programas de capacitación.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991).

Actualmente Tierra & Luna trabaja bajo la supervisión directa y el ajuste mutuo, pero el propósito es llegar al mecanismo de coordinación “estandarización de procesos de trabajo” mediante el cual es posible mejorar la eficiencia de la empresa, reducir la variabilidad y ahorro de recursos.

Con relación a las configuraciones estructurales, se trata de cinco tipos básicos de organización propuestos por Mintzberg (1991), varían de acuerdo con el tamaño e importancia, es común que los pequeños negocios cuenten con una estructura empresarial o simple, el dueño o gerente son quienes toman las decisiones.

Tabla 5
Descripción de las configuraciones estructurales.

Configuración	Descripción	Representación gráfica
La Estructura empresarial o simple	Carece de planeamiento, capacitación y dispositivos de enlace, es centralizada, toda vez que la cumbre estratégica se encarga de la toma de decisiones, el elemento de confutación principal es la supervisión directa.	
La Burocracia estructural (u organización maquina)	Se caracteriza por la influencia de la tecnoestructura en la normalización de los procesos de trabajo y formalización del comportamiento de los empleados y como resultado se produce una descentralización horizontal limitada.	
La Burocracia profesional	Permite la descentralización tanto vertical como horizontal en el núcleo de operaciones, mismo donde se minimiza el poder de directivos y analistas y se otorga control sobre su propio trabajo a los empleados.	
La Organización divisional	Se trata de una estructura sobreimpuesta puesto que la estructura se divide en unidades descentralizadas responsables de sus propias decisiones. Se les denomina divisiones de mercado.	
La adhocracia	Considerada la estructura más compleja de las cinco, es innovadora, dinámica y flexible, ideal para la resolución de problemas, capaz de adaptar la estructura de la organización en función de requerimientos.	

Fuente: (Mintzberg, 1991) y (Daft, 2011).

Tal como se mencionó anteriormente, el diseño de la estructura organizativa visualmente está representado por el organigrama, su objetivo es orientar a los empleados sobre las actividades que deben realizar y el sentido de las comunicaciones, de tal forma

que se alcancen las metas fijadas en los planes estratégicos, por lo que, es fundamental que además de considerar la división del trabajo y los mecanismos de coordinación, se tome en consideración la alineación de éstos con las estrategias de la organización.

Por su parte, Tamarit (2017), recomienda que la estructura de un restaurante sea sencilla, fácil de comprender, con un número reducido de niveles para un mejor control y comunicación entre los involucrados.

Aunque existen diferentes tipos y diseño de organigramas, en el presente trabajo se ha centrado la atención en un organigrama general de forma circular, debido a que, al representar los puestos alrededor de un círculo, se elimina el estatus entre un nivel y otro y permite colocar a un mayor número de trabajadores o cargos dentro de un mismo nivel (Porto y Angarita, 2017), de tal forma que se refleje la relación entre las áreas más que la jerarquía y se propicie una mejor coordinación, control y comunicación entre los colaboradores y el desarrollo de sus actividades, beneficiando así la productividad del restaurante.

Innovación en la administración de la producción y las operaciones

La función de producción y operaciones es una de las diferentes funciones que se implementan al interior de una empresa, ésta al igual que la función de marketing, función financiera y la función de recursos humanos, debe planearse de tal forma que las estrategias que se diseñen e implementen sumen a la optimización de los recursos y capacidades de la empresa, es decir, deben estar relacionadas a la estrategia general.

Estas funciones además deben estar coordinadas entre sí, toda vez que dependen unas de otras para asegurar la viabilidad comercial, el flujo financiero de los bienes que la

empresa ofrece y que el recurso humano realice un adecuado trabajo en la producción (Arias & Minguela, 2018).

De acuerdo con Arias y Minguela, (2018) quien refiere a (Fernández et al., 2006), la estrategia funcional se ocupa del mejor aprovechamiento de los recursos de un área de la empresa, como es el caso del área de operaciones, donde se logra la transformación de los insumos en productos entregables a los clientes. Para lo cual existen dos enfoques, el jerárquico y el enfoque basado en los recursos productivos.

El primero se centra en el establecimiento de los objetivos, se planifican las decisiones para lograrlo y se presupuestan los recursos que se requieren para la implementación de la estrategia, en cambio en el segundo, se analizan primero los recursos disponibles, se establecen los objetivos y posteriormente se planifican las decisiones para su logro.

En cuanto a los estados de la función de operaciones, Arias y Minguela, (2018) refiere a (Fernández et al., 2006), indicando que son cuatro las etapas involucradas en el desarrollo de la estrategia de operaciones, las cuales son:

- 1) Internamente neutral: La dirección considera que la función de producción no influye en la competitividad de la empresa, no hay una preocupación por mejorar la infraestructura ni la tecnología que se utiliza.
- 2) Externamente neutral: Surge la preocupación de mejorar la maquinaria como resultado de evidentes deficiencias en la fabricación. Ya sea que se adquiera de fuentes externas al área o bien se decide iniciar la investigación y desarrollo dentro de la misma área.

- 3) Apoyo interno: En este punto es importante que el director de operaciones transmita al personal la estrategia competitiva de tal forma que para ellos sea significativa y apoyen la implementación de esta.
- 4) Apoyo externo: La concepción por parte de la dirección ya considera importante tanto las actividades estructurales como las de infraestructura. Se está dispuesto a invertir en los procesos y el equipo productivo.

En cuanto a la distribución en planta o Layout, Arias y Minguela, (2018), consideran que el término Layout o distribución de planta, hace referencia a “la disposición específica de los recursos productivos y la asignación de tareas a cada uno de ellos” (pág. 250). Los mismos autores mencionan que la decisión de Layout debe perseguir:

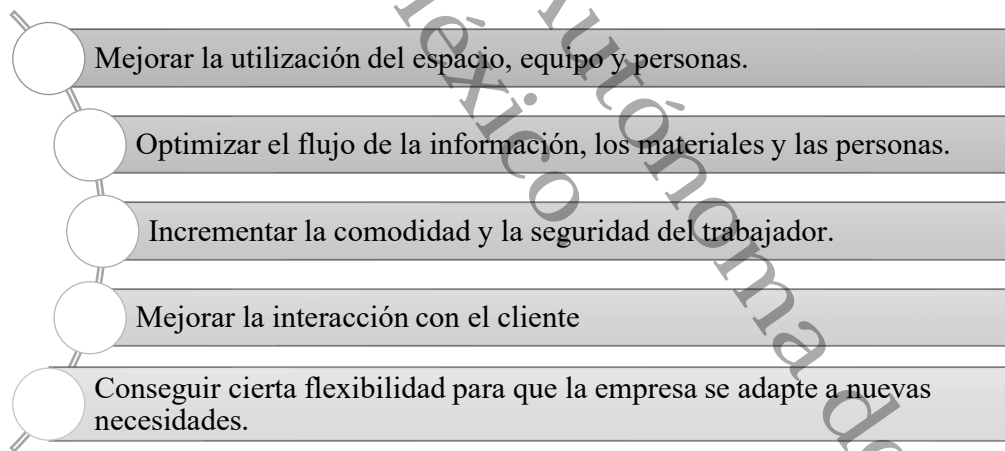


Figura 4. Propósitos de layout.
Fuente: (Arias & Minguela, 2018).

Para esta investigación se considera el tipo de distribución Layout por proceso, se “basa en una agrupación funcional del equipo o actividades que realizan un trabajo similar. Se trata de la mejor distribución para una producción de bajo volumen y alta variedad” (pág. 252). Tierra & Luna además de brindar al cliente diversos productos como alimentos y bebidas, también ofrece el servicio de coaching en nutrición holística, este tipo de Layout

es ideal puesto que permite a la empresa atender a clientes con necesidades diferentes. En este tipo de distribución, los recursos de la empresa, ya sea trabajadores, equipo y herramientas se colocarán juntos en torno al proceso.

Por otro lado, de acuerdo con López, González, y Vásquez, (2016), la I+D (Investigación y Desarrollo) es una herramienta para resolver problemas y en el que la empresa va ganando conocimiento para innovar. Este modelo promueve una cultura de la innovación en toda la organización y se puede aplicar a cualquier empresa y de cualquier tamaño. Existen dos formas de desarrollar I + D + I, una es la generación interna y la otra es la adquisición del exterior (Arias y Minguela, (2018) cita a Guerras y Navas, 2015).

Tabla 6
Formas de desarrollo de I + D + I.

Forma	Características
Generación interna de I + D + I	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de trabajos creativos para incrementar los conocimientos y concebir nuevas aplicaciones, productos y/o procesos. • La fuente de información para desarrollarlas puede ser interna (personal y departamentos de la empresa) • También se puede obtener información a través de diversos canales, tales como ferias, congresos, publicaciones especializadas, universidades, consultores, proveedores, competidores, etc.
Adquisición del exterior de I + D + I	<ul style="list-style-type: none"> • Se logra a través de contratos y/o convenios con empresas, instituciones, universidades y centros de investigación, entre otros.

Fuente: Arias y Minguela, (2018) cita a Camisón y Forés, (2012) y (INE, 2014).

Otros ejemplos de I + D + I pueden ser: la adquisición de maquinaria, ya sea hardware o software avanzado o nuevas áreas destinadas a la generación de productos nuevos, la adquisición de conocimiento que pueda ser útil a la hora de implementar innovación en la empresa, como conocimientos técnicos desarrollados por otras empresas y que no han sido patentados.

También, formar al personal en cuanto a innovación para que desarrollen destrezas que den pauta a la creación de nuevos productos y procesos o bien, mejorar los ya existentes, pues la innovación es un proceso de colaboración y las habilidades, competencias y comportamientos de los trabajadores, son pieza clave en la generación de ideas para responder a las dificultades (Yepes, 2019).

Administración del Talento Humano

Thompson y Gamble (2012), afirman que, para contribuir al éxito de las estrategias, es importante contar con todo el personal comprometido con el trabajo y la organización, debido a que se trata del recurso más importante con el que cuenta toda empresa, por lo que no sólo se requiere implicarlo en el cambio, sino que también sea flexible y desarrolle lo mejor posible sus funciones.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014) refieren a Berson, Oreg y Dvir (2008) y Schein (1985) quienes afirman que una cultura fuerte influirá de manera significativa en la forma en que el personal opere, en especial en los gerentes, la forma en cómo planean, organizan, dirigen y controlan la organización. Aunque los colaboradores abandonen la organización o nuevas personas se incorporen a los equipos de trabajo, la cultura de la empresa debe permanecer.

La comunicación clara y persuasiva es muy importante para poder transmitirle a todo el recurso humano la importancia de las estrategias que se han diseñado y que ellos comprendan lo benéfico que es para toda la organización, ya que de lo contrario pueden presentar resistencia al cambio (Fred, 2003).

La Teoría de la Identidad Social (TIS), afirma que los grupos sociales a los que pertenecen las personas las definen, así como a su autoestima y valoración. Los individuos crean el autoconcepto con base en su pertenencia a estos grupos, por lo que es importante gestionar la diversidad organizacional, que sirve como referente para identificar los determinantes de esta y las interacciones sociales presentes en los procesos sociales, es decir, el intercambio de valores en la forma en que se organizan los colaboradores, el flujo de la comunicación, así como en el comportamiento de estos.

La cultura organizacional debe ser interiorizada por el personal para que éste se sienta comprometido con el logro de objetivos y metas de la empresa y se logren mejorar las practicas, procesos y habilidades.

Desarrollo sostenible

En la actualidad, para que las empresas puedan responder a las demandas de su entorno, además de realizar acciones innovadoras, dichas acciones deben ser sostenibles (Vargas, Bahena, y Cardón, 2018), es decir, que no comprometan los recursos naturales que requerirán las generaciones futuras, para lo cual existen, la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que tienen influencia en la producción y el consumo responsable, ya que establecen una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Tres de los 17 objetivos a los que se espera contribuir son: 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas a todas las edades, 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos y 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible; con la finalidad de generar cada vez un menor impacto al medio ambiente (ONU, 2015).

Tabla 7
Decisiones estratégicas en operaciones

Área de decisión de operaciones		Contenido medio ambiental
Decisiones en estructura	Tecnología de proceso productivo	Tecnologías limpias, innovaciones en procesos verdes, innovación en menor consumo de materiales, fabricación avanzada.
	Instalaciones	Evaluación de impacto medioambiental del emplazamiento. Energía del transporte. Suelos contaminados.
	Instalaciones Capacidad	Consumo de materiales y energía. Evaluación de impacto ambiental.
	Distribución en planta	Consumo de suministros y energía. Logística inversa. Ensamblaje y desensamblaje. Gestión de residuos.
	Grado de integración vertical de actividades	Ecología industrial. Criterios de compra verdes. Auditoría ambiental de proveedores. Integración con proveedores y logística inversa.
Decisiones en infraestructura	Nuevos productos.	Diseño para el medio ambiente, desensamblaje y refabricación. Reciclabilidad. Evaluación del impacto ambiental en todas las fases del ciclo de vida. Sustitución de materiales.
	Recursos humanos	Información y formación ambiental. Motivación e iniciativas ambientales.
	Planificación y control de la producción	Gestión y control de residuos. Aprovisionamiento inverso. Sistemas de gestión y certificación ambiental.
	Calidad	Gestión de la calidad total y el medio ambiente (TQEM). Eliminación de residuos (igual que defectos). Certificación ambiental (ISO 14001 y EMAS).
	Mantenimiento	Evaluación de impacto ambiental. Gestión de residuos.

Fuente: (Arias & Minguela, 2018).

Gestión sostenible.

La gestión sostenible nace del compromiso de la empresa por contribuir al cuidado del medio que la rodea, reflejada en la coherencia entre una filosofía basada en la

sostenibilidad y actividades que coadyuven a lograr un balance ambiental, social y económico (ECODES, 2006).

Se ha cuestionado si las microempresas pueden contribuir al desarrollo sostenible por su reducido número de empleados, producción limitada y poca incidencia en la economía, sin embargo, a pesar de su tamaño, éstas son capaces de proveer de empleo a gran parte de la población vulnerable generando oportunidades de vida, también consumen recursos naturales, producen bienes necesarios para las industrias y aportan un porcentaje al ingreso nacional (PIB), por lo que la Organización de las Naciones Unidas reconoció que sin la colaboración de estas pequeñas y numerosas empresas, el trabajo de los gobiernos y las grandes organizaciones sería insuficiente para lograr el mejoramiento de la vida de las personas y el cuidado del medio ambiente.

Para poder contribuir al desarrollo sostenible, las microempresas deben establecer sus propios objetivos y determinar los beneficios que desean lograr, promover la participación de todos los empleados y compartir información sobre la gestión sostenible para sensibilizar a sus clientes.

La industria alimentaria, considerando en este sector a las micro y pequeñas empresas que producen alimentos y bebidas para prestar el servicio de alimentación saludable, tienen grandes oportunidades para coadyuvar al desarrollo sostenible, y a su vez, de mejorar su propia sostenibilidad, debido a que al implantar estrategias sostenibles, es posible identificar en la operación de las empresas, puntos de ineficiencia y contaminación, que al corregirse, generan como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos, y en consecuencia, una reducción de costos, contribuyendo así, al logro del ODS número 12 “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles” .

Desde esta perspectiva, para que Tierra & Luna pueda lograr una gestión sostenible, primero debe realizarse un diagnóstico de sostenibilidad, lo cual lleva a revisar de forma profunda y detallada los procesos, productos y servicios que tienen impactos ambientales, sociales y económicos en los contextos interno y externo de la organización.

Algunas acciones sostenibles que pueden realizarse son: ajustar la producción a la demanda, gestionar de forma adecuada los residuos, en especial los plásticos, disminuir el consumo de energía, ofrecer condiciones y ambientes de trabajo que permitan tener una vida sana, producir alimentos y bebidas saludables, desarrollando un servicio de alimentación saludable, que contribuya a generar hábitos tanto en sus clientes como en sus colaboradores, promoviendo así además de la producción y consumo responsables, el interés por una vida saludable (Remacha, 2017).

Es importante destacar, que la gestión sostenible de Tierra & Luna, tiene mayores posibilidades de aceptación, debido a que, cada vez más los consumidores prestan mayor atención a las empresas que operan con calidad y responsabilidad social, traduciéndose en el aumento de su competitividad y rentabilidad.

Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)

El Modelo de planeación estratégica de innovación y desarrollo sostenible, se creó a partir del tipo de investigación cualitativa investigación-acción y del resultado del análisis comparativo de diversos modelos de planeación estratégica (tablas 8 y 9).

Desde la investigación-acción, el diagnóstico situacional de la organización permite generar las categorías de análisis y los temas a investigar, etapa que para el modelo de

planeación estratégica de la innovación y el desarrollo sostenible se traduce en la integración del análisis FODA que identifica las dimensiones y elementos involucrados en los procesos estratégico y de innovación y determinan el punto de partida para diseñar la segunda etapa, es decir, los objetivos, estrategias y líneas de acción del plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible, el cual estará conformado por los programas de cultura y factor humano y también innovación, basados en una perspectiva de desarrollo sostenible.

Es importante mencionar que el modelo propuesto no incluye las etapas de implementación y la evaluación, puesto que no están contempladas en el alcance del presente trabajo, tal como lo reflejan los objetivos, general y específicos.

