

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE D' CAUCA  
DE LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO**

**ANDRÉS FRANCISCO LÓPEZ CERVANTES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE D' CAUCA  
DE LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO**

**ANDRÉS FRANCISCO LÓPEZ CERVANTES**

**Pasantía institucional para optar por el título de  
Administrador de empresas**

**Director:  
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS  
Coordinador Área de Gestión Humana y Área de Organizaciones**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar por el título de Profesional en Administración de Empresas.**

**PROFESOR. JAIME VALENCIA ARIAS**  
Jurado

**PROFESOR. DIEGO FERNANDO CARDONA**  
Jurado

**Santiago de Cali, Noviembre 14 de 2014**

A mis queridos padres que con su esfuerzo, dedicación y atención apoyaron este camino como profesión, a mi tía quien me acompaña y siempre está conmigo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme las fuerzas y la dedicación necesaria para terminar este ciclo.

Agradezco a mis padres, hermana y tía por mostrarme este camino como profesional, por el apoyo que he recibido siempre de parte de ellos y a mi familia por creer siempre en mis aptitudes.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE)	24
4.1 A NIVEL INTERNACIONAL	24
4.2 A NIVEL NACIONAL	24
4.3 A NIVEL REGIONAL	25
4.4 A NIVEL DEPARTAMENTAL	26
5. MARCO REFERENCIAL	27
5.1 MARCO TEÓRICO	27
5.1.1 Tipos de estructura.	27
5.1.1.1 Estructura lineal.	27
5.1.1.2 Estructura matricial.	28
5.1.1.3 Estructura por departamentalización.	28

5.1.1.4 Estructura funcional.	28
5.1.1.5 Estructura por producto.	28
5.1.1.6 Estructura por clientes.	29
5.1.1.7 Estructura por procesos.	30
5.1.2 Que es un diagnóstico situacional	31
5.1.2.1 Identificación de factores y variables.	31
5.1.2.2 Variables Estratégicas.	31
5.1.3 Mejoramiento estratégico de procesos	32
5.1.4 El ciclo PHVA	33
5.1.5 ¿Qué es reestructuración?	34
5.2 MARCO CONTEXTUAL	36
5.2.1 Restaurantes Pymes en Colombia	36
5.3 MARCO CONCEPTUAL	38
5.3.1 Análisis DOFA.	38
5.3.2 Diagnóstico Externo.	38
5.3.3 Diseño Organizacional.	38
5.3.4 Estrategias.	38
5.3.5 Ambiente Organizacional.	38
5.3.6 Liderazgo.	39
5.3.7 Direccionamiento Estratégico.	39
5.3.8 Mapa De Procesos.	39
5.3.9 Matriz POAM.	39

5.3.10 Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (EFI).	39
5.3.11 Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (EFE).	40
5.3.12 Macroproceso.	40
5.3.13 Caracterización De Procesos.	40
5.3.14 Norma ISO 9000-2008.	40
6. METODOLOGÍA	41
6.1 TIPO DE ESTUDIO	41
6.2 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE DATOS	41
6.2.1 Fuentes primarias	41
6.2.2 Fuentes Secundarias	41
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
6.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	42
6.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	42
6.5.1 Fase de Evaluación Diagnóstica.	42
6.5.2 Fase de Formulación estratégica	42
6.5.3 Fase de Elaboración de elementos Administrativos y de Calidad	42
7. FASE DE EVALUACIÓN DIAGNOSTICA	43
7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO (POAM)	43
7.1.1 Elaboración del POAM	43
7.1.1.1 Cómo elaborar el POAM	43
7.1.2 Matriz POAM.	45
7.1.3 Matriz POAM Factores Económicos	45

7.1.3.1 Análisis de la Matriz POAM Factores Económicos	45
7.1.4 Matriz POAM Factores Políticos	46
7.1.4.1 Análisis de la Matriz POAM Factores Políticos	46
7.1.5 Matriz POAM Factores Sociales-Culturales	47
7.1.5.1 Análisis de la Matriz POAM Factores Sociales – Culturales	47
7.1.6 Matriz POAM Factores Tecnológicos	48
7.1.6.1 Análisis de la Matriz POAM Factores Tecnológicos	48
7.1.7 Matriz POAM Factores Competitividad	49
7.1.7.1 Análisis de la Matriz POAM Factores de Competitividad	49
7.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	49
7.2.1 Análisis de ventas	49
7.2.2 Diagrama de Pareto.	56
7.2.3 Matriz EFI (Evaluación de Fortalezas Internas).	59
7.2.3.1 Análisis resultado Matriz EFI.	61
7.2.4 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos).	62
7.2.4.1 Análisis resultado Matriz EFE.	63
7.2.5 Matriz DOFA.	64
7.2.6 Análisis de la Matriz DOFA	68
7.2.6.1 Factores Externos	68
7.2.6.2 Factores Internos	71
7.2.7 Análisis de vulnerabilidad	74
7.2.7.1 Resultado de análisis de vulnerabilidad	74

8.	FASE DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	76
8.1	ESTRATEGIAS CRUZADAS SEGÚN DOFA	76
8.2	ESTRATEGIA POR AREA	78
8.2.1	Estrategias de marketing (gestión comercial)	78
8.2.2	Estrategias de gestión operativa	79
8.2.3	Estrategias de gestión administrativa	79
8.3	PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION	80
9.	FASE DE ELABORACIÓN DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE CALIDAD	84
9.1	MISIÓN Y VISIÓN DEL RESTAURANTE D` CAUCA	85
9.1.1	Misión	86
9.1.2	Visión	86
9.2	POLÍTICA DE CALIDAD	86
9.2.1	Objetivo Principal	86
9.2.2	Objetivos de Calidad	87
9.3	VALORES ORGANIZACIONALES	88
9.3.1	Actitud de servicio.	88
9.3.2	Honestidad.	88
9.3.3	Actitud positiva.	88
9.3.4	Responsabilidad.	88
9.3.5	Respeto.	88
9.4	ORGANIGRAMA	89

9.5 PERFILES DE CARGO	90
9.5.1 Perfil De Cargo – Gerente	91
9.5.2 Perfil De Cargo – Jefe De Cocina (Chef)	93
9.5.3 Perfil De Cargo – Maestra De Cocina	96
9.5.4 Perfil de Cargo – Ayudante De Cocina	99
9.5.5 Perfil De Cargo – Mesero	102
9.6 MAPA DE PROCESOS	105
9.6.1 Procesos clave o misionales	105
9.6.2 Procesos estratégicos	105
9.6.3 Procesos de apoyo o soporte	106
9.7 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	108
9.7.1 Proceso De Direccionamiento Estratégico	108
9.7.2 Proceso de Aseguramiento de la Calidad	111
9.7.3 Proceso de Mercadeo y Comercialización	114
9.7.4 Macroproceso del Servicio	117
9.7.5 Proceso de Compras y Almacenamiento	120
9.7.6 Proceso De Gestión Contable	123
10 CONCLUSIONES	127
11 RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	132

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Criterio de Selección de Tipo de Clientes Por Ingresos	50
Tabla 2. Ingresos del Periodo 2012 - 2014 de acuerdo al Tipo de Cliente del Restaurante D´ Cauca	54
Tabla 3. Diagrama de Pareto Sobre Ingresos del Periodo 2012 - 2014 de acuerdo al Tipo de Cliente del Restaurante D´ Cauca	58
Tabla 4. Aspectos situacionales internos y externos	65
Tabla 5. Resultados de la Herramienta GAP ISO 9001 – 2008	84

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ciclo PHVA	34
Figura 2. Casos de Innovación para la competitividad	36
Figura 3. Valor Agregado	37
Figura 4. Frecuencia de Consumo de los Clientes en el Periodo 2012 - 2014 - Restaurante D' Cauca	51
Figura 5. Frecuencia de Consumo Según el Tipo de Clientes en el Periodo 2012 - 2014 - Restaurante D' Cauca	52
Figura 6. Frecuencia De Consumo Por Tipo De Cliente Periodo 2012 - 2014, Diagrama de Torta – Restaurante D' Cauca	53
Figura 7. Ingresos Según el Tipo de Cliente, Periodo 2012 – 2014, Restaurante D' Cauca	54
Figura 8. Ingresos por Mes, Periodo 2012 – 2014 – Restaurante D' Cauca	55
Figura 9. Ingresos por Mes Según el tipo de Cliente, Periodo 2012 – 2014 – Restaurante D' Cauca	56
Figura 10. Diagrama de Pareto Sobre Ingresos del Periodo 2012 - 2014 de acuerdo al Tipo de Cliente del Restaurante D' Cauca	57
Figura 12. Organigrama – Restaurante D' Cauca	90
Figura 13. Mapa de Procesos – Restaurante D' Cauca	107

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. POAM - Factores Económicos	45
Cuadro 2. POAM - Factores Políticos	46
Cuadro 3. POAM - Factores Sociales-Culturales	47
Cuadro 4. POAM - Factores Tecnológicos	48
Cuadro 5. POAM - Factores de Competitividad	49
Cuadro 6. Matriz EFI – Evaluación de fortalezas Internas	60
Cuadro 7. Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos	63
Cuadro 8. Matriz DOFA	66
Cuadro 9. Análisis de vulnerabilidad del Restaurante D' Cauca	74
Cuadro 10. Estrategias para el restaurante según análisis DOFA	76
Cuadro 11. Plan de Acción y Propuesta de Indicadores de Gestión	80
Cuadro 12. Caracterización de Proceso Direccionamiento Estratégico – Restaurante D' Cauca	109
Cuadro 13. Caracterización de Proceso de Aseguramiento de la Calidad – Restaurante D' Cauca	112
Cuadro 14. Caracterización de Proceso de Mercadeo y Comercialización – Restaurante D' Cauca	115
Cuadro 15. Caracterización de Macroproceso de Servicio – Restaurante D' Cauca	118
Cuadro 16. Caracterización de Compras y Almacenamiento – Restaurante D' Cauca	121
Cuadro 17. Caracterización de Gestión Contable – Restaurante D' Cauca	125

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Registros Fotográficos (Antes Y Después)	132
Anexo B. Oferta Gastronómica Del Restaurante	135
Anexo C. Entrevistas Realizadas a los Responsables de los Procesos en el Restaurante D' Cauca	137
Anexo D. Preguntas Utilizadas para la Elaboración del Análisis Situacional Interno	147
Anexo E. Relación de Facturas para el Análisis del Comportamiento de Ventas del Restaurante D' Cauca	158
Anexo F. Como Llegar al Parque del Azúcar	174
Anexo G. Análisis GAP 9001:2008 Aplicado al Restaurante D' Cauca	176

## RESUMEN

Al igual que hoy en día, desde hace algunos años atrás es más probable encontrar emprendimiento en el medio empresarial, todos los días nacen cientos de empresas con el propósito de salir a flote en el mercado, la abundancia de estas da pie a la competencia, así que estas siempre están buscando desarrollar, innovar, brindar un mejor producto o servicio. Gracias a la globalización podemos encontrar estándares de calidad para cada empresa, línea o sector, esto invita a fortalecer la estructura y a usar herramientas y aplicaciones exitosas en una cantidad considerable de empresas.

En consonancia con esta realidad, y conscientes de que las organizaciones deben propender por lograr altos niveles de competitividad, este proyecto se direcciona al mejoramiento de la gestión administrativa, por medio de una reestructuración organizacional del Restaurante D´ Cauca.

Dicho proyecto comprende tres fases secuenciales; una fase preliminar de evaluación de información interna y externa de la empresa, mediante la realización de un diagnóstico situacional estratégico, un fase intermedia que involucra la formulación de estrategias que posibiliten la organización obtener ventajas competitivas que le permitan obtener mayor participación en el mercado., y una fase final de diseño administrativo y de calidad que comprende la elaboración de los perfiles de cargo, el mapa de procesos con su respectiva explicación, el organigrama, la misión y la visión, la política de calidad del establecimiento.

Palabras Clave: Factores competitivos, Mejoramiento del servicio, Mejoramiento continuo, Reestructuración organizacional, Estrategias, Direccionamiento estratégico, NTC ISO 9001:2008, Restaurantes, Perfil de cargo, Mapa de procesos.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas pequeñas y medianas en Colombia se encuentran en un medio muy competitivo, una de las razones para esta coyuntura es el impacto que tiene la globalización en el mercado y los altos estándares que exige este escenario para las organizaciones. Por otro lado, la importancia que tiene este gremio es tan representativa para la economía del país, que el gobierno como retribución ha incrementado su apoyo a este importante conglomerado y ha creado programas de incentivación, y acompañamiento a estas Pymes.

Una Pyme muy reconocida en el comercio palmirano, es el Restaurante D' Cauca un establecimiento gastronómico con más de 20 años en el mercado, se encuentra ubicada en el Centro Recreacional "Parque del Azúcar" y es el único restaurante en el lugar, su especialidad es la comida típica, los asados y la comida gourmet, su grupo objetivo son hombres y mujeres de la ciudad de Palmira y del Valle, de nivel socio económico medio y medio alto, que disfrutan de un ambiente familiar, campestre al aire libre.

En consecuencia, el modelo de reestructuración planteado para esta Pyme comprende tres fases secuenciales a saber: la primera fase corresponde a un diagnóstico situacional del establecimiento (diagnostico interno y externo). Dentro del diagnóstico externo se utilizaron elementos y herramientas de la Planeación Estratégica como el Análisis POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio), el cual está fundamentado en las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, y para el diagnóstico interno se utilizaron herramientas tales como las matrices DOFA, EFI, EFE, MPC, respectivamente al igual que los análisis estructural, de vulnerabilidad, de ventas, y de clientes (basado en el Diagrama de Pareto).

La segunda fase, obedeció a la formulación de las distintas estrategias a implementarse en el Restaurante con base en los resultados encontrados del diagnóstico, la propuesta de planes de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos. De igual forma en esta fase final se dejaron planteados indicadores de gestión en virtud de medir las acciones realizadas en caso de que dicho plan sea aplicado.

En la tercera fase o etapa final de la presente investigación se formuló la misión, visión y valores corporativos de la empresa, esto con el fin de conocer la razón de ser de la empresa y conocer hacia donde se proyectan.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El restaurante D' Cauca si bien desde su incursión en el mercado gastronómico palmirano ha evidenciado un crecimiento constante principalmente por la calidad, sazón y sabor de su oferta de comida criolla, dicha circunstancia no se ha visto reflejada en la competitividad de la empresa. En el periodo del 2013, el restaurante facturó \$ 288.281.256, sumado las tres clases de clientes del establecimiento (clientes particulares, clientes de eventos tipo A, y clientes de eventos tipo B, o corporativos).

En la actualidad, los propietarios del establecimiento han realizado una inversión en infraestructura física para lograr una ornamentación más atractiva del lugar, además de ampliar su capacidad de atención y recepción de clientes, sin embargo, en términos de organización, el restaurante D' Cauca adolece de una planeación formal, de un desarrollo administrativo, productivo y comercial que le permita consolidar una verdadera ventaja competitiva. Aparte del excelente portafolio de productos que ofrece, la gestión organizacional como tal del restaurante, aun no se encuentra en consonancia con este "factor crítico de éxito" del negocio, puesto que muchos de los procesos que se realizan al interior de la empresa, se llevan a cabo en forma empírica sin la debida estructura ni lineamiento estratégico.

En resumen de acuerdo a un dialogo abierto y objetivo con sus propietarios y con base en la observación, experiencia del investigador, y otra información preliminar sobre este establecimiento se evidenciaron estas inconformidades:

- Las actividades desarrolladas proclives al mejoramiento organizacional se realizan más por la experiencia del día a día que por fundamentos teóricos de administración de negocios.
- El punto fuerte del restaurante es el sabor y calidad de los platos, no obstante, se descuidan otros elementos de vital importancia para este tipo de establecimientos, como la gestión comercial, el contemplar la posibilidad de conquistar nuevos segmentos, en el direccionamiento estratégico, en la atención al cliente, entre otras.
- No se tiene claridad en cuanto a las funciones específicas de cada cargo, pues se adolece de un Manual formal para estos ítems, los propietarios si bien no desestiman del todo la elaboración del mismo, ellos manifiestan que lo que debe

primar en un restaurante es la calidad del producto por encima de cualquier otro aspecto organizacional.

- Se adolece de una taxonomía del tipo de cliente, ellos los diferencian por criterios muy básicos, pero no se trazan estrategias que permitan una relación más estrecha entre el oferente y demandante y por ende obtener su lealtad.
- No se tienen establecidos objetivos corporativos, logísticos o comerciales que encaminen al mejoramiento competitivo del restaurante.
- No se tiene claro la razón de ser del negocio y cuáles son las metas a mediano y largo plazo. Sus propietarios orientan sus acciones a lo estrictamente productivo.
- Las oportunidades y amenazas que ofrece el ámbito externo a la Pyme, no son tenidas en cuenta en forma objetiva, es decir, el rol del propietario debe ser de constante vigilancia del entorno, para poder estar preparado para las contingencias positivas o negativas que se vayan presentando con el establecimiento.
- Según se pudo evidenciar, nunca se ha realizado un diagnóstico situacional basado en conceptos administrativos, como un DOFA, un análisis Porteriano, un Diagrama de Pareto, etc., lo que les hubiese permitido implementar estrategias competitivas de conformidad al crecimiento de la Pyme.
- No existen indicadores cuantitativos que le permitan conocer el desempeño interno de la empresa. Además de que no se conoce ni interna ni externamente la situación actual del restaurante.