Tabla 8

Primera etapa del Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)

Investigación-acción - Primer ciclo:	
<i>Planteamiento del problema para identificar la problemática, recolectar datos y necesidades para la generación de categorías, temas e hipótesis</i>	
Primera etapa del (PLIDES): Diagnóstico situacional de la organización y diseño de la estrategia genérica	
Dimensiones y Elementos	Propósito
<ul style="list-style-type: none"> ● Cultura organizacional deseada <ul style="list-style-type: none"> ○ Filosofía <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión ✓ Misión ✓ Valores <ul style="list-style-type: none"> - De la organización - Deberán ser conceptualizados y adoptados por el personal para la transmisión hacia los clientes - Contribuir al desarrollo sostenible y a la sostenibilidad de la microempresa en términos de preservación de sus propios valores, de su concepto de empresa, de sus instalaciones, del desarrollo del personal, del 	<p>Analizar la información para saber dónde y cómo se encuentra operando la organización y hacia dónde desea llegar la microempresa que persigue coadyuvar al desarrollo sostenible, mediante su propia sostenibilidad, creatividad e innovación.</p> <p>Determinar: el valor del enfoque de gestión del cambio organizacional; así como diseñar la estrategia genérica que orientará el diseño organizacional y la elaboración de los programas de acción que constituyen el Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo Sostenible, partiendo de la conceptualización de un estilo y modelo de gestión estratégica de la innovación y el desarrollo sostenible.</p>

Investigación-acción - Primer ciclo:	
<i>Planteamiento del problema para identificar la problemática, recolectar datos y necesidades para la generación de categorías, temas e hipótesis</i>	
Primera etapa del (PLIDES): Diagnóstico situacional de la organización y diseño de la estrategia genérica	
Dimensiones y Elementos	Propósito
<ul style="list-style-type: none"> ○ rendimiento financiero y de la relación con sus clientes, proveedores e intermediarios. ○ Diseño de la estrategia genérica 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Integración de la Matriz FODA <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis tridimensional: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Primera dimensión: estructura orgánica, puestos y perfiles ✓ Segunda dimensión: uso innovador y eficiente de la tecnología existente (es una combinación del “saber cómo” conjugado con los equipos e instrumentos disponibles). ✓ Tercera dimensión: Innovación de productos y servicios de la microempresa - Tierra & Luna alimentos y bebidas- con diseño de estaciones de trabajo y procesos. 	<p>Determinar con base en el análisis tridimensional, las brechas entre la visión, la misión, la cultura organizacional deseada y la innovación de productos, procesos, estructura y perfiles del personal, se parte de la primera dimensión, que es la dimensión meta, para resolverla se requiere la innovación en las dos dimensiones subsecuentes que se trabajan en forma iterativa y simultánea y se retroalimentan para complementarse.</p>

Fuente: Elaboración propia: (Rosas y Camacho, 2020)

Tabla 9

Segunda etapa del Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)

Investigación Acción -Segundo ciclo:	
<i>Elaborar el plan: objetivos, estrategias, acciones, recursos y programación de tiempos</i>	
Segunda etapa del PLIDES: Diseño Organizacional y Elaboración del Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo Sostenible con Programas de Acción	
Dimensiones y Elementos	Propósito
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores: 	Para cada uno de los subsistemas Organización, objetivos y valores, psicosocial, tecnológico y estructural.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño organizacional: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura orgánica ✓ Diseño de puestos 	Mejorar los diferentes procesos (productivos, decisivos, comunicativos) mediante el diseño organizacional. Es importante considerar que los perfiles deben ser retroalimentados con la innovación de productos y procesos, de ahí el enfoque tridimensional.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Programa de diversidad organizacional 	Deriva en el perfil de puestos con base en el diseño de puestos

Investigación Acción -Segundo ciclo: <i>Elaborar el plan: objetivos, estrategias, acciones, recursos y programación de tiempos</i>	
Segunda etapa del PLIDES: <i>Diseño Organizacional y Elaboración del Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo Sostenible con Programas de Acción</i>	
Dimensiones y Elementos	Propósito
○ Programa de innovación de productos y procesos	Determina la metodología de innovación para el desarrollo de los productos y servicios, así como para mejorar los procesos aplicando el modelo tridimensional
○ Programa de rediseño de estaciones de trabajo	Complemento básico de la innovación de productos y servicios, consiste en la redistribución de las instalaciones y el rediseño de las estaciones de trabajo que faciliten la estandarización de los procesos mejorados
● Programa de implementación	Desarrollar un cronograma que indique la secuencia y los periodos de implementación de los programas de acción

Fuente: Elaboración propia (Rosas y Camacho, 2020)

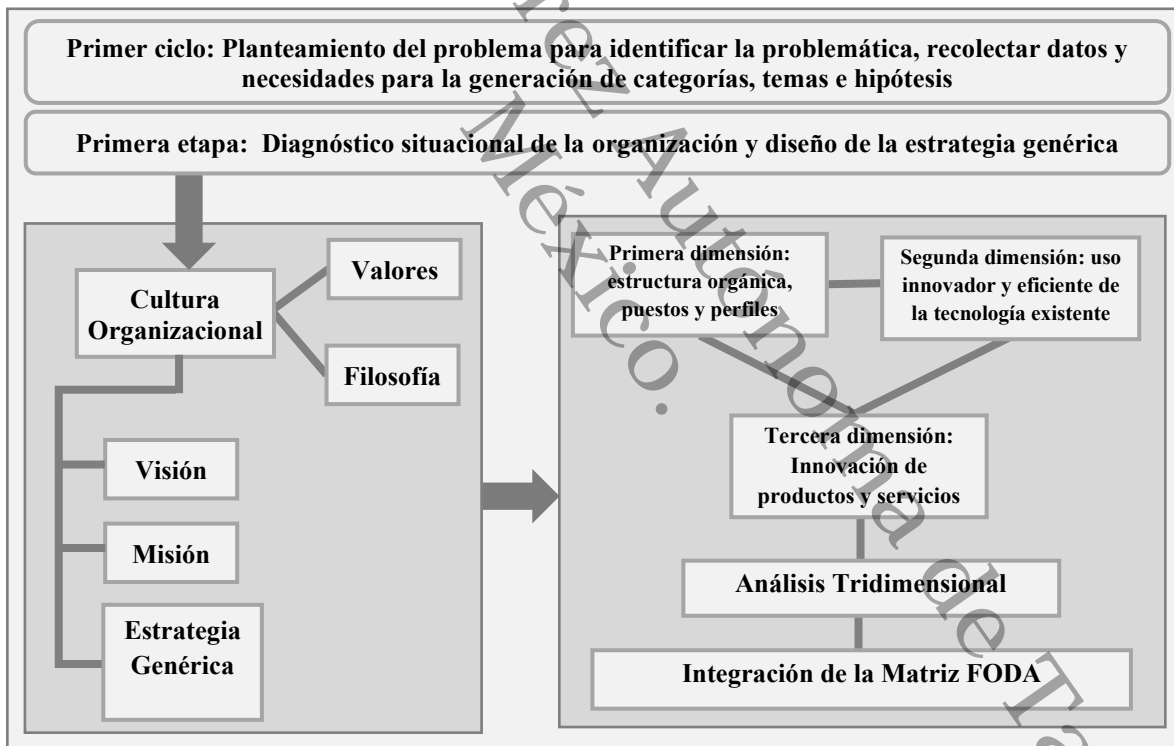


Figura 5. Primer ciclo del Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)
Fuente: Elaboración propia (Rosas y Camacho, 2020)

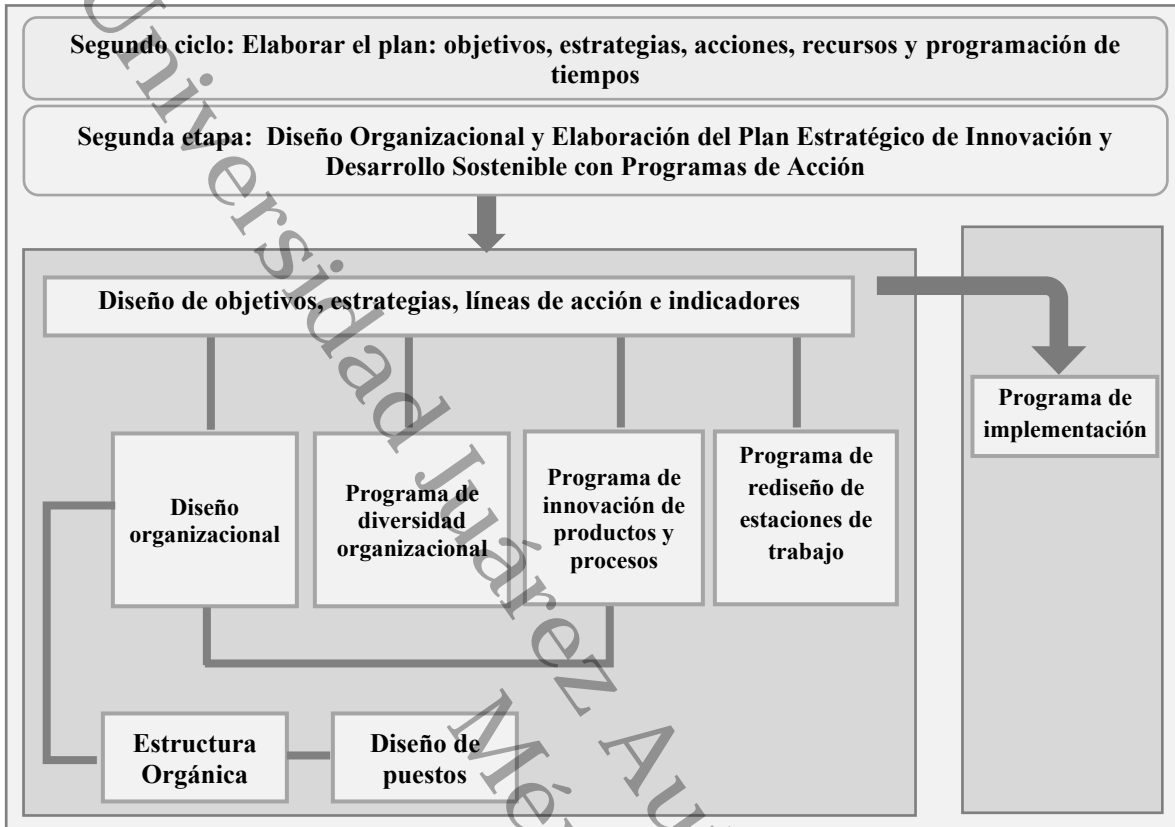


Figura 6. Segundo ciclo del Modelo de Planeación Estratégica de Innovación y Desarrollo Sostenible (PLIDES)

Fuente: Elaboración propia (Rosas y Camacho, 2020)

Capítulo III. Método

Enfoque de la investigación

Por las características subjetivas y objetivas de las dimensiones y elementos que se persiguen investigar en la organización objeto de estudio, se aplicó el enfoque de investigación mixto, concurrente (CUAL-cuan) toda vez que, se perseguía conocer, analizar y comprender la realidad de Tierra & Luna en sus contextos interno y externo, para formular un Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo Sostenible (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Con el enfoque de investigación cualitativo se pretende dar respuesta a las preguntas específicas siguientes: ¿Cómo podría Tierra & Luna alcanzar a un mayor número de clientes para aumentar su rentabilidad, mejorar su contribución a la salud y bienestar de la población y fomentar el consumo responsable? ¿Cómo gestionar la diversidad organizacional que existe en Tierra & Luna para generar un sentido de pertenencia y compromiso en sus colaboradores y mejorar su productividad y competitividad? y ¿Qué innovaciones deben desarrollarse para los procesos y estaciones de trabajo y diseño organizacional de Tierra & Luna para mejorar su productividad y rentabilidad?

A través del enfoque de investigación cuantitativo se diseñará un cuestionario y se encuestará a los clientes para conocer sus gustos y preferencias y así poder dar respuesta a la pregunta específica ¿Qué innovaciones deben introducirse en los alimentos y bebidas, así como en los menús y la carta de Tierra & Luna para mejorar la experiencia de los clientes? Ya que contar con ese conocimiento permitirá generar nuevos productos y mejorar los servicios.

Tipo y diseño de investigación

El enfoque cualitativo con diseño de investigación-acción, práctico, con una visión técnico-científica, fue útil para estudiar las prácticas locales de Tierra & Luna e identificar y analizar las necesidades de cambio en cada uno de los subsistemas de la organización.

Por su parte, el enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental, transversal, permitió alcanzar una perspectiva más completa de la situación actual de la empresa y conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos y servicios que reciben de Tierra & Luna.

Modelo de investigación

El modelo de investigación que se desarrolló para estudiar a la microempresa Tierra & Luna considera las categorías: innovación y desarrollo sostenible; y como variable el mercado, en la tabla 10 se presenta la definición conceptual y operativa de las mismas.

Tabla 10

Modelo de investigación (Enfoque de investigación y definición de categorías y variable)

Enfoque de investigación	Mixto, concurrente (CUAL-cuan)
Tipo de diseño	Cualitativo → Investigación-acción Cuantitativo → Descriptivo, no experimental, transversal
Categorías/Variables de estudio	Innovación, Desarrollo sostenible y mercado

Enfoque Cualitativo

Definición conceptual de las categorías

Categoría: Innovación

Introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado (Sánchez y Castillo, 2005, p. 49).

- Procesos
- Estaciones de trabajo
- Diseño organizacional

Categoría: Desarrollo Sostenible

“es, en su versión más amplia, un desarrollo socialmente deseable, ambientalmente factible y económicamente viable” (p. 27). El desarrollo sustentable “es aquel desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Labandeira, León y Vázquez, 2007, p. 27), refiere a (WCED, 1987, p. 43).

- Salud y bienestar
- Producción y consumo responsable
- Uso eficiente de quipos

Enfoque cuantitativo

Variable: Mercado

Definición conceptual de la variable	Definición operativa de la variable
“Es el conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización” (D’Alessio, 2008, p.3).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Competitividad

Fuente: Elaboración propia

Para el enfoque de investigación cualitativo se presenta la alineación de las preguntas de investigación con cada una de las categorías (innovación, desarrollo sostenible, mercado) y de éstas a su vez con la metodología (estrategia de investigación, técnica e instrumento para la recolección de datos y las unidades de análisis). En el caso del enfoque cuantitativo se considera la variable “mercado” para conocer la satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios que recibe de la microempresa.

Tabla 11

Modelo de investigación (Alineación de las preguntas de investigación con las variables de estudio y la metodología).

No.	Pregunta	Categoría	Metodología		
			Estrategia de investigación	Técnica de recolección de datos e instrumento	Unidades de análisis/población
Enfoque de investigación cualitativo					
1	¿Qué acciones realiza Tierra & Luna para contribuir a la salud de sus clientes y a la	Innovación	Estudio de caso	Entrevista semiestructurada/ Guía de entrevista semiestructurada	Gerente

No.	Pregunta	Categoría	Metodología		
			Estrategia de investigación	Técnica de recolección de datos e instrumento	Unidades de análisis/población
Enfoque de investigación cualitativo					
	producción de alimentos de forma responsable?	Desarrollo Sostenible	Estudio de caso	Entrevista semiestructurada / Guía de entrevista semiestructurada	Gerente y empleados
				Observación/ Cédula de observación	Alimentos y bebidas (desperdicios)
2	¿Cómo se agrupan las tareas y personas que conforman el restaurante Tierra & Luna y cómo se coordinan para el logro de los objetivos?	Innovación	Estudio de caso	Entrevista semiestructurada / Guía de entrevista semiestructurada Observación/ Cédula de observación	Procesos
3	¿Cuáles son las áreas de oportunidad de la cultura organizacional del restaurante Tierra & Luna que se deben desarrollar para generar sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores?	Innovación	Estudio de caso	Entrevista semiestructurada/ Guía de entrevista semiestructurada	Gerente y empleados
			Análisis de documentos	Análisis de contenido/ Cédula de registro	Filosofía (Misión, Visión, Valores)
			Estudio de caso	Observación/ Cédula de observación	Reglamentos
4	¿Están satisfechos los clientes del Restaurante Tierra & Luna respecto a la solicitud y recepción de pedidos, productos y servicios con entrega a domicilio?	Mercado	Análisis de documentos	Análisis de contenido/ Cédula de registro	Información electrónica relacionada con los competidores
		Innovación	Análisis de documentos	Análisis de contenido/ Cédula de registro	Menús, carta, recetas
			Estudio de caso	Observación/ Cédula de observación	Alimentos y bebidas
5	¿Cuáles son los factores que afectan la productividad de los colaboradores en las estaciones de trabajo y espacios del restaurante Tierra & Luna?	Innovación	Estudio de caso	Entrevista semiestructurada/ Guía de entrevista semiestructurada Observación/ Cédula de observación	Gerente y empleados Equipo y estaciones de trabajo

No.	Pregunta	Categoría	Metodología		
			Estrategia de investigación	Técnica de recolección de datos e instrumento	Unidades de análisis/población
Enfoque de investigación cualitativo					
Enfoque de investigación cuantitativo					
Variable: Mercado					
4	¿Están satisfechos los clientes del Restaurante Tierra & Luna respecto a la solicitud y recepción de pedidos, productos y servicios con entrega a domicilio?		Trabajo de campo	Encuesta/ Cuestionario autoaplicado vía Google	Clientes de Tierra & Luna

Fuente: Elaboración propia

Sujetos y unidades de análisis

Como parte de la investigación cualitativa en el ambiente externo se consideraron para su estudio a los competidores, a los proveedores e intermediarios; de éstos últimos dos la indagación se realizó sólo a través de la gerente; en cuanto al ambiente interno fue entrevistado el personal de la empresa, mismo que está conformado por la gerente y dueña y cuatro empleados; también fue estudiada la filosofía (misión, visión, valores), el reglamento, los menús diarios de la semana, la carta, las recetas, los alimentos y bebidas, los procesos de producción, el equipo mayor de cocina para cocción, de apoyo y eléctrico, la tecnología con la que opera el restaurante y las estaciones de trabajo.

Para la investigación cuantitativa con la cual se buscaba complementar la investigación, se consideró como población a los clientes de Tierra & Luna para conocer sus necesidades y satisfacción respecto a los productos y servicios que reciben de la microempresa.

En la tabla 12 se presenta un análisis sistémico de la microempresa en el que se indican las dimensiones y categorías de análisis para cada uno de los factores del microambiente y de los subsistemas de la organización, es decir, el ambiente interno.

Tabla 12
Análisis Sistémico de Tierra & Luna Ambiente Externo e interno.

Factor del Microambiente/Subsistema	Dimensión/elementos	Subcategoría de análisis
Ambiente Externo (microambiente)		
Clientes	Tipos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Gustos • Disgustos • Estilo de vida • Comportamiento de compra • Satisfacción del servicio a domicilio
	<ul style="list-style-type: none"> • Personas vegetarianas • Por prescripción médica • Público en general 	
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Atención • Precio • Calidad • Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Reputación • Confiabilidad del producto • Confiabilidad del servicio • Flexibilidad del proveedor
	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Precio • Ubicación • Presencia en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Debilidades • Precio
Intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> • Atención • Compromiso • Puntualidad 	Evaluación del desempeño
Ambiente interno		
Gestión	Planeación	Plan estratégico y operativo
	Organización	Estructura orgánica y manual de puestos
	Dirección	Toma de decisiones y comunicación
	Control	Calidad Operaciones
Objetivos y valores	Cultura organizacional	Dimensiones de Hofstede
	• Identidad	• Identidad social
	• Conocimiento	• Individualismo
	• Colaboración	• Colectivismo
	• Comunicación	• Distancia de poder
	• Compromiso	• Alta feminidad
	• Igualdad	
	• Respeto	

Factor del Microambiente/Subsistema	Dimensión/elementos	Subcategoría de análisis
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Cuidado del medio ambiente • Transparencia 	
	Filosofía de la organización	
	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Visión • Misión 	• Filosofía de la organización
Psicosocial	Recurso humano	
	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista • Encargado de Cocina • Ayudante de cocina • Encargado de Panadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de la cultura organizacional -Colaboración -Responsabilidad -Compromiso
	Dinámica de grupo	Interacciones sociales Motivación
	Habilidades	Conocimientos Aptitudes Actitudes
Técnico	Conocimiento	Transformación de insumos Emplatado y presentación de platillos
	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos • Bebidas 	
	Estaciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cocina fría • Cocina caliente • Área de lavado • Recepción 	Utilización del espacio, equipos y personas
	Equipos y utensilios	I+ D + I
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo mayor de cocina para cocción, de apoyo y eléctrico 	Equipos y utensilios de cocina
Estructural	Procesos	Flujo de la información, los materiales y las personas
	<ul style="list-style-type: none"> • Recetas 	
	Estructura Orgánica	Áreas de la organización Mecanismos de coordinación
	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos • Perfiles 	
	Reglas Reglamento	Comunicación y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento de muestreo

Por la naturaleza de la investigación el procedimiento de muestreo fue el no probabilístico y la muestra fue por conveniencia en ambos tipos de investigación. En la investigación cualitativa se seleccionaron a los cinco integrantes de la microempresa, los

tres principales competidores de Tierra & Luna y del resto de objetos y situaciones a estudiar se eligieron a los que representaron mayor interés para el estudio.

La microempresa cuenta con grupos en la red social Whatsapp en la que ha ido incorporando a sus clientes, sin embargo, algunos son consumidores activos y otros no lo son. Por lo anterior, para la investigación cuantitativa también se utilizó el procedimiento no probabilístico ya que el enlace del cuestionario generado como formulario de Google fue compartido a todos los integrantes del grupo y la muestra fue por conveniencia, es decir, el número de personas que tuvieron la voluntad de responder el cuestionario.

Instrumentos de investigación

Una de la técnicas que se utilizarán para la obtención de información es el análisis de documentos, aquellos que ofrezcan información sobre la filosofía y operación de la empresa; otra técnica a utilizar es la observación y mediante guías de observación se registrará información acerca de los productos, procesos y servicios, también el diseño de las estaciones de trabajo y las relaciones entre el personal, así como la forma en que la empresa trabaja su contribución al desarrollo sostenible, con la finalidad de detectar necesidades y conocer las expectativas del personal.

También se utilizará la técnica de entrevista y por medio de guías de entrevistas semiestructuradas que se aplicarán a la gerente y al resto del personal, se pretende obtener información sobre las funciones que realizan y cómo las llevan a cabo.

Tabla 13

Lista de instrumentos de investigación a construir.

Técnica/ Instrumento	Unidad de análisis	Información por considerar		Objetivo al que aporta
Entrevista/ Guía de entrevista semiestructurada	Gerente	Aspectos Externos <hr/> • Clientes	• Aspectos internos <hr/> • Cultura y	Aspectos externos: Objetivo 1

Técnica/ Instrumento	Unidad de análisis	Información por considerar	Objetivo al que aporta	
		<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Competidores • Intermediarios 	filosofía • Plan estratégico y operativo • Estructura orgánica y manual de puestos • Toma de decisiones y comunicación • Calidad • Operaciones	Aspectos internos: Objetivo 3,5
Entrevista/ Guía de entrevista semiestructurada	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de insumos • Uso de los equipos y el ahorro de energía eléctrica, así como del agua 		Objetivo 1
		<ul style="list-style-type: none"> • Formas de organización y comunicación • Comportamiento de los colaboradores 		Objetivo 2 y 3
		<ul style="list-style-type: none"> • Funciones 		Objetivo 5
Encuesta/ Cuestionario autoaplicado vía Google	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades • Gustos • Disgustos • (productos/intermediarios) 		Objetivo 1 y Objetivo 4
Observación/Cédula de observación	Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de organización y comunicación • Comportamiento de los colaboradores 		Objetivo 3 y objetivo 5
	Alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del sobrante de los insumos que no se consideran para el menú 		Objetivo 1 y Objetivo 4
	Estaciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de las áreas de trabajo • Tiempo de respuesta al cliente 		Objetivo 5
	Procesos Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos • Uso de los equipos y el ahorro de energía eléctrica, así como del agua 		Objetivo 2 y 5
Análisis de contenido/Cédula de registro	Filosofía Recetas	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos escritos sobre la misión, visión, metas, valores y objetivos de la microempresa 		Objetivo 3
	Reglamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que deben realizarse 		
	Menú Carta Recetas	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los productos que se ofrecen al cliente 		Objetivo 3
	Proveedores Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Información electrónica relacionada con los competidores 		

Fuente: Elaboración propia.

Para la investigación cuantitativa se diseñó un cuestionario autoaplicado compuesto por 16 ítems de orden y una pregunta abierta, la cual tenía como finalidad conocer los aspectos que los clientes pudieran opinar que no estuvieron incluidos en el cuestionario. El propósito del cuestionario fue conocer la percepción de los clientes respecto a la atención que reciben cuando solicitan algún producto, la calidad de éstos en el local y cuando optan por el servicio a domicilio, así como sus gustos y preferencias.

Para realizar las observaciones sobre los competidores, la presentación de los alimentos y bebidas, el equipo mayor de cocina para cocción, de apoyo y eléctrico; la tecnología con la que opera el restaurante y las estaciones de trabajo se utilizó el siguiente formato de cédula de observación.

Pilotaje y validación del instrumento

Confiabilidad.

Para verificar la confiabilidad del cuestionario, primero fue necesario realizar una prueba piloto, éste se aplicó a 11 personas. Se utilizó la escala psicométrica Likert de cinco puntos, que consiste en la presentación de ítems en forma de afirmaciones y sobre las cuales se pide la opinión de los encuestados. A cada uno de los puntos de la escala se le asignó un valor numérico para su posterior análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

También para medir la fiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, mismo que trabaja con variables de intervalos o de razón y que mide la homogeneidad de las preguntas de los cuestionarios tomando valores ubicados entre 0 y 1, por lo que, “cuanto mayor sea la alineación, mayor será el alfa de Cronbach y mejor será la

confiabilidad interna. “Todo perfecto” es 1, “Todo mal” es 0. Por lo general, se acepta que pasando 0,70 es un nivel aceptable” (Pérez, Pérez y Seca, 2017, p. 208).

Los resultados fueron preparados para su análisis y procesados en el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). La estadística de fiabilidad dio como resultado 0.901, lo cual está por arriba de lo aceptable.

Tabla 14
Coefficiente de alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	No. de elementos
,901	,913	16

Fuente: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Validez.

La validez del contenido del instrumento de recolección de información se obtuvo mediante las opiniones expertos. Una planilla de juicio de expertos fue adaptada y tres profesores investigadores con experiencia en las áreas de: análisis organizacional, Marketing, MiPyMEs, Investigación de Mercado, Planeación Estratégica y Estadísticas, con 7, 15 y 30 años de experiencia, evaluaron cada uno de los ítems, considerando la suficiencia, coherencia, relevancia y claridad de estos, y a su vez generaron observaciones que fueron solventadas oportunamente y a cabalidad. El formato de la planilla de juicio de expertos utilizado fue el siguiente:

Métodos y proceso para el análisis de la información

Investigación cualitativa.

Mediante software Atlas.ti se analizará la información que se recabe de las entrevistas semiestructuradas realizadas a la gerente y al personal. También se analizará la

información recabada en cédulas de observación y cédulas de registro, como resultado de la indagación participativa y de los diferentes archivos y documentos proporcionados por la microempresa, así como la información existente en internet sobre los competidores.

Mediante una matriz FODA y de acuerdo con las categorías, se presentarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el proceso de recolección de datos, así como durante en análisis e interpretación de estos, para posteriormente diseñar el plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible para Tierra & Luna.

Investigación cuantitativa.

Para el estudio de los datos cuantitativos que se obtengan del cuestionario autoaplicado, se utilizará el análisis estadístico descriptivo, a través de la distribución de frecuencias, puesto que de acuerdo Hernández, Fernández y Baptista, (2014), este último se trata del “conjunto de puntuaciones de una variable ordenada en sus respectivas categorías” (p. 282).

La distribución de frecuencias se presentará por categorías en tablas en las que se dispongan los ítems, las alternativas de respuestas proporcionadas a los clientes, alineadas a estas las ocurrencias estadísticas y lo que representan en porcentajes. Lo anterior, para facilitar el proceso de análisis de la información obtenida.

Capítulo IV. Diagnóstico del Restaurante Tierra & Luna


La investigación realizada permitió descubrir la forma en que opera el restaurante Tierra & Luna, conocer desde la perspectiva de la gerente a los clientes, proveedores, competidores e intermediarios, así como, a los colaboradores, el ambiente de trabajo en el que se desarrollan, las estaciones de trabajo, los equipos y otros elementos involucrados al interior de la empresa.

Para descubrir los gustos, disgustos, preferencias y grado de satisfacción de los clientes, se realizó la encuesta por conveniencia, la cual proporcionó información valiosa para complementar el plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible.

Contextualización de la organización en estudio

Tierra & Luna es una microempresa creada en el año 2015 con el nombre de Medialuna, posteriormente en el año 2020 cambió su razón social y nombre. En lo que va desde su creación, ha contado con una estructura simple, es dirigida por la dueña y gerente y está dedicada a la venta de alimentos y bebidas saludables.

Tabla 15
Características generales de la organización.

<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Tierra & Luna</i>	
<i>Ubicación</i>	Av. Gregorio Méndez #715 PB Col. Centro, Villahermosa, Tabasco	
<i>Giro</i>	Servicios de preparación de alimentos y bebidas	
<i>Tamaño</i>	Microempresa	

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la microempresa.

Misión.

¡Compartir bienestar! Ayudarte a encontrar el camino de regreso a la salud, al balance y a tu mejor versión.

Visión.

Generar un impacto en la sociedad que apoye la transformación de la alimentación y los hábitos. Que Tierra & Luna esté presente en cada plaza, en cada ciudad de cada estado de la República Mexicana. Replicar el concepto holístico como franquicias disponibles para Health Coaches, etc.

Valores.

Responsabilidad social, altruismo, conciencia ecológica (cuidado del medio ambiente), compromiso, responsabilidad, ética.

Factores del microambiente

Cientes.

Los clientes de Tierra & Luna son personas interesadas en cuidar su salud, vegetarianas, veganas, las que presentan sensibilidad al gluten, personas que por prescripción médica se ven obligadas a cambiar sus hábitos alimenticios y el público en general que en algún momento desee comer algo saludable. En palabras de la gerente del restaurante, ella considera que las personas consumen sus productos porque “son saludables, porque saben que van a aportar bienestar a su vida, algunos sí porque disfrutan el sabor, pero básicamente es la combinación, de que están comiendo algo sano y rico”.

Características demográficas.

La investigación relacionada con los clientes fue la realizada mediante la encuesta generada como formulario de Google, donde la muestra fue por conveniencia. Tal como se muestra en la tabla 16, el 100% corresponde a 60 personas que enviaron sus respuestas, de las cuales 52 son mujeres y representan 86.7% del total, la mitad de ellas se encuentra en el rango de edad entre 36 a 45 años, mientras que el 13.3% restante son ocho hombres, cinco de ellos tienen entre 56 y 65 años.

Tabla 16
Características demográficas de las personas encuestadas

Rango de edades	Hombres	Mujeres	Total	
			Frecuencia	%
18 - 25 años	0	1	1	1.7
26 - 35 años	1	8	9	15.0
36 - 45 años	1	26	27	45.0
46 - 55 años	1	16	17	28.3
56 - 65 años	5	1	6	10.0
Total	8 = 13.3%	52 = 86.7%	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

Solicitud de pedidos.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de los ítems del uno al cinco, los cuales corresponden a la categoría en la que se pretende descubrir la percepción de los clientes en el proceso para realizar un pedido, se evalúa la atención, la facilidad para realizar el pedido a través de los medios disponibles y el tiempo que se toma para realizarlo. Al tratarse de afirmaciones, lo que se busca es conocer que tan de acuerdo o desacuerdo está el cliente con el servicio y alimentos que recibe.

De acuerdo con los resultados se puede observar que, en cada una de las cinco afirmaciones, las respuestas con un porcentaje entre 46.7% y 65% han sido Totalmente de

acuerdo y De acuerdo, con una valoración entre el 31.7% y 45%, es decir, la mayoría de los clientes están satisfechos con el servicio que reciben durante la solicitud de pedidos, de las personas que están en desacuerdo logran alcanzar hasta el 5%.

Tabla 17
Frecuencia y porcentajes de la categoría: Solicitud de pedidos.

Ítem del 1 al 5	Alternativas	Fx	%
La atención del personal es amable.	Totalmente de acuerdo	39	65.0%
	De acuerdo	20	33.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	1	1.7%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
El personal atiende en forma favorable sus pedidos	Totalmente de acuerdo	37	61.7%
	De acuerdo	19	31.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.3%
	En desacuerdo	2	3.3%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
La carta de alimentos y bebidas es comprensible	Totalmente de acuerdo	35	58.3%
	De acuerdo	23	38.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.3%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
Los medios disponibles para realizar un pedido son apropiados	Totalmente de acuerdo	34	56.7%
	De acuerdo	19	31.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8.3%
	En desacuerdo	2	3.3%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
El tiempo de respuesta al realizar un pedido es satisfactorio	Totalmente de acuerdo	28	46.7%
	De acuerdo	27	45.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.3%
	En desacuerdo	3	5.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

Recepción de pedidos.

En esta categoría se persigue conocer lo consecuente después de solicitar su pedido, de igual forma que la anterior, qué tan satisfechos se sienten los clientes en cuanto al tiempo que esperan para recibir sus alimentos, ya sea en el local o en su domicilio y la presentación de estos. Con base en los porcentajes obtenidos, hay equivalencia entre las

primeras tres alternativas de respuestas respecto al tiempo que debe esperar el cliente para recibir sus pedidos, van desde totalmente de acuerdo, a ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto al emplatado y presentación de los alimentos y bebidas, porcentajes entre 36.7% a 45% de las personas encuestadas están conformes, y aunque sea menor, cabe resaltar que hay clientes que se encuentran inconformes, entre el 5% y el 9% de ellos.

Tabla 18
Frecuencia y porcentajes de la categoría: Recepción de pedidos.

Ítem del 6 al 9	Alternativas	Fx	%
Cuando acude al restaurante Tierra & Luna, el tiempo de espera para recibir sus alimentos y bebidas es aceptable	Totalmente de acuerdo	21	35.0%
	De acuerdo	20	33.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	30.0%
	En desacuerdo	1	1.7%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
El emplatado y presentación de los alimentos y bebidas cumplen sus expectativas	Totalmente de acuerdo	27	45.0%
	De acuerdo	24	40.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8.3%
	En desacuerdo	4	6.7%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
Cuando solicita los alimentos y bebidas en su domicilio, éstos son entregados en el tiempo estimado	Totalmente de acuerdo	21	35.0%
	De acuerdo	21	35.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	21.7%
	En desacuerdo	5	8.3%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
El embalaje y presentación de los alimentos y bebidas llegan en buen estado a su domicilio	Totalmente de acuerdo	22	36.7%
	De acuerdo	25	41.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	15.0%
	En desacuerdo	3	5.0%
	Totalmente en desacuerdo	1	1.7%

Fuente: Elaboración propia.

Productos y servicios.

El 50% de los clientes respondieron estar de acuerdo con la temperatura de los alimentos y las bebidas. El 51.7% aseguraron que los alimentos cumplen totalmente sus expectativas en sabor y cualidades nutritivas, mientras que en la relación calidad/precio de los alimentos hay similitud en el porcentaje alcanzado en totalmente de acuerdo y de

acuerdo. Sin embargo, existe un 5% a 6.7% del total de los clientes que no está conforme con las características de los alimentos y bebidas que ha consumido.

Tabla 19
Frecuencia y porcentajes de la categoría: Productos y Servicios.

Ítem del 10 al 13	Alternativas	Fx	%
La temperatura de los alimentos y bebidas es adecuada	Totalmente de acuerdo	21	35.0%
	De acuerdo	33	55.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6.7%
	En desacuerdo	2	3.3%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
El sabor de los alimentos cumple sus expectativas	Totalmente de acuerdo	31	51.7%
	De acuerdo	23	38.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5.0%
	En desacuerdo	3	5.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
Las cualidades nutritivas de los alimentos y bebidas satisfacen necesidades	Totalmente de acuerdo	37	61.7%
	De acuerdo	17	28.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5.0%
	En desacuerdo	3	5.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
Está satisfecho(a) con la relación calidad/precio de los alimentos, bebidas y servicios que Tierra & Luna ofrece	Totalmente de acuerdo	24	40.0%
	De acuerdo	25	41.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16.7%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	1	1.7%

Fuente: Elaboración propia.

Lealtad y satisfacción del cliente.