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con el fin de dar solución al problema planteado, el presente proyecto por medio del análisis y diagnóstico organizacional, propende por la reestructuración del establecimiento en sus ámbitos estratégico, administrativo y comercial.

Para el cumplimiento del propósito del proyecto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Con un modelo de mejora continua basado en la estructuración de procesos y una organización comercial el Restaurante D' Cauca puede llegar al mejoramiento del servicio y la competitividad?

## **1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual del establecimiento desde su ámbito interno y externo?

¿Dónde debería estar el Restaurante D' Cauca en los próximos 5 años?

¿Cuáles son los objetivos y metas corporativas que tiene esta Pyme en el largo plazo?

¿Qué estrategias innovadoras y diferenciadoras se deben diseñar para que el restaurante pueda cumplir dichos objetivos y metas?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y proponer un proceso de reestructuración organizacional del restaurante D' Cauca mediante elementos de mejoramiento continua con el fin de permitir a sus propietarios lograr un alto nivel de competitividad y servicio para su negocio.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional interno y externo de la empresa para identificar tanto las oportunidades de mejoramiento como los procesos que ameriten ser reestructurados.
- Formular estrategias que le permitan a la empresa mejorar su situación competitiva de acuerdo al diagnóstico realizado.
- Determinar y realizar los elementos administrativos y de calidad de la empresa para establecer una visión estratégica para el Restaurante D' Cauca.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de grado es un producto del interés académico generado por parte del estudiante en congruencia con la voluntad de los propietarios del Restaurante D' Cauca quienes buscan la mejora constante y crecimiento organizacional en sus diferentes aspectos; Al respecto, el mayor accionista del restaurante manifestó su interés en el desarrollo de un proceso de planeación formal, y de reestructuración organizacional del establecimiento.

De acuerdo con la observación previa, realizada en el establecimiento no se evidenciaron procesos cabalmente estructurados, ni objetivos, ni políticas corporativas o lineamientos comerciales claros, que mediaran la posibilidad de verificar o medir el servicio al cliente, coyuntura que se considera grave teniendo en cuenta la naturaleza de este tipo de negocios. El restaurante en mención, de seguir operando bajo criterios estrictamente empíricos, y de continuar desestimando voluntaria o involuntariamente el uso de herramientas administrativas que permitan establecer mejoras en el servicio, puede perder y/o dejar de capitalizar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta. Se espera que al revisar y definir su estructura, éste cumpla los propósitos de crecimiento, mejoren la calidad del servicio y su competitividad en general.

El enfoque de reestructuración en tres fases (diagnóstica, de diseño administrativo y de calidad, y formulación de estrategias), objeto de estudio de esta investigación, no solo direccionará de mejor manera los servicios ofrecidos por este establecimiento, sino que le puede brindar al restaurante una participación más amplia del mercado en el cual opera, por medio del fortalecimiento interno de sus procesos. El análisis y desarrollo del proyecto ayudarán, entre otros aspectos, a establecer procedimientos formales, los cuales llevarían a la estandarización y con ésta a un acercamiento a la mejora continua.

En caso de no realizarse la oportuna reestructuración organizacional, el restaurante no estaría generando soluciones a sus debilidades internas, circunstancia que no justificaría la inversión en tiempo y dinero que se ha realizado.

Desde el punto de vista del oferente, todo proceso, acción o gestión que se realice en beneficio de la empresa es recibida con gran beneplácito, como quiera que ellos (sus propietarios) adolecen de fundamentos administrativos suficientes, y la visión estratégica corporativa como para crecer en consonancia con la realidad del mercado.

Coyunturalmente este establecimiento ha experimentado una circunstancia muy particular, y es que es el único restaurante ubicado al interior del Centro Recreacional "Parque de la Factoría", dicha eventualidad le ha permitido tener una constante demanda de clientes sobre todo los fines de semana y meses de vacaciones; dicha posibilidad no obstante podría ser mejor aprovechada, por medio de estrategias de marketing mix, que bien precisadas le agregarían valor al establecimiento. Incluso, dado el caso, el restaurante podía ampliar su espectro de servicios, al ofrecer bufetes especiales para navidad en el mismo local, o banquetes para obras sociales, culturales, festivales gastronómicos regionales, etc.

#### 4. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE)

Los siguientes documentos teóricos (trabajos de grado y artículos) realizados a nivel internacional, nacional y regional respectivamente, y debido a su relevancia y pertinencia con la presente investigación se tomaron como referentes

##### 4.1 A NIVEL INTERNACIONAL

**Título:** *La reestructura organizacional como ventaja competitiva para una empresa constructora enfocada en la rama de movimientos de tierra y urbanizaciones*

**Autor:** *José Manuel González Ramírez*

**Institución:** *AIU (Escuela de Negocios y Economía) Guatemala*

**Año publicación:** *2007*

**Resumen:** *El presente estudio permitió resaltar y reconocer la importancia que tiene una empresa constructora enfocada en la rama de movimientos de tierra y urbanizaciones, conocer y aplicar la reestructuración organizacional.*

**Relación y contribución con la investigación:** *Este trabajo propone el proceso de reestructuración organizacional como la ventaja competitiva a obtener para que dicha empresa creciera en el mercado donde opera; esta apuesta se considera interesante, y sirve como punto de partida para el proyecto, y en el caso del Restaurante D´ Cauca, se propone el uso de otras herramientas administrativas como las matrices diagnosticas que permitan un mejor nivel de competitividad.*

##### 4.2 A NIVEL NACIONAL

**Título:** *Reestructuración organizacional y gestión de procesos de la compañía Sysoft Ltda.*

**Autor:** *Tito Mauricio Méndez Caicedo*

**Institución:** *Universidad de Medellín (Antioquia)*

**Año publicación:** 2006

**Resumen:** *Partiendo de la necesidad de las Organizaciones de ser competitivas y en especial las empresas de servicios, SYSOFT LTDA. Pretende con este trabajo establecer el antecedente, que para ser competitivos en el mercado de Sistemas de Información que es algo intangible es necesario involucrarse en esta cultura conocida como calidad. Se realizó una Reestructuración Organizacional y Gestión de procesos de la compañía, teniendo en cuenta que un buen servicio depende de un buen conocimiento y el cumplimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes a través de una buena estructura organizacional de la compañía y de una buena gestión de los procesos.*

**Relación y contribución con la investigación:** *Este trabajo tiene un elemento común con la presente investigación y es el propósito o intencionalidad del autor, de mejorar los niveles de competitividad a partir de lineamientos de calidad. De igual manera coinciden en el mejoramiento de la gestión de los procesos.*

#### **4.3 A NIVEL REGIONAL**

**Título:** *Plan de Reestructuración Organizacional de la Comercializadora M.H.V. Empresa de procesamiento de mariscos en Timbiquí, Cauca.*

**Autor:** *Leidy Diana Arbeláez Salazar*

**Institución:** *Universidad Autónoma de Occidente (Cali)*

**Año publicación:** 2012

**Resumen:** *Este proyecto analizó la forma en que a nivel interno la empresa familiar como lo es la Comercializadora MHV y sus dueños pudiesen crecer, capacitarse y darle mayor formalidad en el área organizacional a una empresa que nació y funciona con conocimientos empíricos de la Pesca y comercialización de mariscos como lo es el camarón objeto de este estudio.*

**Relación y contribución con la investigación:** *Este trabajo resulta altamente pertinente porque la naturaleza de las empresas a intervenir para desarrollar los dos*

*procesos es muy similar, en cuanto a que ambos comercializan productos perecederos, además de que el empirismo de sus propietarios ha impedido el crecimiento esperado para este tipo de Pymes.*

#### **4.4 A NIVEL DEPARTAMENTAL**

**Título:** *Diseño de planeación y direccionamiento estratégico aplicado al Restaurante Zaguán De La Quinta*

**Autor:** *Alexis García Borrero*

**Institución:** *Universidad Autónoma de Occidente*

**Año publicación:** *2012*

**Resumen:** *Con este trabajo de grado denominado “Diseño De Planeación Y Direccionamiento Estratégico Aplicado Al Restaurante Zaguán De La Quinta” se pretende que la empresa tenga una guía para enfrentar los problemas que presenta, y poder ser una empresa exitosa en un sector gastronómico cada vez más competitivo. Es importante resaltar que la planeación estratégica es un proceso que permite tomar decisiones en una organización, debido a un análisis que se genera a partir de información derivada de un diagnóstico interno y externo, para con base a ello direccionar a la empresa competitivamente.*

**Relación y contribución con la investigación:** *El aporte positivo de este trabajo de grado reside en el enfoque estratégico que tuvo su autor, que es muy valioso que se haya encaminado dicha investigación por este lado, porque los establecimientos de gastronomía direccionan sus políticas hacia lo comercial y la variedad en los productos que se ofrecen. Este hecho, sirvió de apoyo al momento de la reestructuración organizacional, porque el enfoque necesariamente debería involucrar una fase estratégica, solo que en el caso del presente documento, se dejó para la fase intermedia, como resultado del diagnóstico situacional.*

## 5. MARCO REFERENCIAL

Los marcos a utilizar en el proyecto son el marco teórico, marco contextual y el marco conceptual, no se tienen en cuenta los marcos filosófico, legal ya que no hacen parte del contexto por lo tanto no son necesarios para la investigación. Es importante resaltar la importancia del marco teórico, ya que es el que define, identifica y justifica el tema que se escogió para la investigación y a su vez es el vínculo entre el tema y el plan de trabajo.

### 5.1 MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Tipos de estructura.** *“Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades actuales.*

*También es importante el análisis organizacional interno, el cual permite identificar las fortalezas y debilidades ya sea para impulsar, corregir o eliminar malas prácticas, además ayuda al sistema administrativo a proponer soluciones que satisfacen los requerimientos particulares de cada empresa de forma congruente.*

*A continuación se describen algunos tipos de estructuras organizacionales las cuales han sido por su desempeño las más utilizadas por las organizaciones a lo largo de la historia de las empresas”<sup>1</sup>*

**5.1.1.1 Estructura lineal.** Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, *“se dificulta encontrar a un buen gerente*

---

<sup>1</sup> SALAZAR, W.A Alta redacción. Informes técnicos y administrativos. Bogotá: NET Educativa. . 2004. p. 23

*puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control". Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.*

**5.1.1.2 Estructura matricial.** Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

**5.1.1.3 Estructura por departamentalización.** Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas.

**5.1.1.4 Estructura funcional.** Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

**5.1.1.5 Estructura por producto.** Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina "divisiones" estos poseen subunidades necesarias para su operación.

**5.1.1.6 Estructura por clientes.** El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Según la revisión teórica llevada a cabo en la presente investigación se puede enmarcar el restaurante D' Cauca en el tipo de estructura lineal, debido a ciertas características en común mencionadas anteriormente como:

- Se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado.
- El dueño y el gerente son uno y el mismo.
- Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara.
- La relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.
- Se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.
- Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Por otro lado respecto a la estructura por departamentalización funcional a pesar de ser entre las mencionadas la segunda opción de tipo de estructura para el

restaurante D' Cauca, es más común en las empresas con un número más alto de empleados, además, cuando existe este tipo de organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que por el del servicio que presta la empresa, esto causa una suboptimización organizacional, por lo tanto no cumple con el propósito del proyecto.

Se debe hacer énfasis en que el propósito del proyecto es la mejora de la calidad por medio del fortalecimiento a nivel interno. Debido a esto, en la empresa, es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, y se considera que esta se logra por medio de la gestión de los procesos.

**5.1.1.7 Estructura por procesos.** “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.”<sup>2</sup>

La gestión por procesos se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos<sup>3</sup> que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo PHVA, de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

---

<sup>2</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Enfoque Basado en Procesos, Traducción oficial, Cuarta Edición. Bogotá: ICONTEC p. iv

<sup>3</sup> AMORRAZAIN, M. La gestión por procesos. Editorial Mondragón. España 1999. p. 68

**5.1.2 Que es un diagnóstico situacional.** *“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa”.*<sup>4</sup>

**5.1.2.1 Identificación de factores y variables.** En una primera fase, el diagnóstico identifica las variables que conforman o afectan la organización. La mirada tanto al sistema como a su entorno ha de ser una mirada espacial y temporal simultáneamente, en el reconocimiento que la situación actual ha sido provocada por hechos y variables de efectos anteriores, y que el desempeño futuro dependerá de las circunstancias que las tendencias y el devenir ofrezcan. Escenarios posibles, probables y deseables deberán ser considerados.

Las variables a tomar en cuenta o el abordaje de las mismas depende de la naturaleza del objeto de estudio: una empresa productiva rural, una organización comunitaria, una institución del sector, un ente territorial, etc. Es aquí cuando se vuelve importante adelantar la investigación con criterio sistémico. Se comienza entonces por definir o identificar los objetivos de la organización, los subsistemas más relevantes, las funciones de los distintos elementos, las interacciones, las entradas y salidas; siempre con el criterio de que el todo es más y menos que la suma de las partes; que hay nuevos componentes, sinergias, etc.

Además de la identificación de la estructura y de las funciones de las partes, es necesario calificar el adecuado o inadecuado funcionamiento de las partes y del todo, en función de los objetivos del sistema.

**5.1.2.2 Variables Estratégicas.** Cualquiera sea la naturaleza de la organización, un ente territorial, una institución pública o privada, una empresa económica, etc., conviene evaluar en primera instancia si la organización planea y actúa estratégicamente; si tiene definido un proyecto institucional; si se conoce y conoce su entorno:

En la definición de su Misión: ¿Se tiene claro lo que se quiere lograr?; ¿Los productos a lograr tangibles e intangibles?; ¿identifica y caracteriza los actores

---

<sup>4</sup> Las instituciones [en línea]. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2015 [consultado 11 de febrero de 2015]. Disponible en Internet: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_2\\_1\\_4.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2_1_4.htm)

(promotores, ejecutores, beneficiarios) de su acción?; ¿Tiene claro el alcance de su acción, la trascendencia que quiere tener, el mercado que quiere conquistar, los valores que pretende defender o impulsar?.

En la institucionalidad de la misión: ¿La Misión integra los ideales individuales y del grupo? ¿Define los propósitos comunes de los miembros de la organización? ¿Contribuye a la construcción de comunidad? ¿Se conocen y reconocen las expectativas, motivaciones y necesidades de la comunidad o de los socios, directivos, empleados, clientes y proveedores?, ¿Las acciones y políticas buscan efectividad en el logro de los objetivos?, ¿En cuánto a sostenibilidad, se busca estabilidad, diversidad, independencia, autorregulación?, ¿Identifica la organización sus ventajas comparativas?, ¿Se conoce la actividad o el negocio y su entorno?, ¿Se visualizan tendencias en los medios políticos, macroeconómicos, de mercado?, ¿Se anticipa y controla las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?, ¿Se dispone y/o accede fácilmente a información necesaria?, ¿Se conoce a la competencia y a los opositores?, ¿Se tiene la capacidad para identificar las oportunidades y para aprovecharlas?, ¿Es conocida y reconocida la organización en su entorno?, ¿Existe un liderazgo interno que orienta, promueve, motiva, dirige, une?, ¿Se tiene previsto un esquema de conciliación y concertación interno que permita superar conflictos de interés y desacuerdos?, ¿Hay una actitud de flexibilidad y adaptación frente a los cambios?.

### **5.1.3 Mejoramiento estratégico de procesos.**

*“Definir y diseñar la estrategia de una empresa supone obtener el logro de los resultados mediante su ejecución. Por este motivo la ejecución, esto es, trasladar a las operaciones del día a día las estrategias definidas, es una de las principales preocupaciones de los directivos. La estrategia por sí sola no es suficiente, es necesario que se transforme en procesos eficientes.*

*Una mejora de procesos es como un producto nuevo, aportará valor si se orienta hacia los tiempos y costos de la compañía ayudándola a ser más competitiva. Mejorar los procesos y la estructura organizativa es algo más que dibujar líneas y cajas, implica definir responsabilidades, engranar las operaciones, alinear al equipo directivo e impulsar una cultura de resultados.*

*Cada día son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes. Sin duda, lograr eso no es una tarea fácil. La competencia es cada vez mayor y los clientes se vuelven más exigentes. En la empresa, es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo,*

*la creatividad y la innovación. Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora estratégica de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja.*

*El Mejoramiento Estratégico de Procesos, nos permite optimizar la operación y gestión de un negocio de una forma ordenada y estratégica porque está orientada a analizar aquellos procesos que son fundamentales para el logro de la estrategia, identificando claramente la interacción de los mismos, su valor agregado y estratégico en el negocio, así como los elementos de gestión necesarios para administrarlos y poder así identificar sus desviaciones oportunamente, con el fin de tomar las acciones correctivas necesarias para optimizar los procesos y dirigirlos siempre hacia la estrategia del negocio y la satisfacción continua del cliente.*

*Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:*

- *Cuellos de botella*
- *Reprocesos*
- *Actividades que no añaden valor*
- *Esfuerzos perdidos*
- *División del trabajo innecesaria*
- *Inconsistencia*

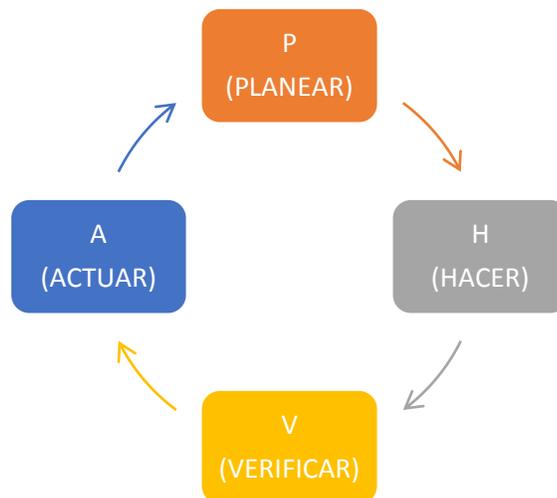
*Es por ello que esta mejora estratégica de los procesos está orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso, buscar la optimización, procesos eficientes y acordes con la estrategia de la empresa, organización enfocada a resultados y alineadas con los objetivos generales y reducción de costos.*<sup>5</sup>

**5.1.4 El ciclo PHVA.** Es una herramienta de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se lo denomina Ciclo de Deming, ruta de la calidad o espiral de mejora continua. Es muy utilizada por los diversos sistemas en las organizaciones para gestionar aspectos tales como la calidad, el medio ambiente, la salud y la seguridad ocupacional.

---

<sup>5</sup> KRAJEWSKI, LEE J. & RITZMAN, LARRY P. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. 5ta Edición. México. 2000. p. 40

Figura 1. Ciclo PHVA



*“El PHVA puede aplicarse a todos los procesos de una empresa, y cada paso puede describirse brevemente como: P - Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. H - Hacer: implementar los procesos. V- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. A - Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.”<sup>6</sup>*

**5.1.5 ¿Qué es reestructuración?** *“La reestructuración inició a finales de la década de los ochenta y aumentó en los noventa, cambio la posición de muchas empresas estadounidenses y transnacionales, aunque fue una estrategia común entre muchas compañías estadounidenses, durante ese periodo se extendió a países como Japón, Alemania y Corea del sur.”<sup>7</sup>*

La reestructuración es el rediseño de uno o varios procesos al interior de un negocio.

*“La reestructuración se debe al exceso de diversificación por parte de muchas compañías a finales de los años 1970 y 1980, al acceso de algunos desafíos competitivos para las unidades centrales de negocios de muchas empresas*

---

<sup>6</sup> Ibid. p. 2

<sup>7</sup> HITT, M. et al. Administración estratégica: competitividad y conceptos de la globalización. México: internacional Thompson editores. 1999. p. 84

*diversificadas, y a las innovaciones en el proceso administrativo que han reducido las ventajas de integración vertical y diversificación”<sup>8</sup>.*

*“Al reestructurar la organización se debe: replantear los procesos y la línea de mando, asegurarse de que los sistemas y la infraestructura técnica apoyen la nueva configuración y revisar la evaluación del rendimiento y la compensación, para motivar la adhesión a la nueva estructura”<sup>9</sup>.*

---

<sup>8</sup> CHARLES, W.L. Hill y GARETH, R. Jones. *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. México: MC Graw Hill. 2004. p.89

<sup>9</sup> ZABALETA Juan De Blas. *El cambio óptimo: Las mejores prácticas para mejorar su empresa*. España: Price Waterhouse. 1995. p.12

## 5.2 MARCO CONTEXTUAL

**5.2.1 Restaurantes Pymes en Colombia.** Un estudio realizado por la Revista Intersección llamado “Factores de competitividad de la pymes del sector de restaurantes en Bogotá, Localidad La Candelaria”, explica que en la investigación se encontraron las estrategias competitivas de los restaurantes del sector ya mencionado, el cual en Colombia es un referente a seguir por la excelente acogida que tiene frente al consumidor, se basan en el buen servicio y en la identidad folclórica, también en la sazón que se genera en la combinación de sabores de diferentes regiones colombianas.

En el estudio de Jefferson & otros (2014) se demuestra la importancia de la conservación de las recetas tradicionales para su servicio como factor importante de competitividad como se demuestra en la siguiente figura.

Figura 2. Casos de Innovación para la competitividad



Fuente: Revista Intersección Tecnología en Organización de Eventos. Facultad de Comunicación Audiovisual. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. “Factores de competitividad de la pymes del sector de restaurantes en Bogotá, Localidad La Candelaria” [en línea] Medellín, 2014 2005 [consultado 04 de Agosto, 2014]. Disponible en Internet: [http://www.politecnicojic.edu.co/revistas/interseccion/interseccion-1/pdf/restaurantes\\_candelaria.pdf](http://www.politecnicojic.edu.co/revistas/interseccion/interseccion-1/pdf/restaurantes_candelaria.pdf) P. 15 – 23.

“Las estrategias competitivas en los restaurantes del sector de La Candelaria, se basan en el buen servicio de la comida, e identidad folclórica de cada establecimiento, asemejada en los vestuarios coloniales y exóticos y, también, en la sazón que se origina en la combinación de sabores de diferentes regiones

colombianas”<sup>10</sup>. Dentro del estudio se encontró que las estrategias de innovación utilizadas y destacadas por los restaurantes de La Candelaria con el fin de aumentar su nivel de competitividad fueron: La sazón tradicional, la calidad del plato, las grandes porciones y el buen servicio.

Figura 3. Valor Agregado



Fuente: Revista Intersección Tecnología en Organización de Eventos. Facultad de Comunicación Audiovisual. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. “Factores de competitividad de la pymes del sector de restaurantes en Bogotá, Localidad La Candelaria” [en línea] Medellín, 2014 2005 [consultado 04 de Agosto, 2014]. Disponible en Internet: [http://www.politecnicojic.edu.co/revistas/interseccion/interseccion-1/pdf/restaurantes\\_candelaria.pdf](http://www.politecnicojic.edu.co/revistas/interseccion/interseccion-1/pdf/restaurantes_candelaria.pdf) P. 15 – 23.

Según la revista, como debilidades se podían encontrar que dentro de los problemas internos más frecuentes en los restaurantes Pymes de La Candelaria, se presentan en la reestructuración y espacios que se deben mejorar por los daños ocasionados en el tiempo.

El 50% de los entrevistados mencionó que la infraestructura es, algunas veces, insuficiente para cubrir el volumen de clientes que visitan el lugar a la hora del almuerzo. Como es bien sabido, la inversión de los propietarios en infraestructura es un aspecto importantísimo en la competitividad del negocio, puesto que al mejorarla, el volumen de clientes y de ingresos para los restaurantes sería mayor. En la investigación se evidencia el rol que tienen los factores competitivos en las empresas pymes y se destaca la importancia de la inversión en la infraestructura y tradición de la comida, atributo que favorece al Restaurante D’ Cauca al

<sup>10</sup> JARA, MÓNICA; GUERRERO, JEFFERSON Y OTROS. Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad la candelaria. Revista Intersección. Vol. 1 no. 1, (2014); p. 15-23.

contar con una reciente inversión realizada en infraestructura y el desarrollo de un enfoque para sobresalir en la tradición de sus platos.

El restaurante cuenta con una variedad gastronómica de la región, que es llamativa para sus clientes; se preparan platos típicos que hacen parte de la cultura vallecaucana.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

Por considerarse pertinentes para el objeto de estudio de investigación se definen los siguientes conceptos:

**5.3.1 Análisis DOFA.** *“Está diseñado a ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas, las fortalezas y debilidades de la empresa”<sup>11</sup>*

**5.3.2 Diagnóstico Externo.** *“Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.”<sup>12</sup>*

**5.3.3 Diseño Organizacional.** *“Se refiere tanto a la distribución física como al proceso de distribuir las características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficiencia y la eficacia”<sup>13</sup>*

**5.3.4 Estrategias.** *“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”<sup>14</sup>*

**5.3.5 Ambiente Organizacional.** *“Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe información y datos para la toma de decisiones”<sup>15</sup>.*

---

<sup>11</sup> SERNA GÓMEZ, H. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología (9ª. ed.). Bogotá: 3R Editores, 2006. p.146.

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p.39

<sup>13</sup> CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill. 1999. p.162

<sup>14</sup> SERNA, Op. Cit, p. 36.

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., p.168

**5.3.6 Liderazgo.** *“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”*<sup>16</sup>

**5.3.7 Direccionamiento Estratégico.** El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

**5.3.8 Mapa De Procesos.** *El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de su empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.*

**5.3.9 Matriz POAM.** El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor o el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.

**5.3.10 Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (EFI).** *“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”*.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p.150

<sup>17</sup> DAVID. FRED R. *Conceptos de Administración Estratégica* . [en línea]. (5ª. Ed.) México: Editorial Prentice Hall, 1997 [consultado 20 de febrero de 2015]. Información tomada disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap65.htm>. (1997).

**5.3.11 Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (EFE).** “La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”.<sup>18</sup>

**5.3.12 Macroproceso.** Se le llama dentro de un Mapa de Procesos, a todo propósito, función o servicio de una entidad o dependencia, generalmente los macro procesos están conformados, recogen o aglutinan un conjunto de procesos que permiten alcanzar el resultado propuesto por la institución.

**5.3.13 Caracterización De Procesos.** Documento que describe las características generales del proceso, esto es, los rasgos diferenciadores del mismo.

**5.3.14 Norma ISO 9000-2008.** Es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 8

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

Partiendo de la base que el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, el tipo de investigación para este proyecto se enmarca cabalmente en un enfoque descriptivo. De hecho, la intencionalidad del presente proyecto es recopilar los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, para luego ser analizada en forma detallada, para extraer generalizaciones significativas que contribuyan no solo al conocimiento de la situación, sino a plantear una propuesta de mejoramiento o de reestructuración.

### 6.2 FUENTES DE RECOPIACIÓN DE DATOS

**6.2.1 Fuentes primarias.** Se refiere a las fuentes generadoras de información, en este caso, son los propietarios y el personal del Restaurante, quienes han suministrado datos relevantes para la culminación exitosa de este proyecto.

**6.2.2 Fuentes Secundarias.** Hace referencia a las fuentes bibliográficas y de entidades inherentes al tema, como la Cámara de Comercio, la Organización Recrear Palmira, anuarios estadísticos de Palmira, entre otros.

### 6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y la muestra son los empleados y los propietarios del Restaurante D' CAUCA, es allí donde se obtuvo la información necesaria para el cabal cumplimiento de la reestructuración administrativa, estratégica y comercial propuesta.

## 6.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

- Entrevistas
- Listas de verificación (Checklists)
- Observación

## 6.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

**6.5.1 Fase de Evaluación Diagnóstica.** En esta fase inicial se llevó a cabo un diagnóstico situacional estratégico para identificar la actualidad interna y externa de la empresa.

En la parte externa, por medio de una herramienta administrativa denominada matriz POAM, la elaboración de esta matriz contempla aspectos externos como lo son los políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos. También se usa la matriz EFE para complementar el diagnóstico externo.

Y en la parte interna, el trabajo aborda el restaurante con un análisis de ventas de los últimos dos años para establecer la relación de mercado y la empresa, un diagrama de Pareto que ayuda a argumentar la dirección de la empresa en su enfoque, la matriz EFI donde se describen las debilidades y fortalezas de la empresa, y la matriz DOFA donde finalmente se cruzan los factores internos y externos para la formulación de estrategias.

**6.5.2 Fase de Formulación estratégica.** En esta segunda parte se procedió a formular estrategias para la compañía en sus ámbitos, administrativo, de mercadeo y de calidad por medio de una tabla donde se identifican y relacionan las estrategias con la empresa en función de tiempo, planes de acción y su posible medición.

**6.5.3 Fase de Elaboración de elementos Administrativos y de Calidad.** En esta etapa final se definieron los lineamientos inherentes al diseño administrativo y de calidad de la organización, dicha fase incluyó la caracterización de los procesos, y la elaboración de la nueva estructura jerárquica con base en los perfiles de los cargos operativos y administrativos del establecimiento, basado en el diseño del mapa de procesos, políticas de calidad, misión y la visión de la empresa.

## 7. FASE DE EVALUACIÓN DIAGNOSTICA

A continuación para abordar el análisis situacional de la empresa se contemplan las variables externas e internas con el fin de identificar los factores que inciden en el desarrollo de la organización.

### 7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO (POAM)

Se hizo un estudio por medio del diagnóstico externo POAM para obtener la información relacionada con la situación actual del mercado en el cual opera la Pyme, se evalúan los factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Competitivos, basados en las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este procedimiento fue llevado a cabo por el proyectista con el apoyo profesional de un Administrador de Empresas y de los propietarios del Restaurante D' Cauca. Para la elaboración de este diagnóstico se utilizó la metodología correspondiente.

**7.1.1 Elaboración del POAM.** *A continuación los pasos a seguir.*

**7.1.1.1 Cómo elaborar el POAM.** La siguiente es la metodología para su elaboración:

- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas. La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis.
- Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido, priorización y Calificación de los factores externos.
- El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades y las amenazas (A.M.B.); donde B - Bajo es una oportunidad o amenaza menor, M – medio es una oportunidad o amenaza mediana y A - Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- Calificación del Impacto. Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.
- Elaboración del POAM. El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

**7.1.2 Matriz POAM.** A continuación se esquematiza la Matriz POAM con los datos inherentes al restaurante, y se le dan las valoraciones respectivas de acuerdo la experiencia y conocimiento tanto de los propietarios del local, como del pasante.

### 7.1.3 Matriz POAM Factores Económicos

Cuadro 1. POAM - Factores Económicos

<b>POAM RESTAURANTE D´CAUCA</b>									
<b>A=Alto M=Medio B=Bajo</b>									
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b><i>Inflación</i></b>				X			X		
<b><i>Desempleo</i></b>					X			X	
<b><i>Nuevos impuestos</i></b>				X			X		

**7.1.3.1 Analisis de la Matriz POAM Factores Económicos.** La inflación, el desempleo y algun otro impuesto se consideran amenazas, porque los alimentos perecederos son muy sensibles a las alzas inflacionarias.

La tasa de variación anual del IPC en Colombia en Agosto de 2014 ha sido del 3,0%, una décima superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,2% de forma que la inflación acumulada en 2014 es del 2,9%.

Hay que destacar el incremento del 0,4% en los precios de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 3,5%, que contrasta con el descenso de los precios de Vestido y Calzado del 0% , y una variación interanual del 1,5%.

### 7.1.4 Matriz POAM Factores Políticos

Cuadro 2. POAM - Factores Políticos

POAM RESTAURANTE D´CAUCA									
A=Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES POLITICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<i>Inestabilidad organizacional</i>					X			X	
<i>Democracia participativa</i>			X						X
<i>Proteccionismo</i>	X						X		
<i>Austeridad</i>				X			X		

**7.1.4.1 Analisis de la Matriz POAM Factores Políticos** Aquí la situación es equilibrada, por un lado de imponerse mecanismos de democracia participativa, se puede garantizar que haya equidad en los ingresos, menos corrupción, y esto genera un buen ambiente socioeconómico, no obstante no es directamente incidente, de imponerse una política proteccionista, esto podría ser beneficioso, porque la llegada de oferentes extranjeros se vería limitada, y de darse una política de austeridad, sería una gran amenaza, porque el restaurante está ubicado en un centro recreativo, y la gente no tendría muchos excedentes de dinero para salir a esparcirse o a comer por fuera.

### 7.1.5 Matriz POAM Factores Sociales-Culturales

Cuadro 3. POAM - Factores Sociales-Culturales

POAM RESTAURANTE D'CAUCA									
A=Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES SOCIOCULTURALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<i>Inseguridad</i>				X				X	
<i>Patriotismo</i>	X						X		
<i>Tradiciones</i>	X						X		
<i>Sociedad pluralista</i>			X						X
<i>Estilo de vida</i>	X						X		

**7.1.5.1 Analisis de la Matriz POAM Factores Sociales – Culturales** En un evento de proliferación de la inseguridad, la amenaza y el impacto para el establecimiento es alto, porque la gente preferiria quedarse en casa, que arriesgarse a que le roben o ultrajen, en el caso del Restaurante se tiene una ventaja por estar ubicado al interior de un Centro Recreativo, no obstante aun dentro de las instalaciones se pueden presentar brotes de inseguridad. La incentivacion del patriotismo, las tradiciones a mayor escala, se muestran como grandes oportunidades para el restaurante, maxime si uno de los factores clave del restaurante es la oferta de platos criollos, en cuanto a lo del pluralismo es de gran recibo porque la sociedad palmirana esta compuesta por multiples etnias y personas de diferentes credos, sesgos y tendencias. Es perentorio destacar el item “ estilo de vida”, porque las personas por cultura les gusta salir a comer afuera de sus hogares, y se convierte en un hábito, que para los oferentes es vital porque la gente es de gran aceptación las dos cosas, (salir a divertirse y comer fuera de casa).