En la tabla 20 se puede apreciar que, aunque el 85% de los clientes está conforme con el horario de atención en el restaurante, hay un 15% que quisiera un horario diferente; en cuanto al ambiente de éste, a un 73.3% de los clientes encuestados le parece que es agradable y atractivo, mientras que un 26.7% se mantiene en el punto medio en el que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; pero sí lo recomendarían, ya que el 95% de las personas respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 20*Frecuencia y porcentajes de la categoría: Productos y Servicios.*

Ítem del 14 al 16	Alternativas	Fx	%
Está satisfecho(a) con el horario en el que Tierra & Luna presta sus servicios	Totalmente de acuerdo	18	30.0%
	De acuerdo	33	55.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5.0%
	En desacuerdo	6	10.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
El ambiente del restaurante Tierra & Luna es agradable y atractivo	Totalmente de acuerdo	20	33.3%
	De acuerdo	24	40.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	26.7%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
Es muy probable que recomiende a Tierra & Luna a un amigo o familiar	Totalmente de acuerdo	42	70.0%
	De acuerdo	15	25.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.3%
	En desacuerdo	1	1.7%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

Al final del cuestionario se colocó un espacio para que los clientes escribieran algunas sugerencias para que Tierra & Luna mejore, en algunos casos optaron por agradecer por el servicio, dar felicitaciones por la atención o bien, solicitaban que se mantenga la calidad y sabor de los alimentos, sin embargo, hubo clientes que puntualizaron lo que les gustaría que cambiara, a continuación, se presentan de forma general sus comentarios:

- Ofrecer los platillos y bebidas de la carta todos los días incluyendo las pizzas.
- Incrementar la porción de pan en los sándwiches.
- Tener más opciones veganas debido a que en el estado no hay muchas.
- Procurar que los sándwiches estén bien armados y que no los aprieten con la envoltura, ya que al apretarlos el pan se humedece de más.
- Usar charolas biodegradables.

- Regresar al origen y enfoque inicial, manteniendo el sabor rico que tenía antes.
- Revisar muy bien la cuenta.
- Mandar servilletas con la pizza a domicilio, ya que veces se consumen en el auto.
- Entregar las pizzas con todos los ingredientes, como se ofrecen en las publicaciones.
- Ampliar el horario para tener la opción de poder pedir algo para cenar.
- Mejorar su logística con los repartidores, así como el transporte pues la mayoría de las veces las pizzas no llegan como debieran.
- Ofrecer platillos que incluyan carne.
- Compartir contraseña de wifi ya que a veces uno va a un restaurante a trabajar.
- Mejorar la atención al cliente.

Proveedores.

La información acerca de los proveedores se obtuvo mediante la entrevista realizada a la gerente; éstos son elegidos por ella y deben cumplir con ciertos estándares como estar en línea con la filosofía del restaurante, deben ser productos en buen estado y sobre todo que sean saludables. En el caso de los proveedores de verduras, se analizan los precios, la atención, la facilidad de crédito y flexibilidad en los pagos, que puedan surtir en las primeras horas de la mañana y si algún insumo como piña, tomate o aguacate están en mal estado, que sin problema alguno puedan cambiarlos.

Por ejemplo, tiene como proveedores a Biopack quien le entrega los desechables biodegradables y Polietileno de Tabasco los desechables de plásticos, una señora del mercado de la ciudad le entrega las frutas y verduras, otra persona que entrega granos como

semillas de girasol y calabaza, otros proveedores que comercializan los productos que el restaurante ofrece en la tienda, algunos son empresarios y otros productores como Fritab.

La relación del restaurante con sus proveedores está basada en el respeto y comunicación clara. Las compras se realizan mediante el método de pago en efectivo y a crédito de acuerdo con los proveedores que se ha pactado este método.

Competidores.

La gerente del restaurante Tierra & Luna considera que todos los restaurantes existentes en la ciudad de Villahermosa son parte de la competencia, puesto que las personas no siempre están buscando una opción saludable, a veces solo están buscando satisfacer un antojo o su necesidad de comer; solo quieren algo rápido sin importar el sabor y la calidad.

Al encontrarse en una de las avenidas principales en el centro de la ciudad, está rodeada de comercios que ofrecen

Como competidores directos están: Génesis 1:29, Monkey brothers, 100% natural, The green bite, El ote, entre otros; esto se puede observar al realizar una búsqueda en internet de los restaurantes vegetarianos o veganos en la ciudad de Villahermosa, si bien aparece Tierra & Luna como uno de los mejores calificados y recomendados por los usuarios, pero también los restaurantes ya mencionados, que ofrecen un menú similar.

Al igual que Tierra & Luna su intención es promover la comida saludable y fresca y ponen atención a la calidad y originalidad de sus productos, tienen a la venta jugos, smoothies, ensaladas, pizzas y panadería.

En la tabla 21 se muestra información relacionada con la disponibilidad de los restaurantes, su ubicación dentro de la ciudad y la presencia que tienen en redes sociales como Facebook e Instagram.

Tabla 21

Horarios de atención, ubicación y presencia en redes sociales de los restaurantes veganos y vegetarianos más conocidos de la ciudad de Villahermosa.

Días y horarios	Ubicación	Presencia en redes sociales.
Tierra & Luna		
Lunes a jueves de 8:00 – 17:00 Viernes de 8:00 a 18:00 Sábado de 9:00 a 16:00	Av. Gregorio Méndez #715 PB Col. Centro, Villahermosa, México	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación en Google: 4.6 estrellas • Opiniones en Google: 63 • Seguidores en Facebook: 5,600 • Seguidores en Instagram: 4,278
Génesis 1:29		
Lunes a viernes de 8:00 – 17:00 Domingos 9:00 – 16:00	Av. Prol. 27 de febrero, Atasta de Serra, 86100 Villahermosa, Tab.	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación en Google: 4.8 estrellas • Opiniones en Google: 170 • Seguidores en Facebook: 3,011 • Seguidores en Instagram: 4,538
MonkeyBrothers		
Lunes a viernes de 7:00 a 17:00 Sábados 8:00 a 20:00 Domingos 7:00 a 13:00	Av Paseo Usumacinta 1708, Fraccionamiento Carrizal, 86038 Villahermosa, Tab.	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación en Google: 4.9 estrellas • Opiniones en Google: 9 • Seguidores en Facebook: 513 • Seguidores en Instagram: 2,300
100% natural		
Lunes a domingo de 7:00 – 19: 00	Plaza Faroles, Vía 3, Local 14 al 17 La Hacienda Tabasco 2000, Los Ríos, 86035 Villahermosa, Tab.	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación en Google: 4.3 estrellas • Opiniones en Google: 113 • Seguidores en Facebook: 2816 • Seguidores en Instagram: 3,397
The greenbite		
Lunes a domingo de 8:00 – 20:00	Plaza comercial “La Comer”.	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación en Google: 4.4 estrellas • Opiniones en Google: 326 • Seguidores en Facebook: 11,351 • Seguidores en Instagram: 3,621
El Ote		
Lunes a sábado de 10:00 - 20:00 Domingo de 12:30 a 14:30	Av. Paseo Tabasco 1405, Tabasco 2000, 86035 Villahermosa, Tab., además de otras sucursales en diferentes puntos de la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación en Google: 4.3 estrellas • Opiniones en Google: 546 • Seguidores en Facebook: 1,083 • Seguidores en Instagram: 758

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Google, Facebook e Instagram.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los cinco restaurantes considerados competencia directa de Tierra & Luna, tienen una valoración mayor a 4.2 estrellas en Google, todos tienen presencia en Facebook e Instagram, tres de ellos se encuentran en puntos estratégicos al estar en plazas concurridas, cuentan con estacionamiento y brindan servicio los domingos, sin embargo, en Tierra & Luna solo se labora hasta el sábado, dado el número reducido de colaboradores no hay rotaciones. También al no contar con estacionamiento, realizan el pago en un estacionamiento para poder brindar 50 min de cortesía a cada uno de sus clientes.

Así también, por la parte de servicios de Health Coach, la gerente considera que son parte de la competencia todas las personas que crean planes de alimentación y aquellas que preparan las dietas de las personas. Cabe resaltar que estos servicios son ofrecidos de forma integral en el restaurante, ya que a través de consultas se ofrece el asesoramiento y acompañamiento en la transformación del estilo de vida de las personas, la Health Coach crea los planes de alimentación con base en la información obtenida en las entrevistas con los clientes y en la cocina se encargan de prepararlos.

Los clientes tienen un alto poder a la hora de decidir donde consumir alimentos, por ello es de suma importancia la infraestructura del restaurante, el servicio y atención que se ofrece a los comensales, la calidad y el precio de los alimentos y bebidas.

Intermediarios.

Los repartidores son pieza clave en la satisfacción del cliente, debido a que cuando se trata del servicio a domicilio son ellos quienes representan al restaurante. En Tierra & Luna no se cuenta con repartidores que trabajen exclusivamente para el restaurante, lo que sí se tiene es una relación con los datos de personas que aceptan brindar su servicio por

momentos determinados, éstos son elegidos con base en disponibilidad y compromiso, el conocimiento que tienen de la ciudad (calles y colonias), la puntualidad y la calidad del servicio que ofrecen, pero llega a ocurrir que no hay repartidores disponibles cuando se requiere y esto afecta con retraso las entregas.

Análisis interno del restaurante Tierra & Luna

Organización.

La Tierra & Luna está compuesta por cinco personas, la gerente, la persona que se encarga de recibir y entregar los pedidos, el jefe de cocina, el ayudante de cocina y el jefe de panadería, en la tabla 22 se muestran algunas características de las personas que actualmente laboran en la microempresa.

Tabla 22

Características de las personas que laboran en el restaurante Tierra & Luna.

Puesto	Gerente	Recepcionista	Jefe de cocina	Ayudante de cocina	Jefe de panadería
Edad	39 años	24 años	25	24	25
Sexo	Mujer	Mujer	Hombre	Hombre	Hombre
Formación académica	Licenciatura	Bachillerato	Preparatoria	Bachillerato	Bachillerato
Antigüedad en la organización	6 años	1 año 3 meses	5 meses	8 meses	6 meses
Religión	Católica	Católica	Ninguna	Ninguna	Cristiano
Estado civil	Divorciada	Unión libre	Casado	Soltero	Unión libre

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa Medialuna.

Aunque los colaboradores del restaurante tienen cierto grado de conocimiento sobre su función y a quién deben dirigirse al interior de la organización, no se cuenta con un organigrama que refleje los flujos de autoridad y comunicación ni con un manual de puestos ni de procesos, ni con un reglamento interno.

El personal de Tierra & Luna trabaja bajo la supervisión directa de la gerente sobre todo el personal y el ajuste mutuo entre éstos. Cuando la persona que se encuentra en la recepción concreta un pedido debe generar la comanda para que se comience la preparación

de los alimentos y bebidas, pero si no se cuenta con algún insumo, es importante que conozca esta información para darle otras opciones al cliente, así también cuando se tiene mucho de un insumo, para realizar las promociones de los alimentos que utilicen dicho insumo para evitar el desperdicio.

Estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna.

El restaurante se encuentra en la planta baja de un edificio de cuatro niveles sobre una de las avenidas principales de la ciudad de Villahermosa, Tab., En la figura 7, se puede observar que para ingresar al restaurante se debe caminar por un pasillo hasta llegar al fondo de la planta baja y aunque hay un área de estacionamiento, éste es para vehículos del edificio, no para los clientes. Cuenta con las áreas de cocina caliente, cocina fría, panadería, recepción, comedor y área de lavado de equipos de cocina y de mesa.

Espacio, equipos y personas.

- En el comedor solo se encuentran dos mesas, lo cual limita la cantidad de clientes que pueden disfrutar sus alimentos en el local.
- En la cocina, cada estación de trabajo cuenta con espacio suficiente para la realización de las actividades, sin embargo, la ubicación del horno implica el traslado de un extremo del restaurante hacia el otro, como en el caso de la persona que se encuentra en panadería.
- La distribución inadecuada de las estaciones de trabajo causa obstrucción en la operación de los colaboradores, haciendo más lentos los procesos de la cocina.
- Hay espacios con poco aprovechamiento, como el lugar donde se ubican botes de agua y el pozo de luz, así también el pequeño cuarto donde se ubican equipo de

cocina en resguardo o artículos desechables, puesto que se cuenta con un almacén y bodega.

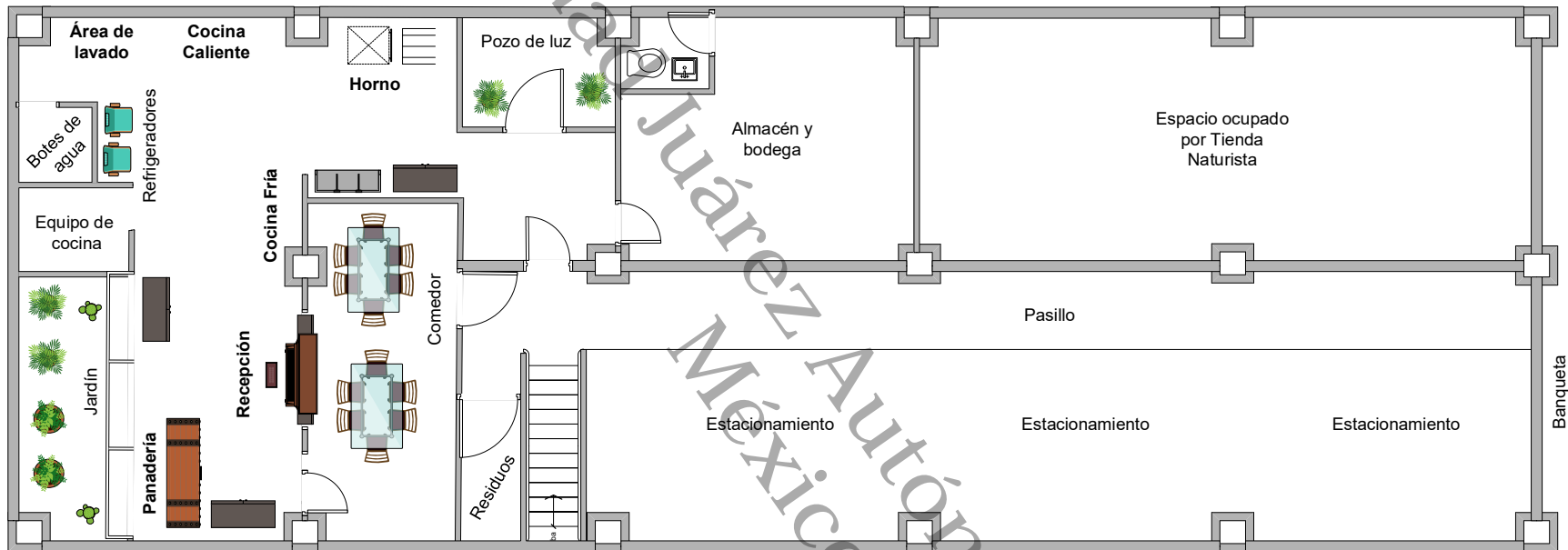


Figura 7. Distribución de las estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna.

Fuente: Elaboración propia.

- Los hornos pequeños presentan fallas debido a que la instalación eléctrica está pronta a vencer y algunas paredes están expuestas a manchas y moho.
- Para colocar algunos insumos en las estaciones de trabajo se han utilizado repisas de madera además de mesas de este material, lo cual las hace susceptible a la humedad y hongos.

- Los refrigeradores son de tipo doméstico y no se puede visualizar lo que se contiene cada uno y esto implica estar abriéndolos con frecuencia.

Flujo de la información, los materiales y las personas.

- Puesto que la cocina se encuentra en un mismo nivel (plata baja) y no hay paredes que dividan el espacio, no hay impedimentos para la comunicación y la entrega de información entre colaboradores, los problemas en este aspecto son por inadecuadas actitudes.
- Algunas estaciones de trabajo no cuentan con los insumos necesarios para la preparación de los alimentos a su cargo, por lo que en ocasiones deben trasladarse a otras áreas para obtenerlos y esto implica el cruce entre personas.
- Aunque se cuenta con un almacén y bodega, suele pasar que no se tenga algún o algunos insumos necesarios para preparar los alimentos o bebidas solicitados por los clientes.

Comodidad y la seguridad del trabajador.

- Dado que el horno se encuentra en una de las esquinas del espacio de la cocina, el calor generado permanece por más tiempo.
- No se cuenta con campanas con filtros en la cocina caliente, sobre el área de cocción, que facilite la extracción de vapor y humo. Lo que favorece la reducción de calor es el aire que circula a través del pasillo, atraviesa el restaurante hasta pasar por el jardín, que funciona también como pozo de luz, pero es más amplio y recibe más sol, a diferencia del pozo de luz más pequeño que guarda humedad.

- El restaurante cuenta con tres tanques de gas de 20 litros c/u, mismos que representan diferentes puntos de riesgos y la necesidad rellenarlos con frecuencia.
- La silla de la persona que se encuentra en la recepción es de madera, pequeña y sin acojinamiento.

Interacción con el cliente.

- El área de recepción no es lo suficientemente visible para los nuevos clientes, debido a que éstos deben caminar a lo largo de todo el pasillo, suele pasar que personas que recientemente saben del restaurante, se van acercando, dudando de estar en el lugar que buscaban.
- El ruido de las licuadoras o procesadores en ocasiones interrumpe la comunicación de la persona que se encuentra en la recepción con el cliente, o bien, entre los mismos clientes, esto se debe a la cercanía entre el comedor y la cocina.

Análisis y diagnóstico de la microempresa con base en los subsistemas que la componen (FODA).

Una vez realizada la investigación mediante entrevistas semiestructuradas, cédulas de observación y análisis de documentos, así como la encuesta realizada a los clientes del restaurante Tierra & Luna, con la finalidad de conocer su situación actual; se identificaron las fortalezas y debilidades de la microempresa y las posibles oportunidades y amenazas para poder determinar los aspectos que requieren de innovación.

Tabla 23

Análisis FODA de los subsistemas que componen a la microempresa Tierra & Luna

Subsistema de la organización	Ambiente interno REAL		Ambiente externo PROBABLE	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con sus proveedores. • Apoya y promueve la alimentación saludable. • Publica y promueve diariamente los servicios, alimentos y bebidas. • Cuenta con un logotipo que la distingue 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza estados de pérdidas y ganancias, ni de resultados y balances generales. • Falta de supervisión en el cumplimiento de las normas de higiene y manipulación de alimentos. • No se planean capacitaciones dirigidas al personal. • Problemas de liquidez y solvencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca competencia directa en el servicio de Health coach. • Diferentes alternativas de financiamiento. • Convenios con hospitales para la preparación de alimentos. • Convenios con hoteles para recomendar el restaurante. • Ofrecer información sobre alimentación saludable y del restaurante en los diferentes niveles de educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores directos que ofrecen alimentos y bebidas saludables. • Competidores indirectos con diferentes tendencias gastronómicas. • Aumento de la venta informal de alimentos alrededor del restaurante a un menor precio. • Cambios en la economía de las personas. • La pandemia por COVID-19 y sus variantes
Objetivos y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos y bebidas saludables. • Consumo de materia prima a proveedores locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal desconoce la misión y visión • No se conocen y por lo tanto no se asumen los valores del restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer a personas que desean o requieren cambiar sus hábitos alimenticios. • Alcanzar a personas con poder adquisitivo medio-alto. • Contribución en la reducción de desperdicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos y servicios sustitutos por parte de los competidores. • Hábitos alimenticios de las personas poco saludables. • La idea de que la proteína sólo se puede obtener a través de la carne de animales.
Psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas y planes de alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de frecuente de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer empleos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala calificación con otras personas o

Subsistema de la organización	Ambiente interno REAL		Ambiente externo PROBABLE	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> personalizados. • Contribuye a la salud de sus empleados al darles alimentos saludables como desayuno y comida 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de afabilidad entre el equipo de trabajo. • Carencia de empatía en las interrelaciones entre empleados y hacia la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las nuevas necesidades de sus consumidores. • Capacitar a jóvenes que pertenezcan a programas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> en las redes sociales debido a la insatisfacción por los servicios o alimentos y bebidas.
Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de productos diversificada. • Cuenta con recetarios. • Utensilios de cocina en buen estado. • Cuenta con un software para el registro de entradas y salidas de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación eléctrica obsoleta que daña equipos de cocina pequeños. • Falta de control de inventarios de insumos y productos de la tienda. • Falta de un control de porciones de los alimentos • Mobiliario destinado al servicio no apto para cocinas (Ejemplo: mesas de madera). • Espacio reducido en el comedor para recibir a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover los productos y servicios más rentables. • Fomentar las visitas mediante promociones y publicidad. • Adquirir equipo de mesa de loza y cristalería para mejorar la presentación de los platillos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tendencias de alimentación. • Costos altos para la sociedad que rodea a la empresa.
Estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados conocen las actividades fundamentales que deben desarrollar. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una estructura organizacional definida. • Falta de manuales de puestos y procesos. • No se ha desarrollado un reglamento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir riesgos sanitarios (desinfectado correcto de las frutas y verduras). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las leyes ambientales y normatividad sobre salud.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis y diagnóstico del nivel de sostenibilidad del restaurante Tierra & Luna

Para conocer el nivel de sostenibilidad en el que se encuentra el restaurante Tierra & Luna, se utilizó el cuestionario gratuito disponible en el sitio web Ecocook que ofrece un programa de certificación de restaurante sostenibles con la finalidad de contribuir al cuidado ambiental, de los animales, la salud de las personas y la producción de alimentos de forma responsable.

Tabla 24

Cuestionario para conocer el nivel de sostenibilidad del restaurante Tierra & Luna.

Alimentos y bebidas.			
¿Utiliza especies en peligro de extinción (por ejemplo, atún rojo, salmón, caviar de esturión)?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé
¿Utiliza productos modificados genéticamente?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé
Menús y cocina			
¿Su menú consta de al menos 3 entrantes, 3 platos principales y 3 postres?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé
¿Prepara platos que limiten las grasas saturadas, la sal y el azúcar?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé
¿Cuenta con un inventario de alimentos?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé
Comunicación			
¿Comunica su política de sostenibilidad y protección del medio ambiente?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé
¿Indica el tipo de producto ofrecido (ecológico, local, comercio justo, etc.)?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé
¿Indica el origen de los principales ingredientes?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé

Recursos

¿Supervisa regularmente su consumo de energía y agua? Sí No No lo sé

¿Dispone de un programa para reducir el consumo de agua y electricidad? Sí No No lo sé

Productos y materiales

¿Promueve el uso de productos de limpieza reciclados o biodegradables? Sí No No lo sé

Residuos

¿Segrega los residuos? Sí No No lo sé

¿Proporciona instrucciones a los empleados para la segregación de residuos? Sí No No lo sé

¿Supervisa regularmente la cantidad de residuos generados? Sí No No lo sé

¿Cuenta con un programa de reducción de residuos? Sí No No lo sé

Responsabilidad social

¿Garantiza que los salarios no difieran en función del sexo, la raza, etc. del empleado(a)? Sí No No lo sé

¿Promueve la conciliación de la vida laboral y familiar? Sí No No lo sé

¿Ofrece cursos sobre prácticas sostenibles? Sí No No lo sé

Compensación y donaciones

¿Desea participar en proyectos de compensación? Sí No No lo sé

¿Promueve las donaciones?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé
¿Dona alimentos?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> No lo sé

Fuente: Ecocook (2020).

Después de responder cada una de las preguntas de las categorías se obtienen los resultados del indicador de nivel de sostenibilidad del restaurante. En el caso de Tierra & Luna, en la siguiente imagen se puede observar que obtuvo 240 puntos de 720, lo que equivale a un 33% del total. En la primera categoría se obtuvo un 100% debido que se trata de un restaurante de comida saludable que utiliza productos vegetales y frescos que benefician la salud de las personas.

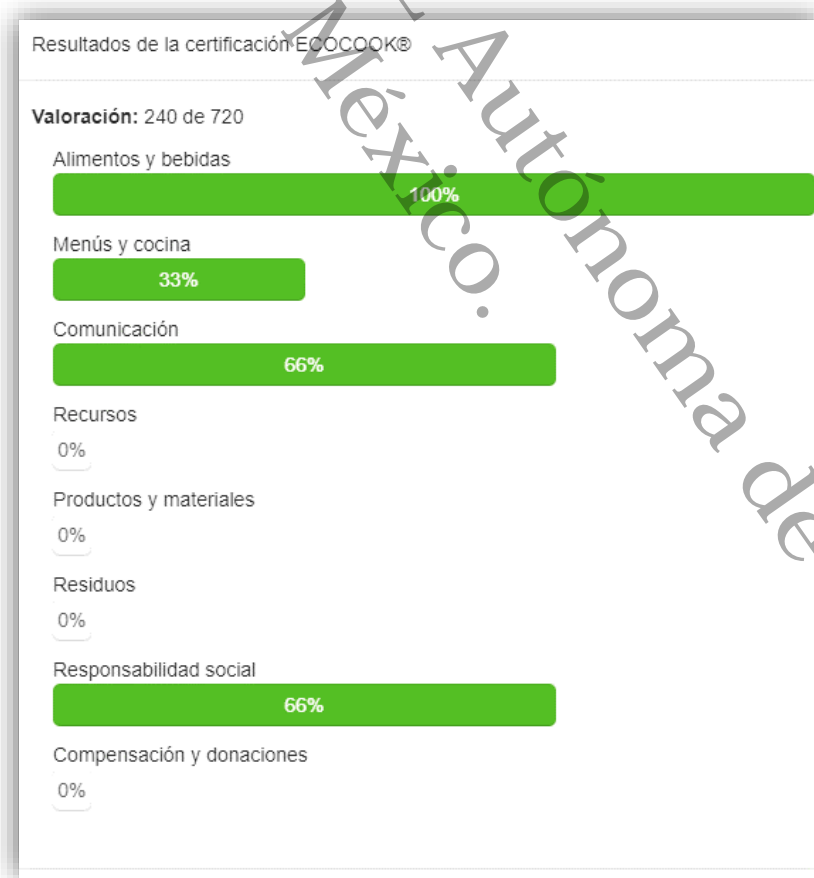


Figura 8. Resultados del nivel de sostenibilidad del restaurante Tierra & Luna. Fuente: Ecocook (2020).

En menú y cocina, aunque su carta de alimentos si incluye al menos 3 entradas, 3 platos principales, la carta del restaurante no incluye postres, solo se ofrece un tipo de postres después de medio día y los que realizan en el área de panadería deben ser solicitados con anticipación, y no cuenta con un inventario de alimentos.

En lo que respecta a comunicación, la microempresa comparte en sus publicaciones la descripción de sus platillos, así como los principales ingredientes, que en su caso se trata de vegetales, granos y semillas. Ha hecho falta comunicar a sus clientes su interés por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Los recursos de agua y energía carecen de supervisión, en la investigación se pudo observar que equipos de cocina, cargadores de celulares y de computadoras, permanecen conectados aun cuando no están abasteciendo de energía a algún dispositivo. En cuanto al uso del agua, mientras se enjabonan los utensilios de cocina el suministro de agua es constante.

En cuanto a productos y materiales de limpieza se utilizan los convencionales y no se promueve el uso de reciclados o biodegradables. Los residuos no son segregados y no se realiza un control de las mermas.

Los salarios se otorgan sin diferir en las características de las personas y los horarios de atención al público permiten que los colaboradores puedan tener el tiempo para recrearse en familia.

El restaurante a la fecha no participa en proyectos de compensación ni promueve donaciones de ningún tipo, sin embargo, se puede destacar que, si alguien acude y solicita el apoyo con algo de comida, ésta no se le niega.

V. Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo Sostenible

Estrategia genérica

Tierra & Luna desde su creación se ha esforzado por ofrecer variedad de alimentos y bebidas a sus clientes, esto se ha considerado una de sus fortalezas, pero ha carecido de control en los costos de producción, por lo que se ha determinado como estrategia genérica la siguiente:

“Estrategia de diversificación cuidando los costos”

El restaurante se enfocará en mantener la oferta de alimentos, bebidas y servicios novedosos con calidad y atractivos a la vista de los clientes. Realizará cambios que no impliquen necesariamente invertir grandes cantidades de dinero, sino mínimas y recuperables en el corto plazo, mediante el control para una administración óptima y la identificación y atención de errores que frenan el éxito del restaurante.

También es primordial generar una cultura organizacional que incluya criterios de sostenibilidad y contar con personal motivado que contribuya a las ventas y que tenga cierto grado de fidelidad y lealtad al restaurante.

Los siguientes programas de innovación están compuestos por objetivos, estrategias y líneas de acción que tienen la finalidad de coadyuvar a que el restaurante cuente con una mejor organización, a influir en el comportamiento de los actores internos y externos entendiendo que hay diferentes tipos de personas y culturas dentro y fuera de la organización, atraer a más clientes, generar más ventas, contar con más capacidad de producción y en general que Tierra & Luna sea un restaurante más rentable y competitivo.

Diseño Organizacional del restaurante Tierra & Luna

Objetivo del programa: Estructurar de forma ordenada las áreas de la organización mediante el análisis de las actividades, responsabilidades y relaciones de los diferentes puestos de trabajo, para mejorar la productividad del restaurante Tierra & Luna.

Factores críticos de éxito: Personal con experiencia y con creatividad para contribuir a las metas de la empresa, así como productos y procesos definidos.

Objetivos, estrategias y líneas de acción para el Diseño Organizacional

Diseño organizacional			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
Estructura orgánica	1. Diseñar la estructura orgánica del restaurante Tierra & Luna para responder de forma óptima a las necesidades del entorno.	1.1. Determinar los puestos claves para la correcta operación del restaurante Tierra & Luna.	1.1.1. Definir con claridad la cadena de mando.
			1.1.2. Analizar las interrelaciones de los colaboradores al interior del restaurante
Puestos	2. Desarrollar el manual de puestos del restaurante Tierra & Luna con la finalidad de que queden claras las actividades de cada puesto.	2.1. Realizar el diseño de las posiciones individuales de la organización.	1.1.3. Crear la estructura orgánica del restaurante
			1.1.4. Crear el organigrama circular del restaurante
Procesos	3. Desarrollar el manual de procesos del restaurante para asegurar la correcta operación de este.	3.1. Identificar los procesos que tienen lugar en la operación del restaurante.	2.1.1. Realizar el levantamiento de la información de las actividades de cada puesto mediante conversaciones y observación de los procesos
			2.1.2. Diseñar el perfil de cada puesto que contenga: <ul style="list-style-type: none"> - Descripción general del puesto. - Actividades principales y responsabilidades del puesto. - Requisitos del puesto.
Reglas	4. Crear el reglamento interno del	4.1. Determinar las normas que	3.1.1. Determinar los elementos que debe contener el manual de procesos.
			3.1.2. Descripción secuencial de las actividades implicadas en cada proceso.
			3.1.3. Integración de todos los apartados del manual de procesos
			4.1.1. Enlistar las acciones que se esperan de los trabajadores

Diseño organizacional			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
	restaurante Tierra & Luna para la correcta relación entre la organización y sus colaboradores.	deben ser cumplidas por los colaboradores y la empresa.	cumplan respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Horarios de trabajo - Permisos y faltas - Orden, obligaciones y prohibiciones en las diferentes áreas de trabajo - Obligaciones de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Gestión de la diversidad organizacional del restaurante Tierra & Luna

Objetivo del programa: Generar un sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores del restaurante Tierra & Luna, mediante la identificación y el aprovechamiento de las diferentes habilidades, competencias, características y actitudes del recurso humano para mejorar su productividad.

Factores críticos de éxito: Talento humano calificado y capacitado para asegurar que la empresa sea sostenible en el tiempo.

Tabla 25

Objetivos, estrategias y líneas de acción para la gestión de la diversidad organizacional del restaurante Tierra & Luna

Programa de diversidad organizacional			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
Filosofía de la organización	1. Reconstruir la visión de la empresa de tal forma que exprese cómo se visualiza en el futuro	1.1. Determinar las metas que se quieren alcanzar.	1.1.1. Enlistar los logros que la empresa pretende conseguir ya sea en el corto, largo o mediano plazo.
	2. Mejorar la misión de la empresa para expresar con claridad el propósito de ésta.	2.1. Identificar los elementos y características que distinguen a la empresa.	2.1.1. Analizar la información existente (documentos, principales productos y servicios) 2.1.2. Entrevistar a los colaboradores de la empresa
	3. Añadir valores a la filosofía del restaurante que expresen la visión y misión de ésta, así como su	3.1. Analizar los principios éticos y profesionales sobre los cuales están basados las actividades de la empresa.	3.1.1. Enlistar los propósitos que orientan las actitudes de los colaboradores de la empresa. 3.1.2. Describir las características del

Programa de diversidad organizacional			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
	contribución al desarrollo sostenible de la ciudad.		restaurante y sus rasgos distintivos.
Cultura organizacional	4. Incrementar el conocimiento del personal respecto a la identidad de la empresa.	4.1. Capacitar al personal para que conozca con claridad la misión, la visión, los valores y las cualidades de los productos y servicios que ofrece el restaurante.	4.1.1. Impartir un curso de capacitación sobre la cultura organizacional de Tierra & Luna. 4.1.2. Impartir un curso sobre alimentación vegetariana.
Recurso Humano	5. Intensificar el sentido de compromiso en cada empleado para responder de manera responsable al cliente interno y externo, así como al cuidado del medio ambiente.	5.1. Difundir la importancia de cuidar los procesos y las recetas. 5.2. Concientizar la implementación responsable de las medidas de higiene en el restaurante. 5.3. Adiestrar al personal en cuanto a la importancia de la responsabilidad individual.	5.1.1. Enlistar los beneficios de realizar una correcta ejecución de los procesos, tanto para la empresa como para el cuidado del medio ambiente y los clientes. 5.1.3. Facilitar los recetarios al personal para que pueda memorizarlos 5.2.1. Enfatizar las medidas que se deben cumplir a nivel preventivo en cuanto a higiene. 5.3.1. Explicar el valor de dar lo mejor de uno mismo para superar las expectativas de los clientes. 5.3.2. Dar a conocer la importancia de la autoevaluación y el mejoramiento continuo.
Dinámicas de grupo	6. Mantener la colaboración entre el personal fomentando la comunicación asertiva para continuar beneficiando la productividad de la empresa.	6.1. Promover el sentido de pertenencia entre los integrantes de la empresa.	6.1.1. Retroalimentar al personal a través de reuniones respecto al trabajo que está bien hecho, lo que se debe mejorar y evitar la competencia interna.
Habilidades	7. Coadyuvar en el desarrollo de habilidades fundamentales en los empleados para	7.1. Adiestrar al personal para el desempeño correcto de las actividades de los diferentes puestos	7.1.1. Impartir cursos sobre habilidades sociales, de comunicación, cocina, matemáticas, trabajo en equipo

Programa de diversidad organizacional			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
	aumentar el nivel de satisfacción de los clientes		7.1.2. Enseñar la diferencia entre atención y servicio. 7.1.3. Facilitar la información relativa a los diferentes puestos del restaurante 7.1.4. Participar en programas sociales en beneficio de jóvenes dispuestos a aprender y trabajar

Fuente: Elaboración Propia.

Innovación de productos y procesos del restaurante Tierra & Luna

Objetivo del programa: Ofrecer alimentos y bebidas con calidad y servicios eficientes para mejorar la experiencia de los clientes y generar conexiones de lealtad con los mismos.

Factores críticos de éxito: Insumos de calidad, precios razonables y servicio efectivo para los clientes.

Tabla 26

Objetivos, estrategias y líneas de acción para Innovación de productos y procesos del restaurante Tierra & Luna.