### 7.1.6 Matriz POAM Factores Tecnológicos

Cuadro 4. POAM - Factores Tecnológicos

POAM RESTAURANTE D´CAUCA									
A=Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<i>Acceso a las Tics</i>		X						X	
<i>Globalización de la información</i>	X						X		
<i>Automatización de procesos productivos</i>	X						X		

**7.1.6.1 Analisis de la Matriz POAM Factores Tecnológicos** En este ítem, existen grandes oportunidades porque se pueden utilizar la tecnología en beneficio o en consonancia con los intereses de los propietarios del Restaurante, ya la gente puede tener a mano el menú del día, por medio de un WhatsApp, por las redes sociales, de igual forma muchos procesos productivos pueden automatizarse, mejorando de alguna manera el tiempo de entrega. En cuanto a la automatización de procesos, el uso de la tecnología resulta muy eficaz, se puede citar a la empresa Pallomaro<sup>19</sup> en la ciudad de Cali, quienes fabrican máquinas y dispositivos que facilitan la gestión culinaria en forma realmente eficiente.

<sup>19</sup> PALLOMARO [en línea]. Santiago de Cali: Soluciones de cocina, Catalogo general servicios de alimentación 2014 [consultado 04 de Septiembre, 2014]. Disponible en Internet: <https://www.pallomaro.com/productos/catalogo-de-equipos-en-pdf/>

### 7.1.7 Matriz POAM Factores Competitividad

Cuadro 5. POAM - Factores de Competitividad

POAM RESTAURANTE D´CAUCA									
A=Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES DE COMPETITIVIDAD	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<i>Alianzas estratégicas</i>		X						X	
<i>Inversión extranjera (franquicias)</i>				X			X		
<i>Nuevos competidores</i>				X			X		

**7.1.7.1 Analisis de la Matriz POAM Factores de Competitividad** Las alianzas estratégicas resultan eficaces dependiendo de la naturaleza del negocio, en el caso puntual del Restaurante D´ Cauca, se ha venido consolidando una fuerte alianza gana-gana con la empresa Recrear, ellos consiguen los clientes para el Restaurante, pero igual ellos acuerdan el valor del plato para sus eventos. La apertura de grandes oferentes por medio de franquicias es perjudicial, porque la gente en ocasiones prefiere la oferta gastronómica extranjera, al igual que la llegada de nuevos competidores, que así no sean reconocidos algunos, hacen “mella” en la participación del mercado.

## 7.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

Para el análisis situacional interno, se decide estudiar el comportamiento de las ventas del restaurante, como medio importante para revisar aspectos relacionados al mercadeo para establecer la relación de mercado objetivo, la empresa y su comportamiento, un diagrama de Pareto que ayuda a argumentar la dirección de la empresa en su enfoque, la matriz EFI donde se describen las debilidades y fortalezas de la empresa, y la matriz DOFA donde finalmente se cruzan los factores internos y externos para la formulación de estrategias.

**7.2.1 Análisis de ventas.** El análisis de ventas realizado comprende los últimos dos últimos años, partiendo desde el mes de mayo del año 2012 hasta el mes de junio del año 2014, este estudio se logró gracias a la depuración y organización de la información de ingresos entregada por el contador externo del restaurante, donde se organizaron una serie de datos en Excel para generar las tablas necesarias y brindar la información gráficamente, (Ver anexo E).

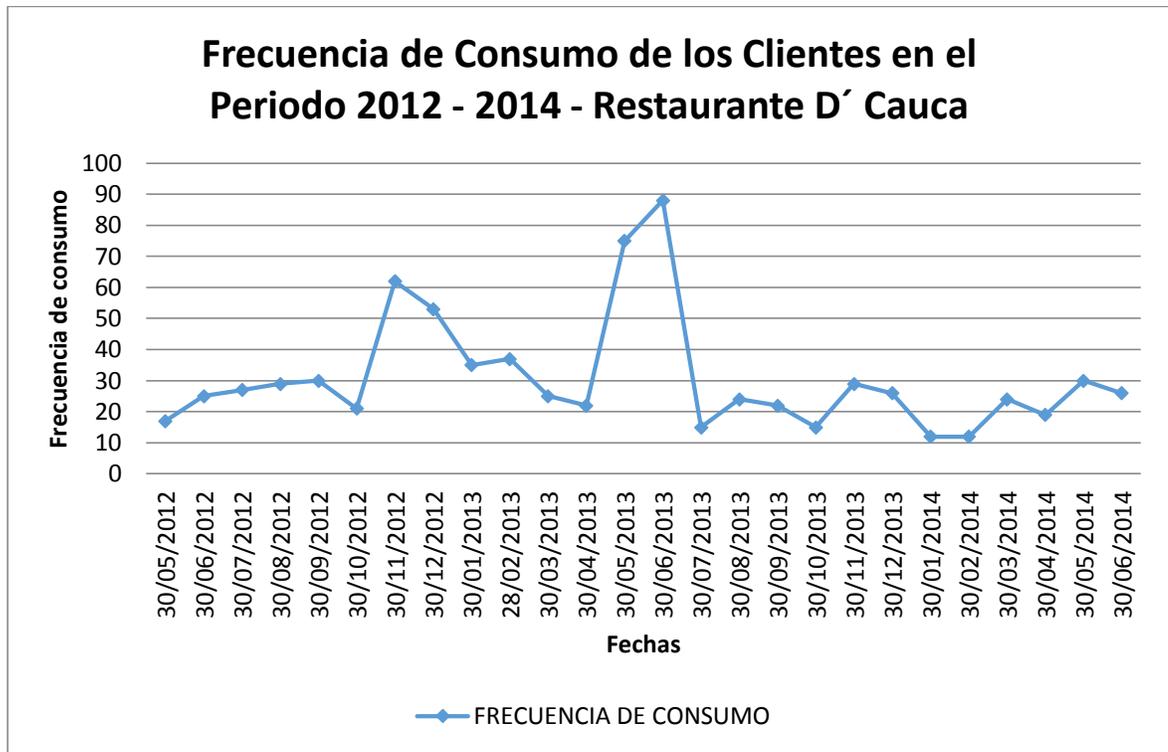
El análisis se realizó con el fin de conocer el comportamiento real de las ventas del restaurante, detectar debilidades, fortalezas y oportunidades para proponer estrategias. También el estudio de las ventas tiene la intención de conocer el tipo de los clientes del restaurante para estudiar su comportamiento y proponer un enfoque adecuado para la concentración de esfuerzos.

El criterio para diferenciar el tipo de cliente fue por medio del ingreso por venta (Factura de venta), (Ver anexo E).

Tabla 1. Criterio de Selección de Tipo de Clientes Por Ingreso

TIPO DE CLIENTE	INGRESO	OBSERVACIÓN
CLIENTE PARTICULAR	MENOS DE \$200.000	CLIENTE PARTICULAR
CLIENTE POR EVENTO A	ENTRE \$200.000 Y \$500.000	CLIENTE DE CONSUMO POR ACTIVIDAD
CLIENTE POR EVENTO B	MAS DE \$500.000	CLIENTE CORPORATIVO Y EVENTOS GRANDES

Figura 4. Frecuencia de Consumo de los Clientes en el Periodo 2012 - 2014 - Restaurante D' Cauca



La frecuencia de consumo de los clientes del restaurante D' Cauca que se presenta anteriormente nos muestra un pico muy alto de ventas en los meses de mayo y junio de 2013, también hay picos importantes en el mes de noviembre y diciembre de 2012 y el mes de febrero y enero de 2013, los picos más bajos que demuestra la gráfica se ubican en el año 2014 en los meses de enero y febrero, la tendencia de la gráfica del consumo no presenta ninguna tendencia.

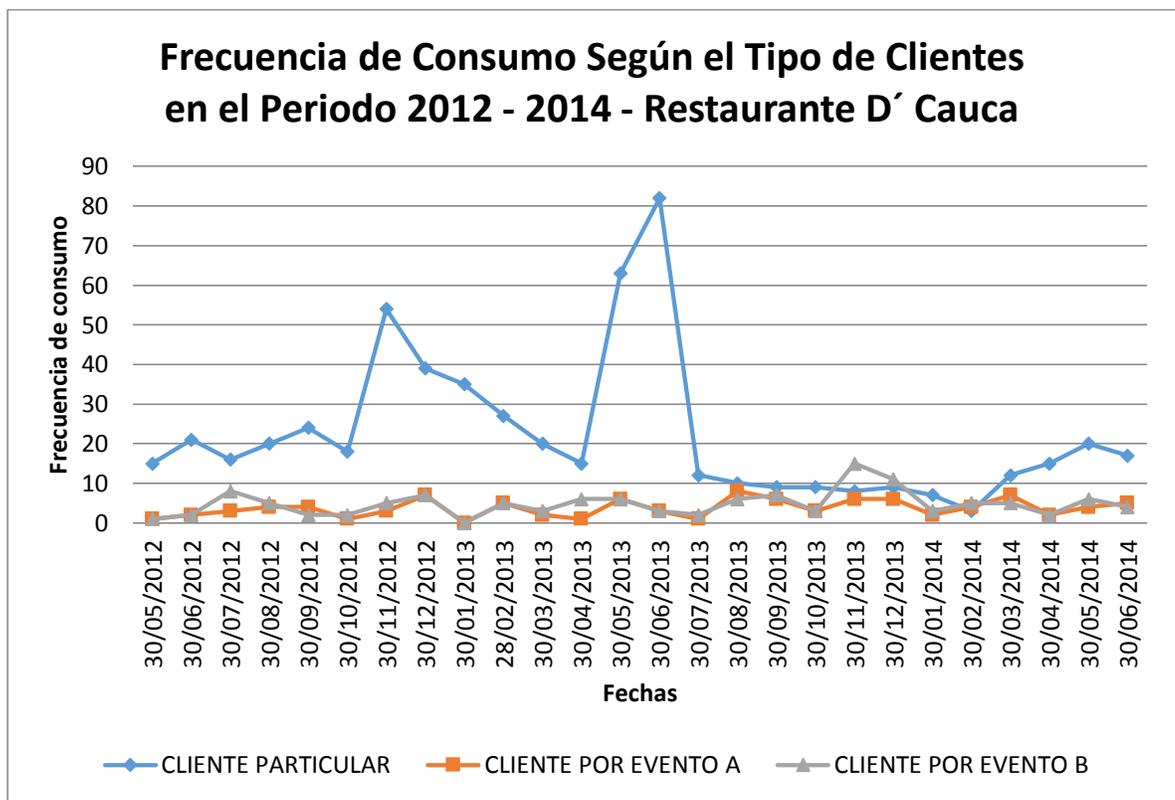
De acuerdo al comportamiento de la frecuencia de consumo detallado en las gráficas se identifican los picos altos y los picos bajos y se pregunta al restaurante, las razones posibles del comportamiento de sus ventas.

El gerente del restaurante explica de acuerdo a las preguntas realizadas en una entrevista que los picos altos ubicados en los meses de Mayo y Junio del 2013 se debieron a la presencia del restaurante invitando dentro de una Feria de la Ciencia y la Tecnología, realizada por iniciativa del centro recreativo del parque.

En Noviembre y Diciembre del 2012 se deben a eventos corporativos de fin de año de las empresas, como fueron **Fetmy, Manuelita S.A.** y al flujo de personas en el centro recreacional por la temporada.

Y respecto a los picos bajos en los meses de Enero y Febrero y mitad del presente año, son debidos al cambio de calendarios en los colegios. (Ver anexo C).

Figura 5. Frecuencia de Consumo Según el Tipo de Clientes en el Periodo 2012 - 2014 - Restaurante D´ Cauca

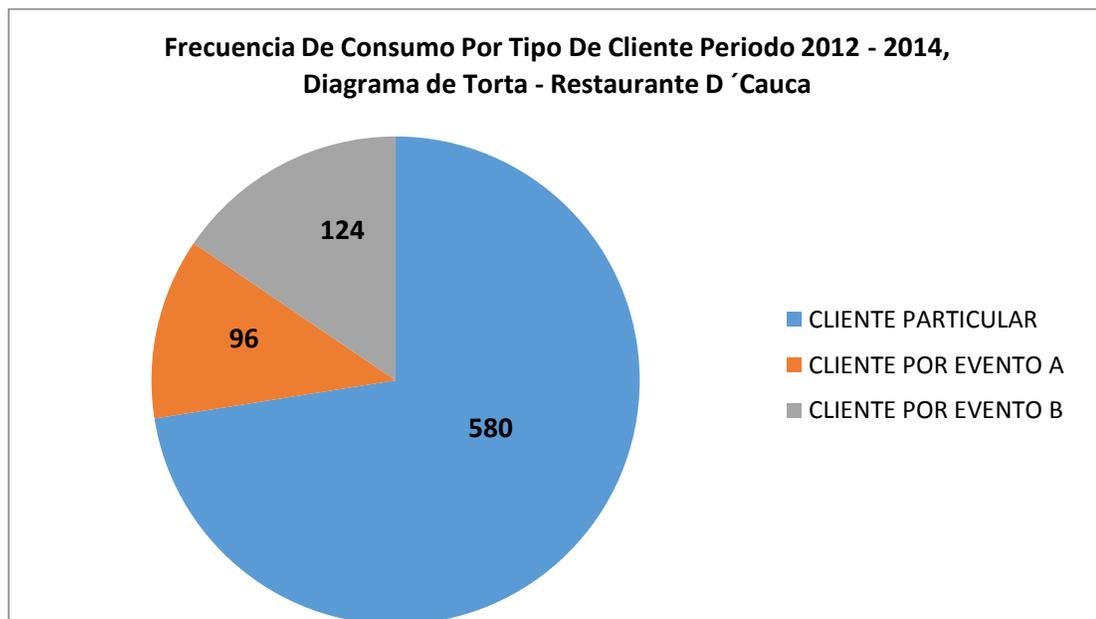


Según el grafico podemos afirmar que el comportamiento en la frecuencia de consumo de los tres tipos de clientes es diferente, más se evidencia una similitud en el comportamiento de los Clientes por evento A y B. También se puede ver en la gráfica que el cliente que más frecuenta el restaurante comúnmente es el cliente particular y ahora se puede ver que el pico alto en los meses de Mayo y Junio del 2013 se debe a este tipo de cliente particular.

El comportamiento del cliente evento ha sido por mucho, menos frecuente respecto al del cliente particular, ya que estos se comportan de una manera diferente, Aunque el promedio de consumo del cliente evento fue de 12 ventas por mes a diferencia del cliente particular que fue de 20, no significa que el impacto de los clientes particulares a nivel de utilidades sea mayor respecto al cliente por evento.

En los siguientes dos gráficos se procura demostrar que la frecuencia de compra según el tipo de cliente es determinante dependiendo del tipo de cliente, Es decir no necesariamente se ve un mayor impacto en los ingresos por la alta frecuencia de consumo del cliente particular.

Figura 6. Frecuencia De Consumo Por Tipo De Cliente Periodo 2012 - 2014, Diagrama de Torta - Restaurante D ´Cauca

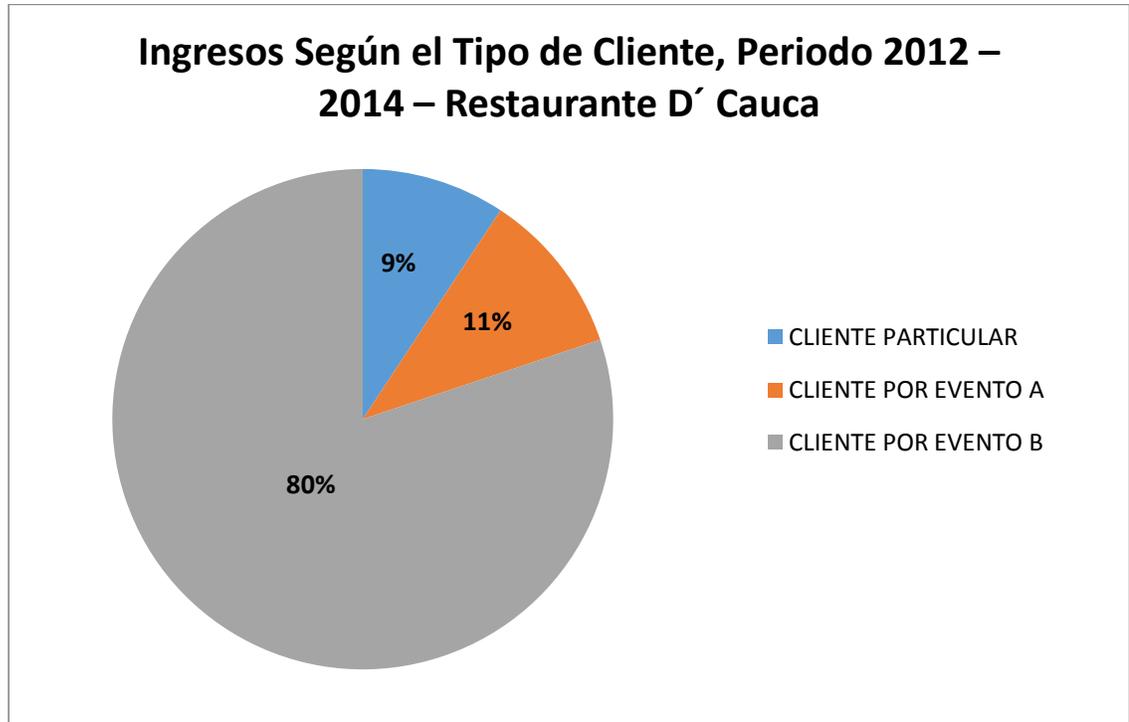


De acuerdo al gráfico podemos inferir que de un total de 800 Facturas de venta, 580 pertenecen a clientes particulares, 96 pertenecen a clientes por evento A y 124 pertenecen a clientes por evento B.

Es decir el 72.5% de las ventas pertenecen a clientes particulares, el 12% de las ventas pertenecen a clientes por evento A y el 15,5% pertenecen a clientes por evento B. (Ver anexo C)

En el siguiente grafico se muestra gráficamente el tipo de cliente según los ingresos por venta.

Figura 7. Ingresos Según el Tipo de Cliente, Periodo 2012 – 2014 – Restaurante D' Cauca



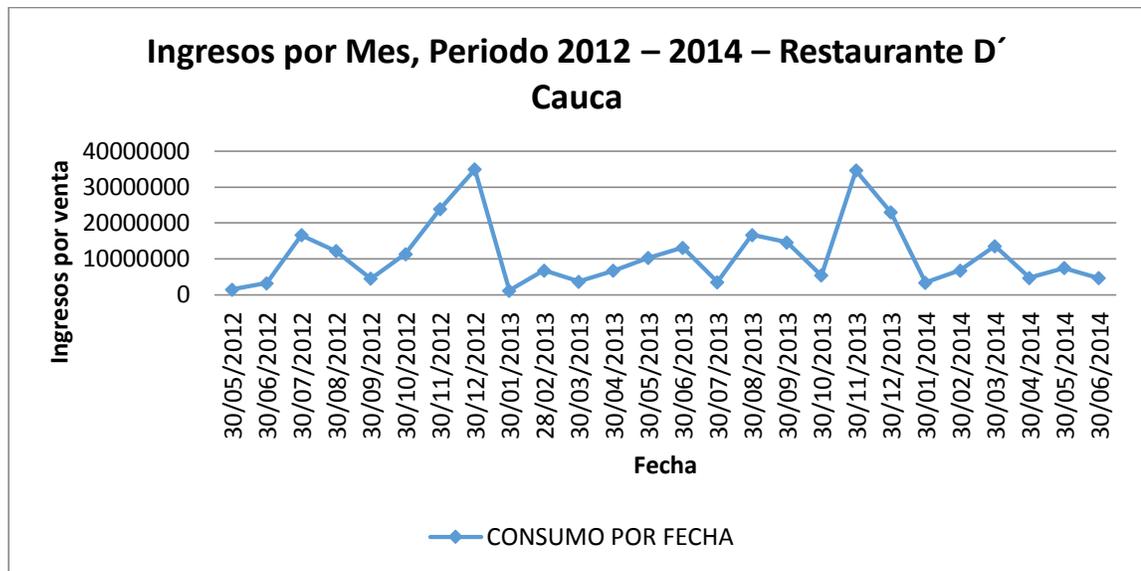
Como se puede ver en la gráfica el cliente que significa mayores ingresos por venta es el cliente por evento B, es decir los clientes corporativos.

Tabla 2. Ingresos del Periodo 2012 - 2014 de acuerdo al Tipo de Cliente del Restaurante D' Cauca

<b>INGRESOS POR CLIENTE</b>		
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
CLIENTE PARTICULAR	26.749.227	9%
CLIENTE POR EVENTO A	30.485.907	11%
CLIENTE POR EVENTO B	231.046.122	80%
<b>Total general</b>	<b>288.281.256</b>	<b>100%</b>

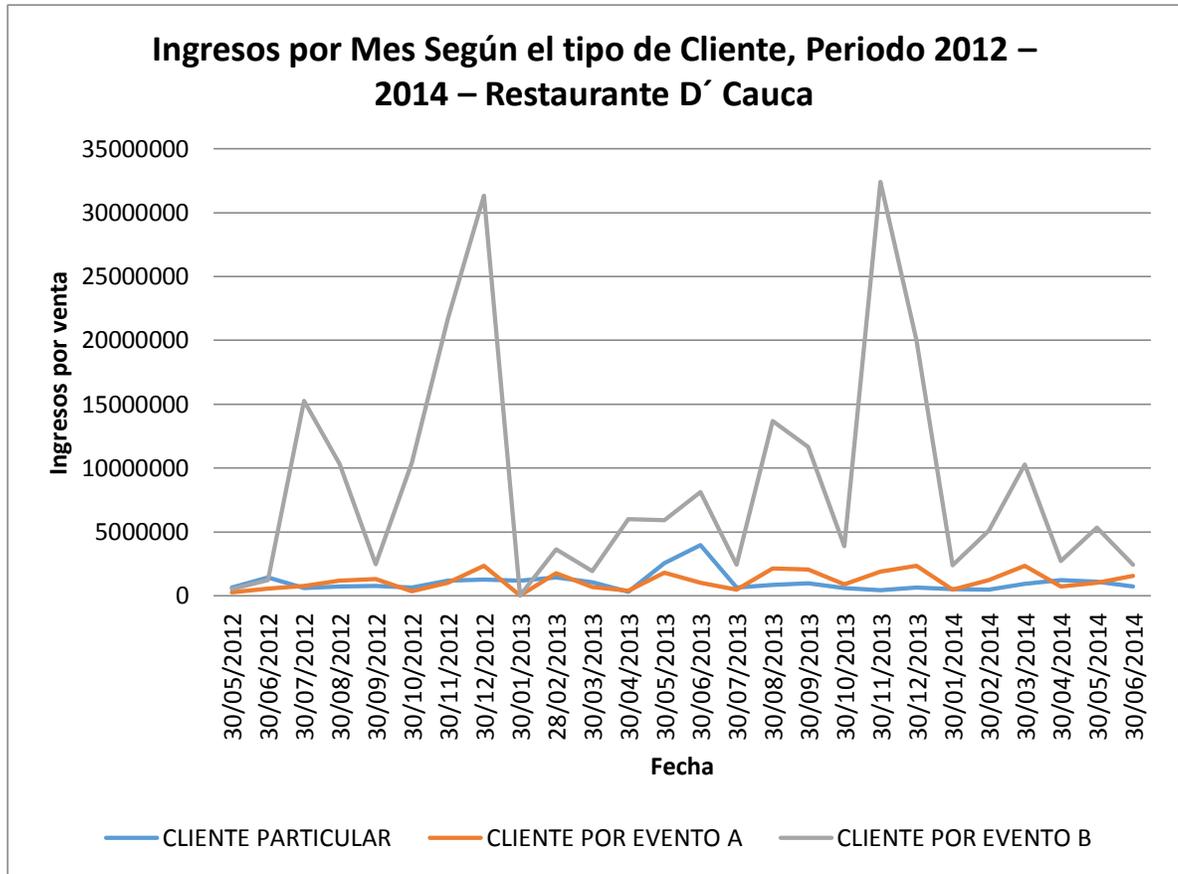
El cliente por evento B en el periodo 2012 – 2014 significó en el restaurante un 80% del total de los ingresos, es decir se facturaron \$ 231.046.122 millones de pesos de un total de \$ 288.281.256 millones de pesos. El cliente por evento A en el periodo 2012 – 2014 significó en el restaurante un 11% del total de los ingresos, es decir se facturaron \$ 30.485.907 millones de pesos de un total de \$ 288.281.256 millones de pesos. El cliente particular en el periodo 2012 – 2014 significó en el restaurante un 11% del total de los ingresos, es decir se facturaron \$ 26.749.227 millones de pesos de un total de \$ 288.281.256 millones de pesos. (Ver anexo E)

Figura 8. Ingresos por Mes, Periodo 2012 – 2014 – Restaurante D´ Cauca



Mientras que la gráfica de ingresos enseña que los ingresos más altos fueron en los meses de Noviembre y Diciembre de los años 2012 y 2013. Se puede ver más claramente en la siguiente grafica de ingresos por fecha y tipo de cliente.

Figura 9. Ingresos por Mes Según el tipo de Cliente, Periodo 2012 – 2014 – Restaurante D´ Cauca



Los picos altos fueron registrados por clientes por evento B en los meses de Noviembre y Diciembre de 2012 y 2013, a razón de clientes por evento B como **Fetmy, Recrear Palmira, Corte Mayaguez, Manuelita S.A Y Sodimac Palmira** entre otros, (Ver anexo E).

También en los meses de Julio de 2012 a razón de la **Fundación De Niños Y Adultos, En Agosto De 2013 Con Corte Pichichi** y en Marzo de 2014 **Un Mundo Por Crear**, que fueron contratos fuera de lo cotidiano, (Ver anexo E). Razón por la cual se procede a realizar un análisis diagrama de Pareto.

**7.2.2 Diagrama de Pareto.** El diagrama de Pareto se utiliza para visualizar rápidamente qué factores de un problema, que causas o qué valores en una situación determinada son los más importantes y, por ello, cuáles de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación.

En este caso en particular se emplea para determinar la congruencia del enfoque de la estructura basada en procesos dirigida principalmente a los clientes por evento.

Figura 10. Diagrama de Pareto Sobre Ingresos del Periodo 2012 - 2014 de acuerdo al Tipo de Cliente del Restaurante D' Cauca

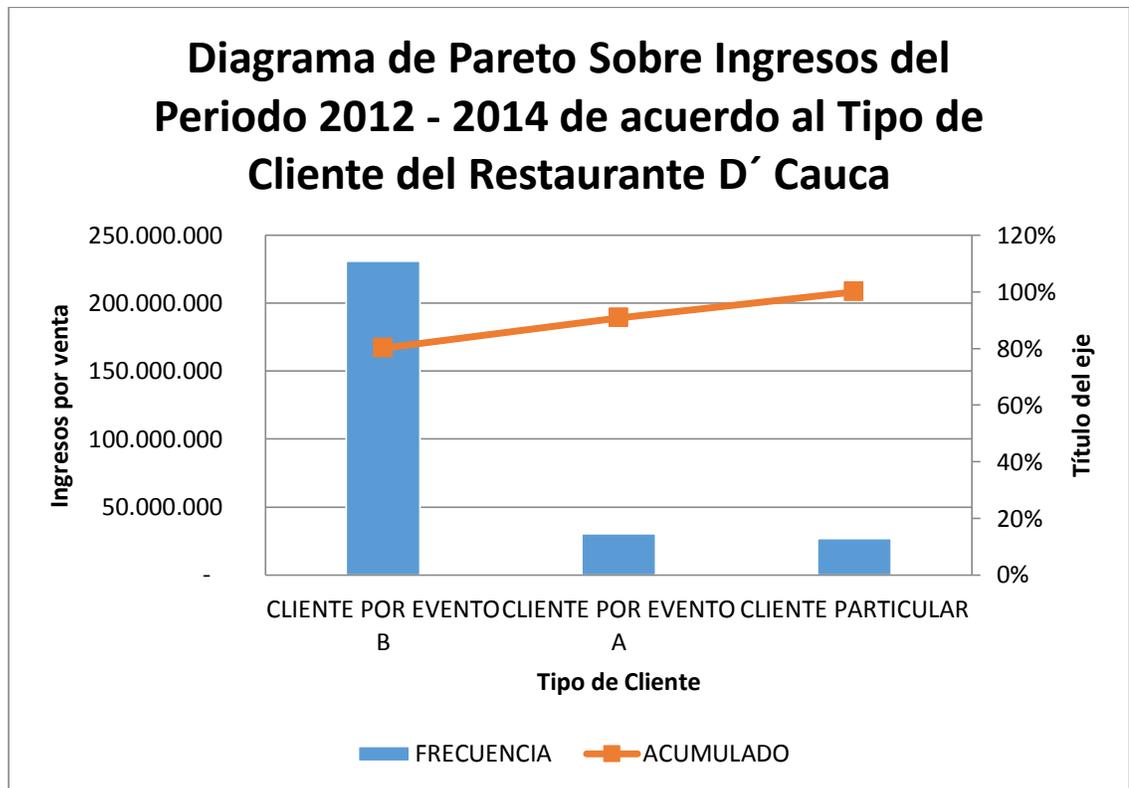


Tabla 3. Diagrama de Pareto Sobre Ingresos del Periodo 2012 - 2014 de acuerdo al Tipo de Cliente del Restaurante D' Cauca

TIPO DE CLIENTE	FRECUENCIA	ACUMULADO	PORCENTAJE
CLIENTE POR EVENTO B	\$ 231.046.122	80%	80%
CLIENTE POR EVENTO A	\$ 30.485.907	91%	11%
CLIENTE PARTICULAR	\$ 26.749.227	100%	9%
<b>Total general</b>	<b>\$ 288.281.256</b>		<b>100%</b>

Se comprueba que centrándose en el 15,5% de los clientes, quienes son los clientes por evento se impacta en el 80% de los ingresos totales del restaurante, en cambio si se apuesta por la atención a clientes particulares se obtiene un impacto sobre el 9% del total de los ingresos, en otras palabras, el enfoque de trabajo del restaurante debe estar dirigido hacia clientes por evento ya que estos significaron unos ingresos de \$274'456.812 mientras que los clientes particulares solo significaron \$3'767.246 en los últimos dos años.

Entre los clientes por evento importantes se registran ventas por parte de los siguientes grupos, **Fetmy (Fondo De Empleados Y Trabajadores Del Municipio De Yumbo), Corte Mayaguez S.A, Grupo Manuelita S.A, Recrear Palmira S.A, Sodimac Colombia, Fedeliva, Coomeva, Fontagrasas, Batallon De Alta Montaña**, entre otros con facturas con valores desde \$600.000 hasta 15'000.000 dependiendo del evento. (Ver anexo E)

Dentro de las recomendaciones en la parte final del trabajo se aclara que el trabajo no tiene que ver específicamente con el mercadeo del restaurante, ya que la envergadura de ese tema es muy grande y está fuera de mis objetivos, aunque se proponen soluciones al respecto mediante la organización del proceso de mercadeo en la estructura del restaurante y recomiendo algunas acciones. La relevancia de mencionar el análisis de venta en el trabajo radica en argumentar el enfoque de clientes corporativos para el restaurante.

**7.2.3 Matriz EFI (Evaluación de Fortalezas Internas).** La Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) resume una auditoría interna, que contiene respuestas de 170 preguntas realizadas con el Gerente (Ver Anexo D). Dentro de esta matriz se encuentran las fortalezas y las debilidades de la matriz DOFA del restaurante D' Cauca Para el desarrollo de la matriz EFI fue necesario:

- Elaborar una lista con los factores internos que se identificaron en la auditoría, estos factores son los mismos encuentran en la matriz DOFA.
- Designar un peso a cada factor que indique la importancia de este para el éxito de la empresa. Los valores se asignaron con el gerente y fueron los siguientes: desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante).
- Calificar cada factor de 1 a 4. donde 1 será una debilidad importante y 2 será una debilidad menor; 3 será una fortaleza menor y 4 será una fortaleza importante.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar un peso ponderado total del restaurante. Seguidamente se sumaron los puntajes ponderados para cada variable, con el fin de determinar el puntaje ponderado Total de la empresa

**Observación:** Sin Importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total abarca des 1.0 bajo, hasta 4.0 alto, con un promedio de 2.5.

Cuadro 6. Matriz EFI – Evaluación de fortalezas Internas

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
F1.Calidad en el producto	0.09	4	0,36
F2."Know How" del negocio	0.08	4	0,32
F3.Ubicación del Restaurante	0.09	3	0,27
F4.Buen respaldo financiero	0.05	3	0,15
F5. Cercanía del Gerente con los Clientes	0.05	3	0,15
F6.Ambientes limpios	0.07	3	0,21
F7.Ambiente campestre	0.05	2	0,1
F8.Cantidad en el producto	0.03	2	0,06
F9.Servicios por evento (capacidad de 5000 almuerzos)	0.05	2	0,1
F10.Comida típica	0.09	4	0,36
F11.Unico restaurante en el centro recreativo	0.09	4	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
D1.Oferta gastronómica limitada	0.03	2	0,06
D2.Informalidad organizacional	0.08	2	0,16
D3.No realizan publicidad y promoción	0.07	2	0,14
D4.Falta de estrategias comerciales y corporativas orientadas a la competitividad	0.07	2	0,14
D5.No existen indicadores de Gestión	0.05	1	0,05
D6.Los colaboradores no conocen la visión	0.04	2	0,08
D7.No se conocen ni objetivos ni metas	0.05	2	0,1
D8.Ausencia de estrategias	0.06	2	0,12
<b>TOTAL</b>			<b>3,29</b>

**7.2.3.1 Análisis resultado Matriz EFI.** El resultado del peso de los factores internos fue de 3.29 de acuerdo a este valor, la empresa aprovecha bien las fortalezas, si bien no en un término óptimo, si se acerca a esta condición.