Programa de innovación de productos y procesos			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
Conocimiento	1. Contar una estrategia de precios razonables mediante el análisis de los costos y las ventas de los alimentos y bebidas para incrementar la rentabilidad del restaurante.	1.1. Definir los precios de los alimentos y bebidas con base en el análisis de los costos actualizados y los reportes de ventas.	1.1.1. Actualizar el costo de cada uno de los insumos. 1.1.2. Analizar las recetas y conocer el costo total de la misma. 1.1.3. Recolectar y tabular la información de las ventas de los platillos para conocer cuantas unidades de cada plato se vendió en el mes. 1.1.4. Actualizar los precios de los alimentos y bebidas en las cartas y menús. 1.1.5. Identificar los platillos especialmente rentables y

Programa de innovación de productos y procesos			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
			preferidos por los clientes
	2. Realizar mejoras en los alimentos, bebidas, así como en las cartas y menús para mejorar la experiencia de los clientes.	2.1. Desarrollar innovaciones en los alimentos y bebidas para responder a las necesidades de los clientes.	<p>2.1.1. Cambiar el montaje o presentación de los platillos existentes para hacerlos más atractivos a la vista del cliente.</p> <p>2.1.2. Modificar los ingredientes de los alimentos o bebidas para que sean más asequibles a los clientes.</p> <p>2.1.3. Implementar el control de porciones de los alimentos para evitar inconsistencias y desperdicios de alimentos así como cuidar los costos.</p> <p>2.1.4. Crear platillos saludables con proteína animal para atraer a las personas que no son vegetarianas, pero les gustaría alimentarse mejor.</p> <p>2.1.5. Diseñar un empaque biodegradable para los panes e incorporar etiquetas con información sobre los ingredientes y conservación de estos, así como de los postres.</p>
		2.2. Desarrollar innovaciones a las cartas de alimentos y bebidas y menús semanales para propiciar el aumento en el consumo de los clientes.	<p>2.2.1. Resaltar los platillos que más interesa vender con un color o tipografía diferente o agregando imágenes o un recuadro.</p> <p>2.2.2. Eliminar los signos de peso de los precios de la carta, no resaltarlos en negritas ni alinearlos para evitar que el cliente tenga presente que está gastando dinero y para que no tome decisiones con base en ellos.</p> <p>2.2.3. Situar los platillos más rentables junto a los de mayor precio.</p> <p>2.2.4. Incorporar postres saludables a la carta y/o agregar variedad a la estrategia actual.</p> <p>2.2.5. Traducir las cartas al idioma inglés para facilitar la comunicación con los visitantes</p>

Programa de innovación de productos y procesos			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
Procesos	3. Generar una relación positiva sostenida en el tiempo, entre el restaurante y los clientes, mediante un ambiente agradable, alimentos y bebidas de calidad y un servicio que dé lugar a visitas recurrentes.	3.1. Contar con insumos necesarios y de calidad para satisfacer las necesidades de alimentación saludable de los clientes	extranjeros. 3.1.1. Controlar la calidad de los insumos y el almacenamiento. 3.1.2. Realizar el inventario de almacén y mantener actualizado el stock para conocer a qué velocidad se está utilizando o desperdiciando la materia prima. 3.1.3. Realizar comparaciones del costo de los insumos comprados. 3.1.4. Colocar en las repisas de cada estación los insumos que utiliza cada persona en su espacio de trabajo.
		3.2. Supervisar y controlar el cumplimiento de las solicitudes de los clientes para asegurar de que sean entregados con calidad, completos y en el tiempo indicado, haciendo uso eficiente de los recursos.	3.2.1. Desinfectar y conservar los insumos en condiciones óptimas 3.2.2. Preparar los alimentos y bebidas de acuerdo con lo indicado en las recetas para mantener el sabor de estos. 3.2.3. Desarrollar un protocolo de servicio al cliente 3.2.4. Entregar los platillos con la misma presentación y las porciones establecidas. 3.2.5. Diseñar un formato de control de envíos que contenga la descripción de los paquetes détox o planes de alimentación a entregarse durante la semana para asegurar que ningún elemento sea omitido. 3.2.6. Ofrecer a los clientes la contraseña Wi-fi para que puedan trabajar durante su estancia en el restaurante si así lo desean.
		3.3. Incrementar el conocimiento de las personas acerca del restaurante y los servicios que brinda y sus principios.	3.3.1. Elaborar folletos y entregarlos en hoteles, hospitales, plazas, universidades y otros sitios a fin de dar a conocer al restaurante como una excelente alternativa de comida saludable y servicios integrales.

Programa de innovación de productos y procesos			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
			3.3.2. Utilizar manteles individuales desechables, como medio publicitario para promover un producto o servicio del restaurante o brindar a los clientes información valiosa sobre nutrición.
			3.3.3. Realizar promociones de los platillos más rentables y de los que se tienen más insumos para evitar el desperdicio.
			3.3.4. Comunicar a los clientes a través de redes sociales las prácticas sostenibles que realiza el restaurante con la finalidad de sensibilizarlos.

Fuente: Elaboración propia.

Rediseño de estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna

Objetivo del programa: Mejor aprovechamiento del espacio, reducción de tiempos de producción y mejora de los procesos

Factores críticos de éxito: Infraestructura óptima para responder a las necesidades del cliente interno y externo, así como un ambiente y decoración agradable.

Tabla 27

Objetivos, estrategias y líneas de acción para el rediseño de estaciones de trabajo del restaurante Tierra & Luna.

Programa de rediseño de estaciones de trabajo			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
Estaciones de trabajo	1. Contar con espacios de trabajo óptimos que coadyuven al mejor desempeño de las actividades de los colaboradores.	1.1. Realizar cambios en los espacios de trabajo para optimizar los procesos.	1.1.1. Remover las paredes que limitan el espacio entre estaciones de trabajo.
			1.1.2. Reubicar el horno de tal forma que esté tanto al alcance del área de panadería y cocina caliente.
			1.1.3. Eliminar el pozo de luz más pequeño para evitar humedad y aprovechar el espacio como almacén y dar otro uso al espacio actual.
			1.1.4. Acondicionar parte del estacionamiento para reubicar a este

Programa de rediseño de estaciones de trabajo			
Elementos	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
Equipo y utensilios			<p>espacio el comedor con más mesas y el área de recepción para dar una mejor atención a los clientes.</p> <p>1.1.5. Reubicar estratégicamente el equipo de cocina de cada estación de trabajo considerando evitar el cruce entre las mismas.</p> <p>1.1.6. Utilizar losetas en las paredes que más se ensucian para facilitar la limpieza y mejorar la presentación de la cocina.</p> <p>1.1.7. Adquirir una campana con filtros sobre el área de cocina caliente para extraer el vapor y el humo.</p>
	2. Elevar la calidad del servicio ofrecido a los clientes a fin de buscar su satisfacción, generar confianza y lograr que recomiende al establecimiento o a otras personas.	2.1. Dotar las estaciones de trabajo con los equipos y utensilios adecuados para entregar al cliente productos de calidad cocinados en un ambiente limpio y seguro.	<p>2.1.1. Adquirir un “paso doble” para la estación de cocina caliente con la finalidad de tener al alcance los insumos y desechables necesarios y evitar el traslado al almacén.</p> <p>2.1.2. Utilizar los equipos de cocina y utensilios adecuados para la preparación de los alimentos, poniendo atención a las medidas indicadas en las recetas.</p> <p>2.1.3. Servir los alimentos en loza o cristalería para mejor impresión del cliente.</p> <p>2.1.4. Desarrollar un plan de mantenimiento programado para los equipos y así evitar que se dañen por completo.</p> <p>2.1.5. Retirar las mesas o equipos que no se utilizan para ahorrar espacio, mejorar el flujo de trabajo y coadyuvar a una mejor limpieza.</p> <p>2.1.6. Sustituir las repisas y mesas de madera por otras que sean de acero inoxidable para favorecer la limpieza e higiene del lugar.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores estratégicos de impacto de los objetivos del plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible

Tabla 28

Indicadores estratégicos para medir el logro de los objetivos del plan estratégico.

Objetivo	Indicador
Diseño Organizacional	
1. Diseñar la estructura orgánica del restaurante Tierra & Luna mediante el análisis de los puestos para responder de forma óptima a las necesidades del entorno.	<p>Nombre: Porcentaje del avance del diseño de la estructura orgánica de la microempresa.</p> <p>Fórmula de cálculo: $PTEOD = \frac{PREO}{TP} * 100$</p> <p><i>PTEOD= Porcentaje Total de la Estructura Orgánica Definida</i></p> <p><i>PREO= Puestos Reflejados en la Estructura orgánica</i></p> <p><i>TP= Total de Puestos</i></p> <p>Medios de verificación: Propuestas de la estructura orgánica</p> <p>Frecuencia de medición: Semestral</p> <p>Línea base: 0</p> <p>Meta: 100% (Estructura orgánica definida)</p>
2. Desarrollar el manual de puestos del restaurante Tierra & Luna con la finalidad de que queden claras las actividades de cada puesto	<p>Nombre: Porcentaje de integración del manual de puestos.</p> <p>Fórmula de cálculo: $PIMP = \frac{PD}{TP} * 100$</p> <p><i>PTEOD= Porcentaje de la Integración del Manual de Puestos</i></p> <p><i>PD= Puestos diseñados</i></p> <p><i>TP= Total de Puestos</i></p> <p>Medios de verificación: Documentos de cada puesto que incluya la descripción de este, actividades principales y requisitos.</p> <p>Frecuencia de medición: Mensual</p> <p>Línea base: 0</p> <p>Meta: 100% (Manual de puestos integrado)</p>
3. Desarrollar el manual de procesos del restaurante para asegurar la correcta operación de este.	<p>Nombre: Porcentaje de integración del manual de procesos.</p> <p>Fórmula de cálculo: $PIMPPr = \frac{PrD}{TPr} * 100$</p> <p><i>PTEOD= Porcentaje de la Integración del Manual de Procesos</i></p> <p><i>PrD= Procesos Desarrollados</i></p> <p><i>TPr= Total de Procesos</i></p> <p>Medios de verificación: Documento de cada proceso con la secuencia de actividades implicadas.</p> <p>Frecuencia de medición: Mensual</p> <p>Línea base: 0</p> <p>Meta: 100% (Manual de procesos integrado)</p>
4. Crear el reglamento interno del restaurante Tierra & Luna para la correcta relación entre la organización y sus colaboradores.	<p>Nombre: Porcentaje del avance del reglamento interno del restaurante.</p> <p>Fórmula de cálculo: $PTIRI = \frac{NCR}{TNC} * 100$</p> <p><i>PTIRI= Porcentaje Total de la Integración del Reglamento Interno</i></p> <p><i>NCR= Normas consideradas en el reglamento</i></p> <p><i>TNC= Total de normas a considerar</i></p> <p>Medios de verificación: Lista de normas que deben considerarse en el Reglamento interno</p> <p>Frecuencia de medición: Mensual</p>

Objetivo	Indicador
	<p>Línea base: 0 Meta: 100% (Reglamento interno completo)</p>
Diversidad Organizacional	
<p>5. Reconstruir la visión de la empresa de tal forma que exprese cómo se visualiza en el futuro</p>	<p>Nombre: Tasa de variación de la reconstrucción de la visión ideal de la microempresa Fórmula de cálculo: $VI = \left(\frac{NEVA}{NEVI} \right) - 1 \times 100$ <i>VI= Visión integral</i> <i>NEVA= Número de Elementos de la Visión Actual</i> <i>NEVI= Número de Elementos de la Visión integral</i> Medios de verificación: Reporte de avance de la visión propuesta Frecuencia de medición: Trimestral Línea base: Visión anterior Meta: Una visión integral</p>
<p>6. Mejorar la misión de la empresa para expresar con claridad el propósito de ésta.</p>	<p>Nombre: Tasa de variación de la construcción de la misión integral de la microempresa Fórmula de cálculo: $MI = \left(\frac{NEMA}{NEMI} \right) - 1 \times 100$ <i>MI= Misión integral</i> <i>NEMA= Número de Elementos de la Misión Actual</i> <i>NEMI= Número de Elementos de la Misión integral</i> Medios de verificación: Reporte de avance de la misión propuesta Frecuencia de medición: Trimestral Línea base: Misión anterior Meta: Una misión integral</p>
<p>7. Añadir valores a la filosofía del restaurante que expresen la visión y misión de ésta, así como su contribución al desarrollo sostenible</p>	<p>Nombre: Tasa de variación de los valores de la microempresa. Fórmula de cálculo: $VAI = \left(\frac{NVA}{NVAC} \right) - 1 \times 100$ <i>VAI= Valores ideales</i> <i>NVA= Número de Valores anteriores</i> <i>NVAC= Número de Valores actuales</i> Medios de verificación: Descripción de los valores propuestos Frecuencia de medición: Trimestral Línea base: 6 valores Meta: 4 valores generales y 3 respecto al cuidado del medio ambiente</p>
<p>8. Incrementar el conocimiento del personal respecto a la identidad de la empresa</p>	<p>Nombre: Porcentaje del personal capacitado respecto a la identidad de la microempresa Fórmula de cálculo: $PTPC = \frac{PC}{TP} \times 100$ <i>PTPC= Porcentaje Total del Personal Capacitado</i> <i>PC= Personal Capacitado</i> <i>TP= Total del Personal</i> Medios de verificación: Reporte de avance de la capacitación Frecuencia de medición: Semestral Línea base: 5 personas Meta: 100% del personal capacitado</p>

Objetivo	Indicador
<p>9. Intensificar el sentido de compromiso en cada empleado para responder de manera responsable al cliente interno y externo, así como al cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Nombre: Porcentaje del personal capacitado respecto al compromiso con el cliente interno y externo así como el cuidado del medio ambiente</p> <p>Fórmula de cálculo: $TPC = \frac{PC}{TP} * 100$</p> <p><i>PTCP= Porcentaje Total del Personal Capacitado</i> <i>PC= Personal Capacitado</i> <i>TP= Total del Personal</i></p> <p>Medios de verificación: Reporte de avance de la capacitación</p> <p>Frecuencia de medición: Semestral</p> <p>Línea base: 5 personas</p> <p>Meta: 100% del personal capacitado</p>
<p>10. Mantener la colaboración entre el personal fomentando la comunicación asertiva para continuar beneficiando la productividad de la empresa</p>	<p>Nombre: Porcentaje de los días trabajados sin tensión laboral</p> <p>Fórmula de cálculo: $PTDTSTL = \frac{TDST}{TDT} * 100$</p> <p><i>PTDTSTL= Porcentaje Total de días trabajados sin tensión laboral</i> <i>TDCT= Total de días laborando sin tensión</i> <i>TDT= Total de días trabajados</i></p> <p>Medios de verificación: Reporte de incidentes</p> <p>Frecuencia de medición: Semanal</p> <p>Línea base: Reporte de la semana anterior</p> <p>Meta: 0% momentos de tensión entre el personal</p>
<p>11. Coadyuvar en el desarrollo de habilidades fundamentales en los empleados para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de cursos impartidos para el desarrollo de habilidades en los empleados.</p> <p>Fórmula de cálculo: $DP = \frac{TCI}{TCAI} * 100$</p> <p><i>PTC= Porcentaje Total de cursos impartidos</i> <i>TCI= Total de Cursos Impartidos</i> <i>TCAI= Total de Cursos a Impartir</i></p> <p>Medios de verificación: Reporte de cursos impartidos y participación del personal</p> <p>Frecuencia de medición: Semestral</p> <p>Línea base: 0</p> <p>Meta: 100% de cursos impartidos</p>
Innovación de productos y procesos	
<p>12. Contar una estrategia de precios razonables mediante el análisis de los costos y las ventas de los alimentos y bebidas para incrementar la rentabilidad del restaurante.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de los productos actualizados en cuanto a precio.</p> <p>Fórmula de cálculo: $PTPC = \frac{PPA}{TP} * 100$</p> <p><i>PTPC= Porcentaje Total de Precios de Productos Actualizados</i> <i>PPA= Total de precios de productos actualizados</i> <i>TP= Total de productos</i></p> <p>Medios de verificación: Reporte de avance de la actualización de precios</p> <p>Frecuencia de medición: Trimestral</p> <p>Línea base: Lista de insumos actualizada</p> <p>Meta: 100% de precios de productos actualizados</p>

Objetivo	Indicador
<p>13. Realizar mejoras en los alimentos, bebidas, así como en las cartas y menús para mejorar la experiencia de los clientes.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de los productos identificados para innovar. Fórmula de cálculo: $PTPC = \frac{PC}{TP} * 100$ <i>PTPA= Porcentaje Total del Productos Innovados</i> <i>TPI= Productos Innovados</i> <i>TPAI= Total de Productos a Innovar</i> Medios de verificación: Lista de productos identificados para realizar mejoras en sus composición o empaque Frecuencia de medición: Trimestral Línea base: 0 Meta: 100% de productos innovados</p>
<p>14. Generar una relación positiva sostenida en el tiempo, entre el restaurante y los clientes, mediante un ambiente agradable, alimentos y bebidas de calidad y un servicio que dé lugar a visitas recurrentes.</p>	<p>Nombre: Tasa de variación de las ventas no concretadas. Fórmula de cálculo: $VAI = \left(\frac{NVMAN}{NVMAC} \right) - 1 * 100$ <i>VAI= Ventas no concretadas</i> <i>NVMAN= Ventas no concretadas en el mes anterior</i> <i>NVMAC= Ventas no concretadas en el mes actual</i> Medios de verificación: Registro de las ventas no concretadas por clientes que acudieron al restaurante pero por algún motivo no consumieron algún producto Frecuencia de medición: Mensual Línea base: Mes anterior Meta: 0 ventas no concretadas</p>
Rediseño de estaciones de trabajo	
<p>15. Contar con espacios de trabajo óptimos que coadyuven al mejor desempeño de las actividades de los colaboradores.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de las estaciones de trabajo renovadas Fórmula de cálculo: $PTETR = \frac{ETR}{ETPR} * 100$ <i>PTETR= Porcentaje Total del Estaciones de Trabajo renovadas</i> <i>ETR= Estaciones de trabajo renovadas</i> <i>ETPR= Estaciones de Trabajo por renovar</i> Medios de verificación: Reporte de avance de los cambios realizados y las áreas completadas Frecuencia de medición: Semestral Línea base: 0 Meta: 100% de las estaciones de trabajo renovadas</p>
<p>16. Elevar la calidad del servicio ofrecido a los clientes a fin de buscar su satisfacción, generar confianza y lograr que recomiende al establecimiento a otras personas.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de los cambios determinados relacionados con los equipos y utensilios Fórmula de cálculo: $PTCR = \frac{NCR}{NCD} * 100$ <i>PTCR= Porcentaje Total de los Cambios Realizados en Equipos y Utensilios</i> <i>NCR= Número de Cambios Realizados</i> <i>TCD= Total de Cambios Determinados</i> Medios de verificación: Relación de cambios determinados para ofrecer un servicio efectivo e higiénico Frecuencia de medición: Mensual Línea base: 0 Meta: 100% de los cambios realizados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Programa de implementación del plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible

El siguiente programa de implementación consiste en un cronograma que indica la secuencia y los periodos de tiempo estimado para el desarrollo e implementación de cada uno de los productos esperados de los cuatro programas que componen el plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible para el restaurante Tierra & Luna.