Según el resultado de la matriz el restaurante aprovecha sus fortalezas al hacer buen uso de su producto, como se puede ver en la tabla la variable que registra mayor peso ponderado es la calidad del producto, seguida la variable comidas típicas la cual es una de sus especialidades, al igual que la variable que expone que el restaurante es el único en el centro recreativo y que en la parte del conocimiento o el “know How” del negocio es algo que resaltan las bondades del restaurante. De estas variables se puede concluir según el análisis que la calidad del producto y su especialidad en comidas típicas es el aspecto diferenciador del restaurante y por tanto se debe destacar por medio de estrategias.

Es importante resaltar que dentro de las fortalezas, 4 de estas estuvieron por encima de la media con puntajes mayores a 3.6 dichas variables para la gerencia del restaurante son las que mejor calificación y mayor peso obtuvieron.

Por otro lado el restaurante presenta debilidades en el proceso administrativo ya que dentro de sus variables la informalidad organizacional es la que mayor peso presenta en la matriz, seguida de que no realizan publicidad y promoción, la falta de estrategias comerciales y corporativas orientadas a la competitividad y que la empresa no maneja objetivos ni metas organizacionales, esto demuestra que el restaurante tiene una fuerte debilidad en el ámbito interno de acuerdo a la organización administrativa del mismo, su planeación organizacional y su direccionamiento estratégico, como consecuencia se propone estrategias de fortalecimiento interno en los ámbitos administrativos y de calidad, sin dejar de lado la atención pertinente que se debe prestar al desarrollo de los factores comerciales y de mercadeo.

Las anteriores observaciones y resultados de la matriz fueron producto de las respuestas obtenidas a través del cuestionario. (Ver anexo D)

**7.2.4 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos).** La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), permite resumir y evaluar información del entorno de la empresa como la económica, social, cultural, demográfica, política, ambiental, legal, ambiental, tecnología y competitiva, para desarrollar esta matriz fue necesario:

- Junto con el Gerente del Restaurante se listaron las variables halladas, y de analizaron para elaborar los factores externos de la matriz DOFA.
- El proyectista sugirió al Gerente del Restaurante le asignara un peso a cada factor que oscila entre 0.0 (No importante) a 1.0 (muy importante). El peso que se le da cada uno de los factores responde a que tan importante es dicho factor para que el restaurante tenga éxito. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.
- Se le solicita al Gerente del Restaurante que de una calificación entre 1 y 4 donde se indique que tan eficazmente responde el restaurante actualmente a estos factores, donde 4 la respuesta es excelente, 3 la respuesta es mayor a lo aceptable, 2 la respuesta es aceptable y 1 la respuesta es deficiente.
- Seguidamente se le pide al Gerente que multiplique el peso por la calificación de cada variable para determinar un peso ponderado, y después que proceda a sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener un peso ponderado total del restaurante.

**Objetivo:** *La puntuación más alta posible es 4.0 y la más baja es 1.0. La puntuación promedio es 2,5 lo cual indica que la empresa está respondiendo eficazmente a los factores externos, si la sumatoria está por debajo de 2 se considera que la empresa no está respondiendo ante dichos factores en forma deficiente.*

Cuadro 7. Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
01.Fomento estatal para el turismo	0.07	2	0,14
02.Tradiciones	0.09	3	0,27
03.Acceso a las Tics	0.09	1	0,09
04.Proteccionismo	0.04	1	0,04
05.Municipio pequeño	0.06	2	0,12
06.Empresas y Comercio	0.08	3	0,24
07.Flujo de personas	0.08	2	0,16
08.Materia prima	0.04	2	0,08
<b>AMENAZAS</b>			
A1.Nuevos competidores	0.03	2	0,06
A2.Impuestos	0.04	2	0,08
A3.Inseguridad	0.07	1	0,07
A4.Franquicias	0.05	2	0,1
A5.Variedad de productos sustitutos	0.05	2	0,1
A6.La alza de los precios de los insumos	0.04	2	0,08
A7.Ausencia de barreras de entrada	0.06	2	0,12
A8.Tasa creciente de restaurantes informales	0.06	3	0,18
<b>TOTAL</b>			<b>1.93</b>

**7.2.4.1 Análisis resultado Matriz EFE.** Este valor 1,93 indica que el establecimiento no tiene la capacidad de respuesta requerida para enfrentar con eficacia el ámbito externo.

De la matriz EFE se puede concluir que el restaurante no tiene la capacidad de respuesta requerida para enfrentar con eficacia el ámbito externo debido a que no

le presta atención a su entorno, y por esta razón evidentemente se puede afirmar no realiza ningún tipo de estrategias para ello y a esto obedece su baja calificación.

Si bien es cierto que los factores externos, no son controlables, también es cierto que se pueden aprovechar para evitar en cierto grado un impacto negativo para la empresa, ya esto depende de las medidas que la empresa tome.

Dentro de las oportunidades más importantes o que mayor peso tienen para la gerencia se encuentran las variables, las tradiciones, las empresas y el comercio y el flujo de personas donde se pueden aprovechar al máximo, pero por diferentes razones no se toman acciones al respecto.

Por último se encuentran las amenazas y entre ellas las que más peso tiene, es la tasa creciente de restaurantes informales, la ausencia de barrera de entrada y la variedad de productos sustitutos. Es importante resaltar que todas los factores de las amenazas fueron calificados con una puntuación de 1 o menores a esta, lo cual indica que la respuesta a ellas con deficientes.

**7.2.5 Matriz DOFA.** La siguiente matriz DOFA llevada a cabo en la fase evaluativa correspondiente del Diagnóstico realizado al restaurante D' Cauca, supone todos los factores claves referentes a la situación actual de la empresa. Partiendo de sus debilidades y fortalezas internas las cuales reflejan que la organización tiene muchas falencias en sus distintas áreas, pero a su vez cuenta con grandes fortalezas que sabiéndolas mantener e incrementar ayudarán a mejorar la posición competitiva del restaurante.

De la misma forma, se exponen las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la organización, es claro que las amenazas son gigantescas y que de no realizar el proceso de reestructuración el restaurante se verá condenado al fracaso. No obstante, también existen grandes oportunidades que sabiéndolas aprovechar serán un gran apoyo para el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

El proceso de diagnóstico del Restaurante D' Cauca comenzó con la solución de un formato que contiene más de 170 preguntas del libro de la profesora Martha Pérez, docente de la Universidad del Valle; Análisis Situacional Interno – Guía de planeación estratégica (Ver anexo D) que contiene cuestionamientos determinantes para el diagnóstico del Proceso Administrativo a nivel global de la empresa

considerando: la planeación, la organización, la dirección y el control. donde se evalúan situaciones internas y externas que comprenden aspectos como:

Tabla 4. Aspectos situacionales internos y externos

<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
Finanzas	Económicos
Mercadeo	Jurídicos
Producción	Sociales
Servicio al cliente	Culturales
Calidad	Medioambientales
Recursos Humanos	De competencia

Dicho cuestionario fue completado con la ayuda del dueño y gerente del restaurante, a razón de tener a merced el conocimiento y la experiencia necesaria para completar el ejercicio, (Ver anexo D).

Una vez resueltas todas las preguntas se realizó un listado clasificando y relacionando las respuestas con las variables más importantes catalogadas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se debe tener en cuenta que las variables de fortalezas y debilidades pertenecen al análisis interno y las oportunidades y amenazas pertenecen al análisis externo, después de tener el listado se procedió a realizar la matriz.

Cuadro 8. Matriz DOFA

MATRIZ D.O.F.A	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1.Fomento estatal para el turismo O2.Tradiciones O3.Acceso a las Tics O4.Proteccionismo O5.Municipio pequeño O6.Empresas y Comercio O7.Flujo de personas O8.Materia prima	A1.Nuevos competidores A2.Impuestos A3.Inseguridad A4.Franquicias A5.Variedad de productos sustitutos A6.La alza de los precios de los insumos A7.Ausencia de barreras de entrada A8.Tasa creciente de restaurantes informales
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1.Calidad en el producto F2. “Know How” del negocio F3.Ubicación del Restaurante F4.Buen respaldo financiero F5. Cercanía del Gerente con los Clientes F6.Ambientes limpios F7.Ambiente campestre F8.Cantidad en el producto F9.Servicios por evento (capacidad de 5000 almuerzos) F10.Comida típica F11.Unico restaurante en el centro recreativo F12.Imagen corporativa	<p><b>F1O1.</b> Teniendo altos estándares de calidad en los productos se pueden aprovechar la demanda creciente de turistas.</p> <p><b>F2.O2.</b> Si se cuenta con el saber cómo manejar un restaurante, se puede aprovechar esta coyuntura para ampliar la oferta con otras delicias criollas, o en su defecto mejorar los platos tradicionales sirviendo de maneras inimaginables.</p> <p><b>F3.O3.</b> La ubicación del restaurante, puede ser aprovechada si interactúa virtualmente con las agencias de turismo y constantemente estar comunicando su oferta gastronómica diaria o para eventos especiales.</p> <p><b>F5.O5.</b> Aprovechando las relaciones de la gerencia se puede fidelizar los clientes a través de acciones que permitan fidelizar al cliente con el fin de lograr una mayor frecuencia de compra.</p> <p><b>F1.F7.F8.F10.O6.</b> Atraer nuevos clientes exponiendo las fortalezas de la empresa como la calidad y cantidad de los platos, su ambiente campestre, familiar y su tradicionalidad en las recetas de platos típicos (factor competitivo importante).</p> <p><b>F8.O6.O7.</b> Aprovechar el flujo de personas en el centro recreativo para promocionar los servicios del</p>	<p><b>F1A1.</b> No obstante lleguen nuevos oferentes, estos tendrán que superar factores críticos de éxito del restaurante como la sazón, el sabor, y la presentación de los platos (calidad), la idea estrategia es resaltar esta ventaja competitiva.</p> <p><b>F3.A3.</b> Si la inseguridad es interna, se puede subcontratar personal de vigilancia privado, o ubicar mecanismos de seguridad como cámaras, alarmas, etc.</p> <p><b>F4.A1.</b> Las franquicias ofrecen una competencia seria, sin embargo si se cuenta con un buen respaldo financiero, se puede llevar un proceso de benchmarking de ellas para estar a la par y que el cliente no note la diferencia.</p> <p><b>F1.F5.F6.F7.F8.F10.A5.A6.</b> Generar valor en la experiencia en el servicio mediante la exaltación de fortalezas como la calidad y cantidad del plato en un ambiente limpio y campestre sosteniendo la tradicionalidad de los platos típicos y los asados.</p>

Continuación. Cuadro 8 Matriz DOFA

	<p>restaurante mediante imágenes y guías graficas innovadoras a lo largo del centro recreativo de promociones.</p> <p><b>F9.O6.O7.</b> Aprovechar el flujo de personas en el centro recreativo para promocionar servicios por eventos mediante imágenes y guías graficas innovadoras a lo largo del centro recreativo.</p> <p><b>F12.O2.O6.O7.</b> Mantener la imagen corporativa tradicional resaltándola por medio de la promoción utilizando el logo, el nombre y el eslogan de la empresa como también los platos típicos como producto por excelencia y competencia aprovechando el flujo de personas y el mercado.</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1.Oferta gastronómica limitada</p> <p>D2.Informalidad organizacional</p> <p>D3.No realizan publicidad y promoción</p> <p>D4.Falta de estrategias comerciales y corporativas orientadas a la competitividad</p> <p>D5.No existen indicadores de Gestión</p> <p>D6.Los colaboradores no conocen la visión</p> <p>D7.No se conocen ni objetivos ni metas</p> <p>D8.Ausencia de estrategias</p>	<p><b>D1.O2</b> Si se tiene una oferta gastronómica limitada pero se conoce que la gente le gusta lo tradicional, es cuestión de ser creativos y ofrecer con los mismos productos nuevas alternativas de forma ingeniosa.</p> <p><b>D2.D3.D4.O3.</b> No obstante la informalidad organizacional dicha debilidad puede suplirse si se utilizan las Tics de forma adecuada, y el hecho como tal no genera costos anexos. Acceder a las tecnologías</p> <p><b>D6.D7.D8.O6.</b> Mejorar aspectos organizacionales internos que promuevan el conocimiento del restaurante para los colaboradores mediante actividades que den a conocer los valores y objetivos al mercado.</p>	<p><b>D4.A1.</b> Si se adolece de un plan estratégico para enfrentar nuevos competidores o franquicias es el momento de tercerizar a una Agencia Publicitaria para enfrentar los nuevos oferentes.</p> <p><b>D3.A3.</b> Se deben tomar acciones preventivas o estrategias de seguridad para proteger los activos de la empresa.</p> <p><b>D3.D4.A1.</b> Para afrontar los nuevos competidores es el momento de desarrollar estrategias comerciales y corporativas orientadas a la competitividad mediante la publicidad y la promoción.</p>

**7.2.6 Análisis de la Matriz DOFA.** A continuación se explican los factores relacionados en la matriz DOFA del restaurante D' Cauca.

#### **7.2.6.1 Factores Externos:**

- **Oportunidades**

**O1.Fomento estatal para el turismo:** Desde el año de 2010, se viene fomentando el turismo incluso categorizado en diferentes clases, entre ellas, el turismo gastronómico. Se considera este hecho una oportunidad para que los oferentes del sector servicio activen sus estrategias para crecer comercialmente.

**O2.Tradiciones:** De los países latinoamericanos, México, Costa Rica y Colombia, son las naciones que más promueven las tradiciones, ritos y creencias, esto involucra el uso generalizado de insumos ancestrales y recetas basadas en las riquezas biológicas de cada región. En tal sentido, se considera una oportunidad para el Restaurante D' Cauca aprovechar esta coyuntura, teniendo en cuenta que el factor crítico de éxito de este establecimiento es el sabor de su comida criolla.

**O3.Acceso a las Tics:** Hoy en día, constituye toda una obligatoriedad para las Pymes el uso de estas herramientas para facilitar y optimizar sus gestiones operativas, y en un establecimiento de comidas, bien valdría el uso de las redes sociales para dar a conocer los productos, se considera fructuosa la posibilidad de manejar un ecosistema digital, para la generación de contenido y promoción del servicio. A nivel operativo la utilización de un software especializado en órdenes y despacho de platillos, puede facilitar dicho proceso, además de generar resultados más objetivos para su gestión contable.

Adicionalmente, el restaurante puede hacer uso de una plataforma digital que le permita un posicionamiento e identificación en el mercado. Puede desarrollar un portal que los acerque a nuevos clientes que sean usuarios de la red. Lo anterior apalancado de una estrategia digital acorde al negocio.

**O4.Proteccionismo:** Esta política estatal que en ocasiones las utilizan para salvaguardar la oferta productiva local, se consideran saludables ante el advenimiento de oferentes muy poderosos. Se considera una oportunidad porque

si bien vivimos momentos de liberación comercial, algunos estamentos locales pueden llegar a plantear políticas de restricción a otros oferentes.

**O5.Municipio pequeño:** El hecho de ser un municipio pequeño en comparación con las grandes ciudades, brinda una cultura de cercanía en las personas, la parte comercial del establecimiento se facilita por el uso de la técnica publicitaria “voz a voz” De hecho, el restaurante D´ Cauca es conocido, y su ubicación es fácil, porque Centros Recreacionales de la envergadura del Parque del Azúcar, solo hay uno, por lo tanto se puede llegar de forma sencilla al lugar.

**O6. Empresas y Comercio:** Existe una comunicación fluida y constante entre estas dos entidades, el apoyo es irrestricto, y ante cualquier evento a desarrollarse en el municipio se tienen en cuenta prioritariamente a los establecimientos locales.

**O7. Flujo de personas.** La ubicación del establecimiento es decididamente estratégica, pues se encuentra al interior del Parque Recreacional más visitado de la ciudad de Palmira. Se estima que en promedio este parque es visitado por más de 1300 personas diariamente, lo que determina que la potencialidad de clientes sea alta.

**O8.Materia prima:** La materia prima y demás insumos requeridos para los procesos productivos de la compañía son fáciles de conseguir, además que los proveedores ofrecen productos frescos y limpios, lo que garantiza la inocuidad del alimento y la satisfacción del cliente.