Tabla 29.
Cronograma de trabajo para la implementación de los programas de acción.

Programas y resultados	Duración	Revisión
1. Programa de Diseño Organizacional	4 meses	
○ Estructura orgánica	2 semanas	Semestral
○ Organigrama	2 semanas	Semestral
○ Manual de puestos	5 semanas	Semestral
○ Manual de procesos	6 semanas	Semestral
○ Reglamento interno	1 semana	Anual
2. Programa de Diversidad Organizacional	2 meses, 2 semanas y 3 días	
○ Visión de la empresa	3 días	Anual
○ Misión de la empresa	3 días	Anual
○ Valores	2 días	Anual
○ Capacitación: Identidad de la microempresa	3 semanas	Anual
○ Capacitación: Compromiso laboral y con el medio ambiente	3 semanas	Anual
○ Reuniones de trabajo de retroalimentación	1 día	Semanal
○ Capacitación: Habilidades fundamentales en el trabajo	3 semanas	Anual
3. Programa de innovación de productos y procesos	5 meses y 3 días	
○ Relación de productos con precios actualizados	2 semanas	Mensual
○ Alimentos y bebidas con valor agregado	3 semanas	Semestral
○ Carta y menús actualizados	2 semanas	Trimestral
○ Almacén con stock actualizado	1 mes	Diario
○ Recetarios completos	1 mes	Semestral

Programas y resultados	Duración	Revisión
○ Protocolo de servicio al cliente	1 semana	Semestral
○ Formato de control de envíos de planes de alimentación	3 días	Trimestral
○ Material impreso de promoción del restaurante	2 semanas	Semestral
○ Contenido de promoción digital	2 semanas	Semestral
4. Programa de rediseño de estaciones de trabajo	1 año y 3 meses	
○ Rediseño de estaciones de trabajo	6 meses	Anual
○ Expansión del comedor	2 meses	Anual
○ Acondicionamiento de estaciones de trabajo	3 meses	Semestral
○ Equipamiento de estaciones de trabajo	3 meses	Semestral
○ Plan de mantenimiento para equipos de cocina	1 semana	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Tal como pudo observarse en la tabla anterior, no se presentan fechas específicas si no periodos de tiempos estimados para la realización de cada programa de acción, esto se debe a que los programas deben realizarse de acuerdo con las posibilidades y los recursos con los que cuente la microempresa.

En la figura 9 se expresan las etapas involucradas en el proceso de implementación, para lo cual se consideran: la preparación de la información requerida, el análisis y desarrollo de las actividades, la puesta en marcha de éstas, así como la etapa de revisión y ajuste para óptimos resultados.



Figura 9. Etapas del proceso de implementación de cada programa del plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

VI. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Los resultados de la investigación realizada a la microempresa Tierra & Luna, confirmaron la necesidad del establecimiento de objetivos y diseño de estrategias que le permitan hacer frente a los retos económicos, sociales y ambientales, ya que, tal como se experimentó recientemente, las microempresas fueron de las más afectadas por la pandemia por COVID-19; y aunque el restaurante logró mantenerse a flote gracias a los esfuerzos que realizó y por el tipo de servicio que ofrece, de ahí que su permanencia se considera importante porque además de ofrecer empleo a las personas, son organizaciones que se preocupan por la salud y bienestar de la población así como por el cuidado del medio ambiente.

Lo óptimo entonces, de acuerdo con el enfoque teórico analítico construido, es que las microempresas cuenten con planes estratégicos que le permitan avanzar en el logro de las metas y que adopten a la innovación como un proceso transversal para agregar valor en cada una de las áreas que la componen. Es por esto que, en cumplimiento del objetivo general de esta investigación, se elaboró el plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible de “Tierra & Luna” para mejorar su rentabilidad y competitividad; se consideró a la innovación incremental que consiste en la realización de pequeños cambios graduales al interior de la organización.

En primera instancia, se realizó el análisis de cada uno de los subsistemas de la organización, lo cual permitió obtener una radiografía de la microempresa y conocer las debilidades que deben erradicarse y las fortalezas que deben mantenerse. También el estudio de los clientes, proveedores, intermediarios y competidores coadyuvó al desarrollo

de los cuatro programas de acción y un programa de implementación, lo cuales consisten en el diseño organizacional, cultura, factor humano e innovación, tal como lo indican los objetivos específicos.

El diagnóstico de sostenibilidad permitió determinar que el restaurante al dedicarse a la producción y venta de comida saludable ya genera cierto grado de beneficios para la salud de las personas y el cuidado del medio ambiente, sin embargo la microempresa no cuenta con un control de desechos y desperdicios para reducir su impacto, no se supervisa el consumo de agua y electricidad ni se capacita al personal para adoptar prácticas sostenibles, las propuestas de mejora en este sentido se encuentran inmersas en cada uno de los cuatro programas con sus objetivos, estrategias y líneas de acción.

El desarrollo del programa de diseño organizacional, con base en la innovación organizativa que implica cambios en la forma de operar, la distribución de responsabilidad y la toma de decisiones, da lugar al rediseño de la estructura organizacional y de cada uno los puestos, debido a que al tratarse de un restaurante, su estructura debe ser sencilla, fácil de comprender, con un número reducido de niveles para un mejor control y comunicación entre los involucrados. Las habilidades directivas son fundamentales para la permanencia y continuidad de la microempresa, así también el conocimiento y las habilidades del personal puesto que los resultados de las áreas de cocina y recepción están directamente relacionados con los clientes. De este modo, se plantea el desarrollo de los manuales de puestos, procesos y reglamento interno.

El estudio cultural etnográfico y el diagnóstico de la cultura organizacional de Tierra & Luna que dieron lugar a la presente investigación, más una segunda inmersión en la microempresa, aportaron elementos que en la etapa de implementación podrán ayudar a

redefinir la misión e incorporar valores a su propósito y filosofía que puedan reflejar la ética del equipo de trabajo, y a su vez, reconstruir la visión para mejorar su proyección en el corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, se determinó que hay valores con los que cuenta el restaurante pero que no han sido asumidos por los colaboradores y por ende no son implementados y mucho menos transmitidos hacia los clientes, proveedores e intermediarios, además de los inexistente que deben desarrollarse. Por tales motivos, se desarrolló el programa de gestión de la diversidad organizacional para incrementar el conocimiento del equipo de trabajo, mejorar el sentido de pertenencia y su nivel de compromiso con la microempresa para favorecer su productividad.

Dicho de otra manera, es de suma importancia formar al personal para que interioricen la cultura organizacional del restaurante y comprendan que la colaboración, sus habilidades, competencias y comportamientos son factores clave en el logro de la satisfacción del cliente y que Tierra & Luna esté en posibilidades de responder a las dificultades que se le presenten.

Para agregar valor a los alimentos y bebidas, así como en los menús y la carta de Tierra & Luna se creó el programa de innovación de productos y procesos, dentro del cual se consideran como factores críticos de éxito, los insumos de calidad, precios razonables y el servicio efectivo para los clientes, con la finalidad de crear una conexión de lealtad con los mismos. Las propuestas se enfocaron en el aprovechamiento de los recursos en la cocina y el control sobre estos; se propuso el análisis de las recetas y listas de insumos para realizar cambios en sus componentes y considerar el costo de los envases, esto de acuerdo con la innovación de producto o servicios; en las líneas de acción se puntualiza identificar

aquellas recetas a las que se les pueden sustituir los ingredientes que elevan el costo de éstas, por aquellos que permitan ofrecer precios más accesibles, al mismo tiempo que los alimentos siguen siendo saludables.

Respecto al consumo responsable, Tierra & Luna contribuye en la compra de las frutas y vegetales a vendedores del mercado de la ciudad de Villahermosa, otra manera en que puede contribuir en este ODS es ofrecer porciones adecuadas para cada platillo realizando un control de porciones, de esta forma se reduce el desperdicio de alimentos, los clientes saben que esperar y se cuidan los costos de producción.

También se consideraron innovaciones sobre otros factores importantes en el restaurante como la carta y menús de alimentos, si bien, Tierra & Luna realiza cambios en estos, pero se identificó la falta de control en los costos, mayor venta de productos poco rentables y precios desactualizados. Entonces, se consideró que para propiciar el aumento en el consumo de los clientes se requiere la actualización de éstos con base en la distribución estratégica de imágenes y precios, debido a que si estos elementos cuentan con un correcto diseño deberán reflejar la identidad del restaurante, su concepto e incitar a los clientes a elegir los platillos con mayor rentabilidad.

En cuanto a la innovación de procesos para mejorar la forma en que se realizan las actividades en el restaurante así como los resultados, Tierra & Luna ha realizado esfuerzos para optimizar la operación de este, ha creado sus recetarios, cuenta con un almacén y realiza diariamente publicaciones a través de sus redes sociales y listas de difusión mediante las cuales también recibe solicitudes de pedidos, sin embargo, ha carecido de control sobre los insumos y dado que cambia con frecuencia su menú semanal, los recetarios no se encuentran completos, entre otros aspectos que perjudican los procesos de

la microempresa. Por tales motivos, en el programa correspondiente las líneas de acción se orientaron a completar estos elementos mediante formatos de control, información escrita e impresa para servir mejor a los comensales y llevar la promoción del restaurante más allá de los clientes a los que ya se han alcanzado.

El programa de rediseño de estaciones de trabajo se desarrolló para aprovechar mejor los espacios y responder a las necesidades del cliente interno y externo, acondicionando las áreas para no limitar el espacio, favorecer la limpieza y los tiempos de producción; también reubicando el equipo mayor de cocina para cocción, de apoyo y eléctrico, en especial los que generan calor como el horno y mediante la adquisición de mesas y repisas de acero inoxidable que permitan tener al alcance los insumos de cada área, mejor higiene de los espacios y un buen ambiente de trabajo.

El plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible creado para Tierra & Luna facilitará a los colaboradores asumir la identidad del restaurante, generar contenido para el desarrollo de las habilidades fundamentales, contar con un óptimo espacio laboral y mejorar la productividad y rentabilidad de la microempresa, de tal forma, que puedan brindar un servicio completo y oportuno a los clientes que estén interesados en los productos y servicios que el restaurante ofrece, mientras se contribuye a la sostenibilidad del espacio en el que este se desarrolla, a la salud y bienestar de los clientes y al crecimiento económico sostenible de la ciudad, mediante el consumo responsable, el trabajo decente y el cuidado del medio ambiente.

Recomendaciones

Tal como lo reflejan los objetivos, general y específicos, el proceso de implementación de los programas de acción no está considerado en el presente trabajo, así

que, el plan estratégico no debe ser considerado como definitivo. En las etapas de implementación propuestas se considera la revisión y el ajuste de las actividades y periodos si es que así se requiere, esto dependerá de las circunstancias en las que se encuentre el restaurante. A continuación se presentan algunas recomendaciones:

- La responsabilidad de la ejecución de cada programa de acción recae en la alta dirección, por lo que es importante que el plan estratégico sea conocido por todo el personal y que se involucren en la puesta en marcha de este.
- Movilizar y organizar al recurso humano, sus habilidades y conocimientos para el cumplimiento de los programas de acción, que incluyen inicialmente la correcta definición de la misión, visión, valores y metas.
- Llevar a cabo los programas en forma integral y sistémica, debido a que los subsistemas de la organización de alimentan entre sí y las acciones, decisiones y recursos tienen un papel relevante en el futuro de la microempresa.
- Intensificar la supervisión directa sobre las actividades de los colaboradores para coadyuvar a la formalización y consolidación del restaurante y la adaptación mutua para generar un ambiente favorable y mejorar la resolución de problemas.
- Los documentos como estructura orgánica, manuales de puestos y procesos deben ser alimentados con las innovaciones que se realicen en la redefinición de tareas, rediseño de estaciones de trabajo e innovación en general, a medida que se avanza en la estandarización de procesos.
- Realizar el seguimiento de los resultados esperados en cada programa, tomando en consideración el estimado de tiempo para su desarrollo e implementación y los

tiempos de revisión sugeridos. También se recomienda verificar el cumplimiento con base en los indicadores diseñados.

- Generar los reportes de flujo de efectivos, actualizarlos con los resultados de cada mes y analizarlos, así también el estado de resultados integral, para mejorar la toma de decisiones sobre los beneficios y necesidades que surjan.
- Se recomienda mantener una buena relación con los proveedores, con base en el trato amable y la puntualidad de los pagos para asegurar insumos en tiempo y forma y en excelentes condiciones.
- Si bien los intermediarios (repartidores) no están contratados directamente por el restaurante, deben ser puntuales y saber tratar con los clientes, por lo que se recomienda tener charlas breves con ellos para explicarles la importancia de su trabajo en el traslado de los alimentos y bebidas, también se les puede motivar proporcionándoles cubrebocas, bebidas y alimentos de vez en cuando o de otra forma que esté al alcance de la microempresa para que se sientan parte del equipo y generen cierto grado de compromiso y lealtad hacia Tierra & Luna.
- Comunicar a los clientes a través de las redes sociales y en la imagen del restaurante los cambios positivos y los esfuerzos que se están realizando para brindarles un mejor servicio, como el hecho de contar con un espacio donde estacionarse en una zona donde es complicado y sin costo alguno para ellos. También compartir las acciones llevadas a cabo para cuidar el medio ambiente y a las personas.
- Realizar los ajustes necesarios considerando que las líneas de acción deben estar encaminadas hacia los objetivos diseñados, es decir, los resultados que se esperan

sobre el restaurante. Es posible diseñar objetivos con base en alguna oportunidad que se presente y que contribuya a la visión de Tierra & Luna.

Recomendaciones para intensificar la contribución del restaurante al desarrollo sostenible.

Para reducir el impacto negativo que tienen las actividades del restaurante sobre los recursos naturales y las personas, se recomiendan medidas preventivas para usar racionablemente el agua, el aire, residuos sólidos y la energía eléctrica.

Agua:

- Realizar la limpieza óptima de las frutas, verduras y demás insumos en recipientes y no directamente del grifo de agua.
- Revisar periódicamente las tuberías y baños para detectar a tiempo las fugas.

Aire

- Mantener limpia la cocina, estufa, hornos y campanas extractoras para evitar que por causa de las grasas se frene la transmisión de calor.

Residuos sólidos

- Sustituir los productos químicos que se emplean en la limpieza de las diferentes áreas del restaurante y elegir aquellos identificados como menos agresivos tanto para el personal como para el medio ambiente, optar por productos y suministros con certificación ambiental.
- Separar los residuos (cartón, papel, latas de aluminio, residuos orgánicos, residuos plásticos, vidrio, etc.) para su reutilización o reciclado, de esta forma se

contribuye a evitar que las personas de recolección y transporte de éstos corran riesgos.

Energía eléctrica

- Limpiar con frecuencia las lámparas para favorecer el ahorro de energía.
- Abrir los refrigeradores solo en caso necesario, hacerlo continuamente genera un aumento en el consumo de energía al escaparse el frío de estos, también los empaques de las puertas deben estar en buen estado y ajustar correctamente.
- No mantener conectados los equipos o cargadores si no están siendo utilizados.

Referencias

- Álvarez, R. J., García, T., y García, I. R. (2015). Enfoques de innovación en las organizaciones. (Primera ed.). México: Centro de Producción Editorial.
- Arias, D., y Minguela, B. (2018). Dirección de la producción y operaciones. Decisiones estratégicas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Arrieta, D., Figueroa, G., et al., (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las mipymes. *Revista Global de Negocios*, 3(5).
- Asociación Mexicana de Restaurantes [AMR] (4, enero de 2019). Datos de la industria. Recuperado de: <https://www.amr.org.mx/datos-de-la-industria.phtml>
- Camacho, G., Rosas, J., Mapén, F., y Rodríguez, C. (2020). Estudio en 2020 de la cultura organizacional de la microempresa de alimentos saludables “medialuna”. *Análisis Organizacional*, I(12), p. 105-126.
- Cano, M., y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 32 - 44.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación Ciudad Real [CEEI]. (2015). Manual de Innovación. Guía Práctica de gestión de la I+D+I para Pymes. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/manual-de-innovacion-guia-practica-de-gestion-de-la-idi-para-pymes>
- Daft, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Pearson.
- De la Rosa, A. (2005). Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización. *Iztapalapa*, 56, 129-174

- Dini, M., y Stumpo, G. (2018). Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Santiago: Naciones Unidas
- Ecocook (2020). Análisis y diagnóstico preliminares de certificación online. Recuperado de: <https://www.ecocook.com/es/prueba-de-certificacion-online/>
- Ecología y Desarrollo [ECODES] (Noviembre de 2006). Sistema de Gestión Sostenible: Una herramienta para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas. Manual de Aplicación.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación de México.
- Gálvez, E. y García, D. (2012), Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales*, 28(122), p. 11-27
- García, D., Gálvez, E., & Maldonado, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32, 326-335
- Gutiérrez, M., y Mustieles, D. (2016). Innovar o morir. Implantación de un plan de innovación en una empresa de servicios sociales. Respuestas transdisciplinarias en una sociedad global, Logroño. Recuperado de: https://publicaciones.unirioja.es/catalogo/online/CIFETS_2016/Monografia/pdf/TC299.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2, diciembre de 2020). Comunicado de Prensa Núm. 617/20. Recuperado de:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/EC_OVID-IE_DEMOGNEG.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2014). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. Recuperado de:

https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). Administración en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing, Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.

López, M., González, N., y Vásquez, M. (2016). Modelo de innovación para las pymes a partir de la práctica guiada. *Revista Global de Negocios*, 4(7), 27-39.

Martín, M., Ovando, I., y Rivera, D. (2016). Innovación, generación de capacidades tecnológicas y competitividad empresarial de Mipymes del sector manufacturero en la Ciudad de Morelia. *Economía y Sociedad*, XX(35), 21-48. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/510/51049433002.pdf>

Mintzberg, H. (1991). Diseño de Organizaciones eficientes. Editorial Prentice Hall. Buenos

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (25, septiembre de 2015). Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.onu.org.mx/agenda-2030/>.

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (11, abril de 2017). Resolución aprobada por la Asamblea General el 6 de abril de 2017. Recuperado de:

<https://undocs.org/es/A/RES/71/279>

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (junio de 2021). Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado de:

<https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>

- Porto, A., y Angarita, L. (2017). Estructuras organizacionales: Nuevas tendencias. *Ad-Gnosis*, (6)6, 77-83. Obtenido de <http://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/192/209>
- Posada, R. y Aguilar O. (2018). Factores que afectan la continuidad de las micro y pequeñas empresas. *Revista Espacios* (39)44, p. 33. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p33.pdf>
- Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa. N° 34. IESE, Business School, Universidad de Navarra.
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7, 125-140.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Ruiz, A. y Zagaceta, Juan (2016). La innovación en las empresas mexicanas de servicios: un análisis a nivel de sectores, subsectores y ramas económicas. *Análisis Económico*, (31) 76. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/413/41344590003/html/index.html>
- Ruiz, G. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación.
- Sánchez, M., y Castillo, R. (2005). *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Madrid: OECD/Comunidades Europeas.
- Secretaría de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública [INSP] e Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2018). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición

2018. Recuperado de: https://ensanut.insp.mx/encuestas/ensanut2018/doctos/informes/ensanut_2018_presentacion_resultados.pdf
- Steiner, A. (2018). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe Anual 2018. Recuperado de: <https://annualreport.undp.org/2018/es/>
- Tamarit, S. (2017). Gestión Administrativa y Comercial en Restauración. Educália Editorial
- Tarapuez, E., Guzmán, B., y Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*. 32(139), 170-180.
- Thompson, A., y Gamble, J. (2012). Administración Estratégica. Teoría y caos (18va ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Torres, J. y Jaramillo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Colombia: Universidad del Norte.
- Vargas, E., Bahena, I., y Cardón, E. (2018). Innovación responsable: nueva estrategia para el emprendimiento de mipymes. *Innovar*, 28(69), 9-27. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v28n69/0121-5051-inno-28-69-00041.pdf>
- Yepes, B. (2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacionales. *Science of Human Action*, 4(1). p. 147-163. Recuperado de: <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/SHA/article/download/3143/2369>

Anexos

Instrumentos de recolección de datos para la investigación cualitativa

Guía de entrevista sobre aspectos del microambiente (gerente)

Dimensiones/ elementos	Preguntas
Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Salud • Bienestar 	1. ¿Cuáles son las razones por las que las personas consumen sus productos y adquieren los servicios de Tierra & Luna?
	2. ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?
	3. ¿Mide el grado de satisfacción de sus clientes?
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Atención • Precio • Calidad • Crédito 	4. ¿Con base en qué criterios selecciona a los proveedores?
	5. ¿Se mantienen los stocks de tal forma que se puedan satisfacer los requerimientos de los clientes?
	6. ¿Qué criterios utiliza para realizar la compra de materia prima y otros insumos?
Competidores <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Precio • Ubicación • Presencia en redes sociales 	7. ¿Qué empresas considera que son su mayor competencia en el mercado y por qué?
	8. ¿Cuáles son las ventajas que Tierra & Luna tiene sobre otros restaurantes de comida vegetariana y que están en el mismo segmento de mercado?
Intermediarios <ul style="list-style-type: none"> • Atención • Compromiso • Puntualidad 	9. ¿Con base en qué criterios selecciona a los repartidores y qué otros intermediarios participan en el proceso de atención a clientes?
	10. ¿Los intermediarios conocen la importancia de la entrega de productos en el momento preciso y en perfecto estado?

Fuente: Elaboración propia.

Guía de entrevista sobre aspectos internos de la empresa (gerente)

Dimensión	Preguntas
Planeación	Plan estratégico y operativo
	1. ¿Por qué decidió crear la empresa y que servicios presta?
	2. ¿Qué políticas, prácticas, estrategias y/o tácticas ha implementado en la empresa y cuáles se mantienen vigentes?
Organización	3. ¿Cuáles son los principales factores que inhiben el logro de objetivos de la empresa?
	Estructura orgánica y manual de puestos
	4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la actual organización administrativa de la microempresa?
Dirección	5. ¿Cómo está contratado el personal y cuál es su nivel de capacitación?
	6. ¿Existe documentación sobre las funciones del personal, son conocidas y cumplidas correctamente?
Toma de decisiones y comunicación	

Dimensión	Preguntas
	7. ¿Considera que su estilo de liderazgo es democrático o autocrático?
	8. ¿Usted compara con alguna periodicidad el logro de sus objetivos y metas y toma acciones correctivas para mejorar?
	Calidad
	9. ¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial para mejorar?
	10. ¿El nivel de tecnología y equipos son suficientes para el desarrollo de las actividades de la microempresa?
	11. ¿Cómo controla la calidad de los platillos y de las bebidas?
Control	Operaciones
	12. ¿Cómo mide productividad del recurso humano en la empresa y cómo orienta a los colaboradores que no están trabajando a su máximo potencial?
	13. ¿Los procesos están estandarizados y se conoce el tiempo que se requiere su realización?

Fuente: Elaboración propia.

Guía de entrevista sobre aspectos culturales de la empresa (gerente)

Dimensión	Elementos y preguntas
	Bienestar
	1. ¿Cuál es su definición de bienestar?
	Salud
Identidad social	2. ¿Para usted cómo es un platillo en balance y en Medialuna cómo se transmite esta idea a los clientes?
	Cuidado del medio ambiente
	3. ¿La Empresa toma en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus operaciones? ¿Qué acciones considera al respecto? <i>(Ejemplos: No desperdiciar el agua, ahorrar la energía, no contaminar el aire, la tierra)</i>
	La relación empresario-empleado se basa en un “contrato” que aporta ventajas para ambas partes
Individualismo	4. ¿Considera que la relación entre usted y sus empleados está basada sólo en el contrato o existe un vínculo de afecto?
	5. ¿Solicita a los cocineros sus puntos de vista y opiniones respecto a algún cambio en el lugar de trabajo o en los puestos de trabajo?
	Se practica una dirección de grupos
	6. ¿Para usted como gerente, cuál es su idea de trabajo en equipo?
Colectivismo	7. ¿Usted considera que el personal trabaja en equipo de acuerdo con su propio concepto? SI o NO, ¿por qué lo afirma?
	La infracción lleva a la vergüenza por uno mismo y por el grupo
	8. Cuando un empleado se equivoca al tomar una decisión dentro del trabajo ¿cómo reacciona el resto del grupo? ¿Lo apoyan?
Poca distancia	La comunicación fluye en todas las direcciones, iniciándose en cualquier dirección y sentido

Dimensión	Elementos y preguntas
	9. ¿Quién toma la decisión y con base en qué información se decide cuál será el platillo del día? ¿Cuál es el flujo de comunicación?
	La dependencia con los superiores es mínima, no es necesaria su continuada supervisión y/o dirección
	10. ¿Los empleados esperan a que les dé indicaciones sobre las actividades a realizar?
	11. ¿Qué decisiones deben ser estrictamente consultadas?
Mucha distancia	Los empleados jóvenes no son preferidos a los de más edad
	12. ¿Considera que la edad de los empleados influye en el ambiente del trabajo? ¿De manera positiva o negativa?
	Importancia de las personas y de las relaciones cálidas
	13. ¿Cómo motiva e implica el equipo de trabajo en la empresa?
	14. ¿Considera que en el equipo de trabajo existen buenas relaciones?
Alta feminidad	Resolución de los conflictos mediante el compromiso y la negociación
	15. Cuando se presentan conflictos, ¿cómo se resuelven?
	16. ¿En el grupo de producción, considera que se forman grupos por la diferente manera de pensar?

Fuente: Elaboración propia con base en (Triguero & Peña, 2011).

Nota: Este instrumento fue aplicado previamente para la elaboración de los antecedentes

Guía de entrevista sobre aspectos internos de la empresa (colaboradores)

Dimensiones	Preguntas
Conocimiento	1. ¿Qué habilidades cree que le hacen más eficaz y eficiente en su trabajo?
	2. ¿Considera que requiere capacitación para realizar mejor sus funciones dentro de la empresa?
Instalaciones	3. ¿Qué cosas cambiaría en su área de trabajo? (Iluminación, ventilación, etc.)
	4. ¿Para realizar sus actividades requiere trasladarse de un lugar a otro?
Equipo	5. ¿Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar su mejor trabajo?
	6. ¿Los equipos de cocina operan de forma correcta?
Procesos	7. ¿Conoce los procesos para la preparación de cada producto?
	8. ¿La presentación de los productos es la misma para todos los clientes?
	9. ¿Qué utilidad se le da al sobrante de los insumos?

Fuente: Elaboración propia.

Guía de entrevista sobre aspectos culturales de la empresa (colaboradores)

Dimensión	Elementos y preguntas
Identidad social	Bienestar
	1. ¿Para usted qué es el bienestar?
	Salud
	2. ¿A partir de qué elementos considera que es un platillo saludable y en Medialuna cómo se transmite esta idea a los clientes?
Identidad social	Propósito de la empresa
	3. ¿En qué documento puede leer la visión y misión de Medialuna?
Identidad social	Cuidado del medio ambiente
	4. ¿La Empresa toma en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus operaciones? ¿Qué acciones considera al respecto? (Ejemplos: No desperdiciar el agua, ahorrar la energía, no contaminar el aire, la tierra)
Individualismo	La relación empresario-empleado se basa en un “contrato” que aporta ventajas para ambas partes
	5. ¿Considera que la relación entre usted y su superior está basada sólo en el contrato o existe un vínculo de afecto?
Individualismo	6. ¿La gerente le pide opiniones sobre las decisiones que afectarán a su puesto de trabajo? O bien ¿La gerente y sus compañeros toman en cuenta sus ideas de mejoramiento?
	Se practica una dirección de grupos
Colectivismo	7. ¿Para usted, cuál es su idea de trabajo en equipo?
	8. ¿Usted considera que junto con sus compañeros trabajan en equipo de acuerdo con su propio concepto? ¿Se adaptan de manera cooperativa? SI o NO, ¿por qué lo afirma?
Colectivismo	La infracción lleva a la vergüenza por uno mismo y por el grupo
	9. Si acaso se equivoca al tomar una decisión dentro del trabajo ¿cómo reacciona el resto del grupo? ¿Lo apoyan?
Poca distancia	La comunicación fluye en todas las direcciones, iniciándose en cualquier dirección y sentido
	10. ¿Quién toma la decisión y con base en qué información se decide cuál será el platillo del día? ¿Cuál es el flujo de comunicación?
Poca distancia	La dependencia con los superiores es mínima, no es necesaria su continuada supervisión y/o dirección
	11. ¿Se ocupa en otras actividades dentro de la empresa mientras espera las indicaciones de la gerente? ¿Cómo cuáles?
Poca distancia	12. ¿Qué decisiones deben ser estrictamente consultadas a la gerente y dueña de la empresa?
	Mucha distancia
Mucha distancia	Los empleados jóvenes no son preferidos a los de más edad
	13. ¿Considera que la edad de los empleados influye en el ambiente de trabajo? ¿De manera positiva o negativa?
Alta feminidad	Importancia de las personas y de las relaciones cálidas
	14. ¿Considera que se le motiva e implica en el equipo de trabajo?
Alta feminidad	Resolución de los conflictos mediante el compromiso y la negociación

Dimensión	Elementos y preguntas
------------------	------------------------------

15. Cuando se presentan conflictos, ¿cómo se resuelven?

16. ¿En el grupo de producción, considera que se forman grupos por la diferente manera de pensar?

Fuente: Elaboración propia con base en (Triguero & Peña, 2011).

Nota: Este instrumento fue aplicado previamente para la elaboración de los antecedentes

Cédula de observación para ambiente de trabajo.

Categoría	Elementos e información obtenida
Identidad social	Bienestar
	Valores
	Cuidado del medio ambiente
	Vestimenta
	Medidas de higiene
Individualismo	Forma de trabajo
Colectivismo	Coordinación
Distancia de poder	Comunicación
Alta feminidad	Cuidado del personal y sus relaciones

Fuente: Elaboración propia con base en (Triguero & Peña, 2011).

Nota: Este instrumento fue aplicado previamente para la elaboración de los antecedentes.

Cédula para obtener información de los procesos en el área de producción.

Proceso: Nombre del proceso			
Actividad	Utensilio		Actor (responsable)
	Nombre	Dimensión	

Fuente: Elaboración propia.

Cédula de registro (análisis de documentos)

Cédula de análisis documental	
Documento que se analiza:	Descripción del contenido
Resultado del análisis	

Fuente: Elaboración propia.

Cédula general de observación

Cédula general de observación			
Objeto de análisis	Observación	Efecto	Interpretación

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos de recolección de datos para la investigación cuantitativa

Cuestionario para los clientes de Tierra & Luna.

Ayúdanos a mejorar tu experiencia en Tierra & Luna

Estimado cliente, agradeceremos 5 minutos de su tiempo para conocer su opinión respecto a los productos y servicios que recibe de Tierra & Luna.

Sexo:	Hombre	Mujer
--------------	--------	-------

Edad:	18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 65 años	Más de 65 años
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	----------------

Instrucciones: De los siguientes enunciados, marque con una X el recuadro que refleje de manera apropiada su opinión.

Dimensión	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Solicitud de pedidos	1. La atención del personal es amable.					
	2. El personal atiende en forma favorable sus pedidos					
	3. La carta de alimentos y bebidas es comprensible					
	4. Los medios disponibles para realizar un pedido son apropiados					
	5. El tiempo de respuesta al realizar un pedido es satisfactorio					

Recepción de pedidos	6. Cuando acude al restaurante Tierra & Luna, el tiempo de espera para recibir sus alimentos y bebidas es aceptable					
	7. El emplatado y presentación de los alimentos y bebidas cumplen sus expectativas					
	8. Cuando solicita los alimentos y bebidas en su domicilio, éstos son entregados en el tiempo estimado					
	9. El embalaje y presentación de los alimentos y bebidas llegan en buen estado a su domicilio					
Productos y servicios	10. La temperatura de los alimentos y bebidas es adecuada					
	11. El sabor de los alimentos cumple sus expectativas					
	12. Las cualidades nutritivas de los alimentos y bebidas satisfacen necesidades					
	13. Está satisfecho(a) con la relación calidad/precio de los alimentos,					

	bebidas y servicios que Tierra & Luna ofrece					
Lealtad y satisfacción del cliente	14. Está satisfecho(a) con el horario en el que Tierra & Luna presta sus servicios					
	15. El ambiente del restaurante Tierra & Luna es agradable y atractivo					
	16. Es muy probable que recomiende a Tierra & Luna a un amigo o familiar					
17. Si tiene alguna sugerencia para que Tierra & Luna mejore, por favor escríbala a continuación.						

Fuente: Elaboración propia

Planilla juicio de expertos para evaluar el cuestionario dirigido a los clientes

<p>Planilla Juicio de Expertos</p> <p>Adaptado de Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008).</p> <p>Estimado(a) Experto(a): De acuerdo con su reconocida experiencia y nivel de experticia, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento denominado: <u>test de satisfacción del cliente</u> que forma parte del proyecto de investigación de tesis de una alumna de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica, de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, la cual es de tipo mixta, (CUAL-cuan) que tiene como propósito conocer, analizar y comprender la realidad de la microempresa Tierra & Luna, en sus contextos interno y externo, para formular un Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo Sostenible. Este instrumento tiene como objetivo conocer la percepción de los clientes respecto a la atención que reciben cuando solicitan algún producto o servicio, la calidad de éstos en el local y cuando optan por el servicio a domicilio, y sus gustos y preferencias sobre Tierra & Luna.</p>
--

De acuerdo con el proceso de Construcción de Pruebas que se ha estudiado, se plantea la técnica Revisión por Juicio de Expertos como una de las fuentes más importantes para evaluar la validez de contenido de los instrumentos en construcción. La evaluación del instrumento de satisfacción del cliente es de gran relevancia para conocer si los productos que la microempresa Tierra & Luna ofrece están cumpliendo las expectativas de sus clientes y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al plan estratégico de innovación y desarrollo sostenible como a sus aplicaciones.

Agradecemos su valiosa colaboración, pudiendo valorar el instrumento antes mencionado, de acuerdo con los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia para cada uno de los ítems que lo componen, siguiendo las definiciones e indicadores expuestos más adelante.

Identificación del Experto(a):

Nombre	:	
Formación Académica	:	
Áreas de experiencia profesional	:	
Tiempo de desempeño	:	

De acuerdo con las siguientes categorías, criterios de calificación e indicadores, califique cada uno de los ítems del instrumento revisado, indicando su calificación (de 1 a 4) en la planilla de revisión adjunta:

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere modificaciones sustanciales en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.

COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Planilla de revisión

Dimensión	Nº Ítem	Suficiencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Solicitud de pedidos	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
Recepción de Pedidos	6					
	7					
	8					
	9					
Productos y servicios	10					
	11					
	12					
	13					
Lealtad y satisfacción del cliente	14					
	15					
	16					

Apreciación cualitativa del instrumento

Fuente: Adaptado de Escobar y Cuervo (2008).

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.