- **Amenazas**

**A1.Nuevos competidores:** En un contexto de mercado gastronómico el volumen de nuevos oferentes es alto, porque este tipo de negocios es considerado por la mayoría de las personas como rentable. Se considera una amenaza porque culturalmente los habitantes de los municipios o ciudades pequeñas acostumbra a visitar negocios nuevos de oferta de comida.

**A2.Impuestos:** Los tributos siempre se consideran una amenaza latente, porque en la medida que se presente una situación económica difícil, el Gobierno por lo regular este mecanismo para superar dichas vicisitudes.

**A3.Inseguridad:** El establecimiento se encuentra ubicado al interior de un Parque Recreacional, pero como es de carácter popular mucha gente que lo visita, tiene problemas de delincuencia, y aunque no se puede considerar como un flagelo este brote delictivo ha generado comentarios que preocupan a los potenciales visitantes al lugar. Igual sucede con los alrededores del centro recreativo, cuya localización se halla en un sector industrial, con muchos parajes desolados.

**A4.Franquicias:** Grandes oferentes de mercado gastronómico como McDonald's, Subway, Presto, Pollos Frisby, se han venido asentando en Palmira, lo que se constituye toda una amenaza, porque de todas formas, la gente conoce de las bondades de estos negocios y desea ir a probar su variada oferta. Se consideran productos sustitutos.

**A5.Variedad de productos sustitutos:** En las inmediaciones al interior del Parque Recreacional no existen más restaurantes, pero si negocios que ofrecen productos sustitutos como fritanga, perros calientes, hamburguesas y tostadas de plátano.

**A6.La alza de los precios de los insumos:** En los productos del mar, existe un alza constante por problemas de orden público en la vía al puerto de Buenaventura, esto trae incrementos en el precio del plato.

**A7.Ausencia de barreras de entrada:** El gremio de los servicios gastronómicos es abierto, además en Palmira, si bien existe una solidaridad de mutuo beneficio entre la Cámara de Comercio, y los establecimientos, no ofrece una barrera fuerte como para que nuevos oferentes sientan que es difícil ingresar a este tipo de mercados.

**A8.Tasa creciente de restaurantes informales:** La economía informal tiene un alto índice de crecimiento en Palmira, la gente argumenta que "lo que es comida en la calle tiene gran salida", entonces colocan cientos de negocio, sobre todo de presas de pollo a precios muy económicos.

### 7.2.6.2 Factores Internos

- **Fortalezas**

**F1. Calidad en el producto:** La calidad del producto desde un ámbito gastronómico se traduce en sabor, textura, frescura, presentación, y novedad, en tal sentido, los platos que ofrece el Restaurante D' Cauca se caracterizan por estos valores, además de constituirse en un factor crítico de éxito, de esta Pyme.

**F2. “Know How” del negocio:** Con una tradición de más 30 años en el mercado palmirano, los propietarios de este establecimiento, “conocen” del negocio, saben el gusto y paladar de los habitantes de este municipio, y aparte de saber preparar delicias, conocen de la logística de esta clase de empresas, de hecho existen dos restaurantes más en la ciudad, que son del mismo dueño y con igual buen recibo entre los clientes.

**F3. Ubicación del Restaurante:** Estratégicamente el establecimiento se encuentra localizado en el Centro Recreacional más visitado no solo de Palmira, sino de los municipios circunvecinos. Dicho parque se encuentra al Norte de la ciudad, en una vía donde confluyen todas las rutas transportadoras intermunicipales. (Ver anexo F)

**F4. Buen respaldo financiero:** Una fortaleza de este tipo de negocios, es contar con un buen respaldo financiero, podría decirse que D' Cauca es una franquicia, porque tiene dos sucursales en otras partes estratégicas del municipio. Es un negocio muy conocido, y según información suministrada por sus propietarios las utilidades del establecimiento le han permitido consolidar una empresa boyante y fortalecida económicamente.

**F5. Cercanía del Gerente con los Clientes:** En Palmira, los comerciantes en general tienen una excelente comunicación con su clientela, este hecho es un valor agregado porque dicha familiaridad va formando una relación de lealtad con el negocio.

**F6. Ambientes limpios:** Tanto el Centro Recreacional donde se encuentra ubicado como el establecimiento mismo, ofrecen instalaciones limpias y despejadas, generando un ámbito agradable e higiénico.

**F7.Ambiente campestre:** Los establecimientos que operan en ambiente de exteriores, gozan de una gran aceptación, además que lo campestre debe ser congruente con la oferta de platillos que se comercializan, en el Valle del Cauca por su vasta y apreciada geografía, se encuentra muchos establecimientos de este tipo, y todos tienen gran demanda de clientes.

**F8.Cantidad en el producto:** De acuerdo al segmento o target del restaurante, así son las exigencias, en los establecimientos de comida criolla, los clientes aparte de la calidad del producto, valoran mucho la cantidad.

**F9.Servicios por evento (capacidad de 5000 almuerzos):** Debido al volumen de clientes y las posibilidades reales del Restaurante, el establecimiento tiene una amplia capacidad productiva. Este hecho constituye toda una ventaja competitiva porque el cliente por lo regular quedará satisfecho con el servicio.

**F10.Comida típica:** La comida de la región es muy valorada, sobre la que provenga del Pacífico, la gente lo sabe y lo valora, y prefiere este tipo de oferta que cualquier otra no importando lo que tenga que pagar por ella. El Restaurante D' Cauca ofrece los platos más apreciados de la gastronomía del pacífico colombiano.

**F11.Unico restaurante en el centro recreativo:** Tener el monopolio de un lugar, es un privilegio tanto a nivel económico como comercial, no existe una competencia similar, solo productos sustitutos, así que la gente que visita el Parque Recreacional, tiene sola esta opción de servicio de restaurante.

**F12.Imagen corporativa:** La imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.

- **Debilidades**

**D1.Oferta gastronómica limitada:** Si bien el Restaurante D' Cauca ofrece platillos sabrosos y variados, su oferta no incluye platos gastronómicos de otras regiones, como tamales, ajiacos, bandejas paisas, entre otras, y comidas internacionales como paellas, seviches, etc.

**D2. Informalidad organizacional:** El restaurante operativamente marcha muy bien, incluso sus ingresos son altos por el ítem ventas, pero administrativamente no cuenta con un soporte formalmente estructurado, las decisiones obedecen a criterios empíricos, si se quiere en algunos aspectos, como sus propios accionistas reconocen, con un “alto grado de informalidad”.

**D3. No realizan publicidad y promoción:** La gestión comercial es muy escasa, por no decir ninguna. Por la misma contingencia de estar ubicado al interior de un parque recreativo, se desestima el uso de herramientas promocionales.

**D4. Falta de estrategias comerciales y corporativas orientadas a la competitividad:** Al no sentir la necesidad de promocionar el Restaurante, no se proponen estrategias de crecimiento ni corporativo ni comercial.

**D5. No existen indicadores de Gestión:** Es lógico que al adolecer el establecimiento de un direccionamiento estratégico no cuente con indicadores que midan la gestión que se lleve a cabo por los colaboradores del establecimiento, este hecho se considera una debilidad, porque sin indicadores es muy complejo determinar el real estado del negocio.

**D6. Los colaboradores no conocen la visión, ni se conocen ni objetivos ni metas corporativas:** El Restaurante D' Cauca se maneja administrativamente de una forma tradicional, donde la jerarquía es vertical, pero al no contar con un direccionamiento estratégico, los colaboradores no tienen claro cuáles son los propósitos y metas de la empresa a mediano o largo plazo, lo que se considera una debilidad por la miopía del mercado que se puede llegar a consolidar.

**7.2.7 Análisis de vulnerabilidad.** A continuación se presenta el análisis de vulnerabilidad del restaurante D´ Cauca el cual permite identificar los puntos de los cuales depende de la existencia de la organización, a su vez determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ocurrencia de los hechos. Este instrumento se realizó con los propietarios, quienes en forma objetiva ponderaron cada ítem de este análisis.

Cuadro 9. Análisis de vulnerabilidad del Restaurante D´ Cauca

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROB.	REACC.	GRAD. VULNERABILIDAD.
			0-10	0-1	0-10	
Necesidades, actitudes, y expectativa de los clientes.	Falta de interés en los platos	Decremento en la captación de nuevos clientes	9	0.7	4	I
Tecnología	Disminución en la eficiencia de los procesos	Perdida de participación en el mercado	7	0.9	5	I
Personal apto y con experiencia	Disminución en la calidad de los productos	Insatisfacción de los clientes	8	0.5	7	IV
Capacidad Financiera	Pérdida de liquidez	Disminución de la inversión	6	0.6	6	IV
Escases de Insumos	Incremento en los costos	Pérdida de competitividad en el mercado	8	0.5	6	IV

**Grado de Vulnerabilidad**

INDEFENSA I	EN PELIGRO II
VULNERABLE IV	PREPARADA III

**7.2.7.1 Resultado de análisis de vulnerabilidad.** El personal apto y con experiencia, la capacidad financiera y la escasez de insumos son factores vulnerables, de acuerdo a la matriz son factores que el restaurante considera casi preparados, en caso de no contar con ellos se presentaría problemas de disminución de calidad, pérdida de liquidez e incremento en los costos.

Por otro lado la tecnología y las necesidades, actitudes y expectativas de los clientes son factores los cuales según la matriz el restaurante sería indefenso ante una falla en los mismos. Se deben fortalecer procesos internos para reforzar la posibilidad de aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y de procesamiento y también fortalecer la parte interna para captar bien las necesidades de los clientes.

## 8. FASE DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 8.1 ESTRATEGIAS CRUZADAS SEGÚN DOFA

Las estrategias que a continuación se socializan, son el resultado de la ejecución y análisis DOFA:

Cuadro 10. Estrategias para el restaurante según análisis DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p><b>F1O1.</b> Teniendo altos estándares de calidad en los productos se pueden aprovechar la demanda creciente de turistas. <b>*Por medio de contratación de servicios de mercadeo se debe llegar a esa población por medios de promoción.</b></p> <p><b>F2.O2.</b> Si se cuenta con el saber cómo manejar un restaurante, se puede aprovechar esta coyuntura para ampliar la oferta con otras delicias criollas, o en su defecto mejorar los platos tradicionales sirviendo de maneras inimaginables. <b>*Rediseño de platos propuesta de un ejemplo a seguir. Citar el ejemplo y lo que se desea resaltar.</b></p> <p><b>F3.O3.</b> La ubicación del restaurante, puede ser aprovechada si interactúa virtualmente con las agencias de turismo y constantemente estar comunicando su oferta gastronómica diaria o para eventos especiales. <b>*Por medio de que agencias posibles y en qué casos.</b></p> <p><b>F5.O5.</b> Aprovechando las relaciones de la gerencia se puede fidelizar los clientes a través de acciones que permitan abordar y mantener al cliente con el fin de lograr una mayor frecuencia de compra. <b>*Mantener las relaciones con los clientes habituales, por medio de correos y de oferta de promociones para ellos.</b></p>	<p><b>F1A1.</b> No obstante lleguen nuevos oferentes, estos tendrán que superar factores críticos de éxito del restaurante como la sazón, el sabor, y la presentación de los platos (calidad), la idea estrategia es resaltar esta ventaja competitiva.</p> <p><b>F3.A3.</b> Si la inseguridad es interna, se puede subcontratar personal de vigilancia privado, o ubicar mecanismos de seguridad como cámaras, alarmas, etc.</p> <p><b>F4.A1.</b> Las franquicias ofrecen una competencia seria, respecto a la producción con tecnologías en la cocina, sin embargo si se cuenta con un buen respaldo financiero, se podría evaluar la posibilidad de compra de elementos tecnológicos para la producción de alimentos. <b>*Aquí se debe investigar algunos referentes tecnológicos en procesos de comida en restaurantes.</b></p> <p><b>F1.F5.F6.F7.F8.F10.A5.A6.</b> Generar valor en la experiencia en el servicio mediante la exaltación de fortalezas como la calidad y cantidad del plato en un ambiente limpio y campestre sosteniendo la tradición de los platos típicos y los asados. <b>*Por medio de la estandarización de</b></p>

Cuadro 10. (Continuación)

<p><b>F1.F7.F8.F10.O6.O7.</b> Atraer nuevos clientes exponiendo las fortalezas de la empresa como la calidad y cantidad de los platos, su ambiente campestre, familiar y su tradicionalidad en las recetas de platos típicos (factor competitivo importante). <b>*Por medio de imágenes alusivas a los valores organizacionales, el ambiente campestre, imágenes de platos en ubicaciones estratégicas en las instalaciones del parque.</b></p> <p><b>F9.O6.O7.</b> Aprovechar el flujo de personas en el centro recreativo para promocionar servicios por eventos mediante imágenes y guías gráficas innovadoras a lo largo del centro recreativo. <b>*Por medio de diseños innovadores e imágenes de eventos pasados invitando a los clientes a celebrar sus eventos en el restaurante y fuera del restaurante.</b></p>	<p><b>procesos se lograra una calidad del servicio sostenida que creara esa experiencia.</b></p>
<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>
<p><b>D1.O2</b> Si se tiene una oferta gastronómica limitada pero se conoce que la gente le gusta lo tradicional, es cuestión de ser creativos y ofrecer con las mismas materias primas nuevas alternativas de forma ingeniosa. <b>*Ampliar la carta promoviendo además de los platos tradicionales nuevas opciones la creación de nuevos platos usando combinaciones de los actuales. Con más aderezos, con más salsas, convirtiendo lo tradicional en practico. (Papas a la francesa con pedacitos de chuleta en cuadritos) y ponerle un nombre que de la idea de practicidad a un precio no muy elevado como alternativa de snack o entrada. Y promocionar.</b></p> <p><b>D2.D3.D4.O3.</b> No obstante la informalidad organizacional dicha debilidad puede suplirse si se utilizan las Tics de forma adecuada, y el hecho como tal no genera costos anexos. <b>*Acceder a las tecnologías disponibles virtualmente.</b></p> <p><b>D6.D7.D8.O6.</b> Mejorar aspectos organizacionales internos que promuevan el conocimiento del restaurante para los colaboradores mediante actividades que den a conocer los valores y objetivos al mercado. <b>*El uso de imágenes de los valores del restaurante alrededor del parque.</b></p>	<p><b>D4.A1.</b> Si se adolece de un plan estratégico para enfrentar nuevos competidores o franquicias es el momento de tercerizar a una agencia publicitaria para enfrentar los nuevos oferentes. <b>*El desarrollo de un portafolio de servicios tipificado según el tipo de clientes.</b></p> <p><b>D3.D4.A1.</b> Para afrontar los nuevos competidores es el momento de desarrollar estrategias comerciales y corporativas orientadas a la competitividad mediante la publicidad y la promoción. Acceder a las tecnologías disponibles virtualmente. El desarrollo de un portafolio de servicios tipificado según clientes. <b>*Por medio de diseños innovadores e imágenes de eventos pasados invitando a los clientes a celebrar sus eventos en el restaurante y fuera del restaurante.</b></p>

## **8.2 ESTRATEGIA POR AREA**

Con base en la matriz DOFA, se plantearon las propuestas por cada área funcional del Restaurante a implementar

### ***8.2.1 Estrategias de marketing (gestión comercial)***

- Ampliar la oferta gastronómica (portafolio de productos), con platos típicos de otras regiones del país.
- Tercerizar la elaboración de un “campana publicitaria y promocional” de la empresa para dar a conocer a la comunidad el portafolio de productos y servicios del restaurante.
- Rentar un espacio virtual en la página web de Recrear (entidad administradora donde está ubicado el establecimiento) para promover los productos en tiempo real, y establecer contacto con clientes actuales o potenciales.
- Con base en la categorización de los clientes más importantes del Restaurante diseñar mecanismos de fidelización de los mismos, mediante la oferta de bonos de descuentos, valeras, carnet de cliente fiel, etc.
- Crear una estrategia de comunicación dentro del parque recreacional que contenga material impreso como: volantes, carteles, pendones, señalética, y otros elementos de orientación que faciliten y fomenten la visita de los turistas ocasionales del lugar hacia el restaurante.
- Diseñar la propia página Web del restaurante para dar a conocer la empresa en la red por medio de la estrategia digital de contenidos SEO para facilitar la ubicación en la red en los motores de búsqueda, se debe diseñar y ejecutar la estrategia alrededor de los contenidos de la empresa, es decir alineando la página para destacar la tradicionalidad de su comida, acorde a los objetivos del negocio.

### ***8.2.2 Estrategias de gestión operativa***

- Estandarizar los procesos productivos para volver más eficientes las labores y la calidad del producto.
- Automatizar algunos procesos de elaboración de productos para optimizar el tiempo de entrega del plato a los clientes

### ***8.2.3 Estrategias de gestión administrativa***

- Sistematizar la empresa, mediante la utilización de Tics en función de la gestión operativa, logística, comercial y gerencial de la empresa, mediado por programas o sistemas de información gerencial
- Elaborar un programa de Evaluación de Desempeño, para garantizar la idoneidad del personal operativo, administrativo y de servicio al cliente de la empresa.

### 8.3 PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION

Cuadro 11. Plan de Acción y Propuesta de Indicadores de Gestión

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR
<b>Incrementar en un 50% la oferta de platos típicos</b>	Ampliar la oferta gastronómica (portafolio de productos), con platos típicos de otras regiones del país	Contratar un chef para instruir a las cocineras Contactar proveedores de los insumos necesarios para elaborar los nuevos platos	Oct/08/2014	Oct/22/2014	Javier Ruiz (Propietario y Gerente) Sra. Samara (Propietaria y Chef)	# de personas capacitadas / # de empleados
<b>Obtener una participación del 30% en el mercado de comida típica en el municipio de Palmira</b>	Tercerizar la elaboración de un “campana publicitaria y promocional” de la empresa para dar a conocer a la comunidad el portafolio de productos y servicios del restaurante	Cotizar diferentes agencias locales de Marketing	Oct/08/2014	Oct/15/2014	Javier Ruiz (Gerente)	No de platos típicos ofertados nuevos/Número de potenciales platos típicos evaluados
<b>Alcanzar un numero de 100 visitas diarias al aviso</b>	Rentar un espacio virtual en la página web de Recrear (entidad administradora donde está ubicado el establecimiento)	Visitar el espacio virtual para definir la ubicación del anuncio del restaurante Contratar un diseñador gráfico o	Oct/16/2014	Oct/20/2014	Javier Ruiz (Gerente)	No de visitas previstas/No de visitas reales

Cuadro 11. (Continuación)

	para promover los productos en tiempo real, y establecer contacto con clientes actuales o potenciales	para promover los productos en Cotizar el valor del anuncio con el administrador de la página web de Recrear				
<b>Incrementar en un 30% el nivel de lealtad de los clientes</b>	Con base en la categorización de los clientes más importantes del Restaurante diseñar mecanismos de fidelización de los mismos, mediante la oferta de bonos de descuentos, valeras, material P.O.P, carnet de cliente fiel, etc.	Contactar los clientes para identificar los servicios o sugerencias en pro del incremento en su satisfacción Determinar los mecanismos a implementar y cotizar los mismos entre varios proveedores	Oct/21/2014	Oct/28/2014	Javier Ruiz (Propietario y Gerente) Sra. Samara (Propietaria y Chef)	Porcentaje de incremento de ventas/número de clientes fidelizados intervenidos con los mecanismos
<b>Lograr un mejoramiento de la imagen corporativa</b>	Crear una campaña innovadora con carteles, pendones, y otros elementos de orientación que faciliten y fomenten la visita de los turistas ocasionales del Parque del Azúcar hacia el restaurante	Cotizar diferentes agencias locales de Marketing Contactar agencias turísticas para plantear alianzas estratégicas	Oct/14/2014	Oct/28/2014	Javier Ruiz (Gerente)	No de clientes satisfechos con la nueva imagen/No de clientes totales del establecimiento

Cuadro 11. (Continuación)

<b>Estandarizar el 100% de los procesos del establecimiento</b>	Estandarizar los procesos productivos para lograr eficiencia en las labores y la calidad del producto.	Crear la norma estándar Levantar la información para completar la norma Socializar la norma con los empleados	Oct/022014	Dic/20/2014	Javier Ruiz (Gerente) Analista de Procesos/Analista de Calidad	No de procesos estandarizados/No de procesos intervenidos
<b>Incrementar en un 20% el número de procesos automatizados</b>	Automatizar algunos procesos de elaboración de productos para optimizar el tiempo de entrega del plato a los clientes	Listar todo los procesos de elaboración y definir técnicamente cuales pueden ser automatizados. Cotizar los proveedores de dispositivos de automatización	Nov/022014	Nov30/2014	Javier Ruiz (Propietario y Gerente) Sra. Samara (Propietaria y Chef)	No de procesos automatizados/No de procesos ejecutados en el establecimiento

Cuadro 11. (Continuación)

<b>Incrementar en un 20% el número de procesos automatizados</b>	Automatizar algunos procesos de elaboración de productos para optimizar el tiempo de entrega del plato a los clientes	Listar todo los procesos de elaboración y definir técnicamente cuales pueden ser automatizados. Cotizar los proveedores de dispositivos de automatización	Nov/022014	Nov30/2014	Javier Ruiz (Propietario y Gerente) Sra. Samara (Propietaria y Chef)	No de procesos automatizados /No de procesos ejecutados en el establecimiento o
<b>Incrementar en un 60% el uso de las Tics en el establecimiento</b>	Sistematizar la empresa, mediante la utilización de Tics en función de la gestión operativa, logística, comercial y gerencial de la empresa, mediado	Revisar las diferentes Tics y establecer su potencial uso en el Restaurante. Medir la factibilidad técnica y financiera de la implementación de las TIC' s escogidas	Nov/102014	Dic/20/2014	Javier Ruiz (Propietario y Gerente) Sra. Samara (Propietaria y Chef)	No de procesos sistematizados/No de procesos ejecutados en el establecimiento o
	por programas o sistemas de información gerencial					
<b>Disminuir en un 30% el porcentaje deserción o migración de personal</b>	Elaborar un programa de Evaluación de Desempeño, para garantizar la idoneidad del personal operativo, administrativo y de servicio a cliente de la empresa.	Listar todo el personal que labora en el restaurante, tanto fijo como temporales Escoger entre varios métodos de evaluación de desempeño, cual resulta más idóneo para implementar	Nov/03/2014	Dic/16/2014	Javier Ruiz (Propietario y Gerente) Sra. Samara (Propietaria y Chef)	No de clientes migrados o desertados/Número total de empleados (directos e indirectos)

## 9. FASE DE ELABORACIÓN DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE CALIDAD

En esta fase se presentan los elementos administrativos y de calidad que surgieron como respuesta a la estrategia del fortalecimiento interno y que recogen la dirección y enfoque del proyecto en pro de diseñar la nueva estructura para el restaurante.

Como primera medida se realizó un análisis GAP ISO 9001:2008, en el cual se determinó la situación inicial del restaurante en términos de calidad frente a los referentes de la norma, por medio de 238 PREGUNTAS directamente relacionadas con los numerales de norma técnica de calidad. (Ver Anexo G)

Los siguientes son los resultados del análisis situacional inicial del restaurante, por medio de la herramienta:

Tabla 5. Resultados de la Herramienta GAP ISO 9001:2008

<b>APLICABILIDAD DE ISO 9001</b>		<b>RESTAURANTE D' CAUCA</b>			
<b>PUNTUACION:</b>					
MARQUE CON UNA X: 1. La práctica no existe, 2. La práctica existe pero no está documentada, 3. La práctica está documentada pero no se hace de manera permanente, 4. La práctica normalizada y se hace de manera permanente, 5. La práctica hace parte de la cultura de la organización					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>Valoración</b>				
	1	2	3	4	5
<b>238</b>	124	55	36	17	6
<b>100%</b>	52%	23%	15%	7%	3%

De acuerdo con lo consignado en la tabla puede verse para el restaurante el siguiente escenario:

- El restaurante D' Cauca obtuvo una calificación de 1 en 124 ocasiones, en un total de preguntas de 238, lo que quiere decir que en el 52% de los referentes normativos técnicos de calidad la práctica no existe en la organización.

- El restaurante D' Cauca obtuvo una calificación de 2 en 55 ocasiones, en un total de preguntas de 238, lo que quiere decir que en el 23% de los referentes normativos técnicos de calidad la práctica existe pero no está documentada en la organización.
- El restaurante D' Cauca obtuvo una calificación de 3 en 36 ocasiones, en un total de preguntas de 238, lo que quiere decir que en el 15% de los referentes normativos técnicos de calidad la práctica está documentada pero no se hace de manera permanente en la organización.
- El restaurante D' Cauca obtuvo una calificación de 4 en 17 ocasiones, en un total de preguntas de 238, lo que quiere decir que en el 7% de los referentes normativos técnicos de calidad la práctica está normalizada y se hace de manera permanente en la organización.
- El restaurante D' Cauca obtuvo una calificación de 5 en 6 ocasiones, en un total de preguntas de 238, lo que quiere decir que en el 3% de los referentes normativos técnicos de calidad la práctica hace parte de la cultura de la organización.

## **9.1 MISIÓN Y VISIÓN DEL RESTAURANTE D` CAUCA**

El diseño de la misión y la visión de la empresa se realizaron por medio de reuniones con la gerencia. De acuerdo al documento 'Análisis Crítico y Metodológico del Proceso para la Definición de la Misión Organizacional'<sup>20</sup> se plantearon los cuatro pasos en el proceso de formulación:

- Formulación y reformulación
- Insumos a utilizar en el planteamiento de la misión
- ¿Que debe incluir la misión?, ¿Qué preguntas efectuar?
- Redacción final de la misión
- Evaluación y validación de la misión formulada

Posteriormente, la visión se realizó como una proyección de la empresa a largo plazo según la dirección y el alcance que quieren tener los propietarios del restaurante.

---

<sup>20</sup> CHACÓN, G. Análisis Crítico y Metodológico del Proceso para la Definición de la Misión Organizacional. Revista sobre relaciones industriales y laborales. 2010

**9.1.1 Misión.** Brindar en la ciudad de Palmira, el mejor servicio en su especialidad de platos de comida típica, asados y comida gourmet, buscando generar una acogedora experiencia en una cómoda infraestructura campestre especialmente adecuada, por medio de un excelente recurso humano capacitado con el fin de satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes particulares y empresariales.

**9.1.2 Visión.** Posicionarnos como el mejor restaurante de comida típica, asados y gourmet en la región, para ser reconocidos como líderes en servicio y calidad, proyectándonos al mercado a nivel nacional, cumpliendo con todos los requisitos de la población en general y de todas las empresas que demanden nuestros servicios.

## **9.2 POLÍTICA DE CALIDAD**

La política de calidad según la NTC ISO 9001:2008, es el documento base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, que marcará las directrices generales para la planificación del sistema y orientará a toda la organización hacia la satisfacción del cliente.

El diseño de la política se realizó con el apoyo de la gerencia con base en el referente 5.3 de la norma técnica ISO 9001:2008, la norma también establece la necesidad de incluir los compromisos a cumplir con los requisitos de los clientes y los asociados a la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión.

**9.2.1 Objetivo Principal.** Conscientes de nuestro papel en la oferta gastronómica palmirana, del Valle y del suroccidente colombiano, asumimos el compromiso con nuestros clientes de ofrecerles lo mejor de nuestra comida y atención, siempre apuntando hacia:

Adoptar el concepto de mejora continua perfeccionando el servicio prestando especial atención a los requerimientos de nuestros clientes garantizando su satisfacción, por medio del personal competente con responsabilidad en la seguridad alimentaria. Por lo anterior queremos que todos nuestros colaboradores adopten los siguientes compromisos:

- **Garantizar la mayor calidad en la elaboración de cada uno de nuestros platos A partir de la selección de alimentos e insumos provistos por empresas**

**que** preserven la calidad de los mismos, el cuidado y almacenamiento requerido, así como la elaboración de cada menú dentro de las mejores prácticas, proporcionando a nuestros clientes la confianza y el gusto de consumir la variedad de nuestra carta.

- **Prestar servicios de excelencia** Mediante la permanente capacitación de nuestro talento humano, en el que reconocemos una de nuestras mayores fortalezas, preparándolos para brindar a nuestros clientes una atención personalizada y preferencial, basada en el respeto y enfocada en la satisfacción en el servicio.

- **Asegurar el orden, higiene y mantenimiento de todas las áreas de servicio** Con un programa de limpieza continuo en los diferentes sectores del restaurante, garantizando la higiene y limpieza de sitios, utensilios, equipos y alimentos para seguridad de nuestros compradores.

- **Mantener nuestro compromiso y orientación al cliente** Permaneciendo atentos a nuevas inversiones y a nuevos servicios, ya que evaluamos constantemente los cambios y sugerencias formuladas por nuestros clientes, en procura de su permanente satisfacción.

**9.2.2 Objetivos de Calidad.** Los siguientes son los objetivos de que apoyan la política de calidad.

- Restaurante D' Cauca tiene como meta principal el lograr la satisfacción del cliente, manteniendo una cultura de calidad en el servicio, basada en nuestros valores como organización, a través de una experiencia excepcional, sabor típico en la comidas y un ambiente campestre y limpio.

- Lograr la rentabilidad en el negocio.

### **Compromisos**

- Sabor típico invariable
- Calidad sostenida en el servicio del cliente en el tiempo
- Calidad mantenida en el ambiente

- Eficiencia en los recursos

### **9.3 VALORES ORGANIZACIONALES**

En el restaurante D' Cauca todos los colaboradores sin importar su área de trabajo deben adoptar y desarrollar los siguientes valores característicos:

**9.3.1 Actitud de servicio.** Es la capacidad, disposición para realizar un trabajo también podemos definir como la manera de proyectarnos a los demás.

**9.3.2 Honestidad.** Es uno de los valores y componentes más importantes de una personalidad saludable con tu entorno y con los demás. Es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo u honrado.

**9.3.3 Actitud positiva.** Es la capacidad, disposición para realizar un trabajo también podemos definir como la manera de proyectarnos a los demás, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Agilidad
- Exactitud de información
- Escucha
- Amabilidad, empatía y calidad

**9.3.4 Responsabilidad.** Es un valor que está en la consciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

**9.3.5 Respeto.** Es reconocer, apreciar y valorar a mi persona, así como a los demás, y a mi entorno. Es establecer hasta dónde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, como base de toda convivencia en sociedad.

## 9.4 ORGANIGRAMA

*“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”<sup>21</sup>.*

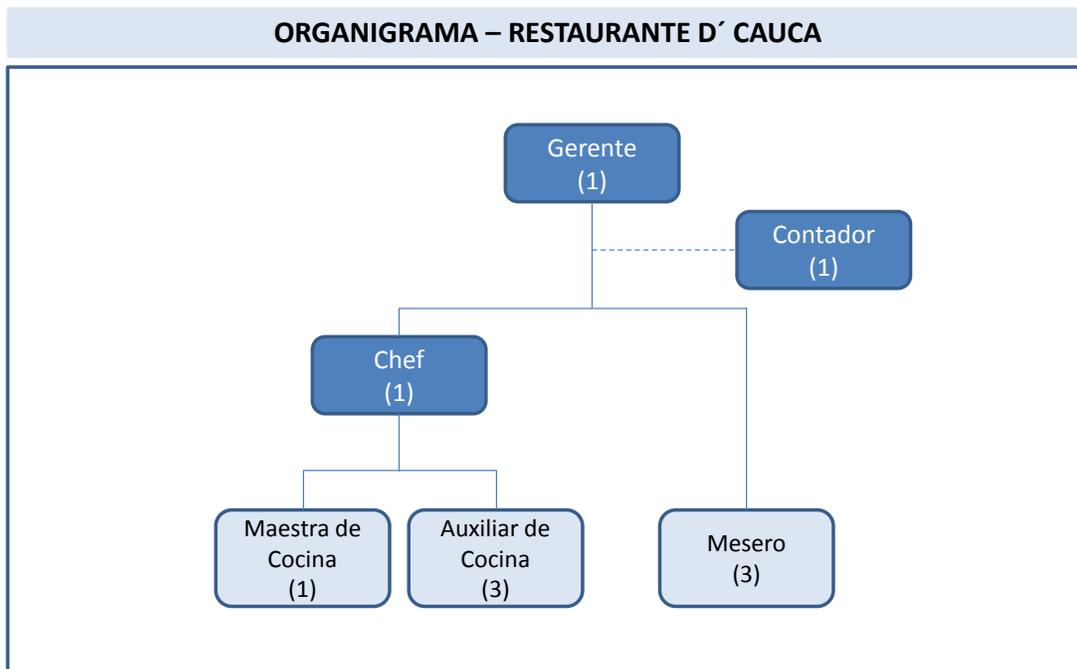
El objetivo del organigrama es plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. Lo anterior proporciona una imagen formal, facilita el conocimiento de las relaciones de jerarquía y coordinación, representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituye una fuente autorizada de consulta.

El organigrama para el restaurante D' Cauca fue realizado con base al trabajo de previo consignado en el documento de las BPM (2010) y la guía del documento 'Organigramas: Normas generales para su preparación' donde se aplicaron los criterios expuestos por el autor y se realizaron cambios de acuerdo a las entrevistas y trabajo de campo realizado al restaurante (Ver anexo D).

---

<sup>21</sup> BLANCO DE TELLA, Técnica y aplicación de los organigramas. Presidencia del Gobierno-Secretaría General Técnica-Servicio central de Organización y Métodos. Madrid.1973

Figura 12. Organigrama – Restaurante D’ Cauca



## 9.5 PERFILES DE CARGO

Los perfiles de cargo se desarrollaron con base en el documento previo de estructuración sobre el diseño desarrollado de cargos que tiene la gerencia ubicado en el documento de las BPM que manejaba el restaurante, y de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal del restaurante (Ver anexo C).

El diseño se realizó sobre el material existente, para el desarrollo de los elementos de calidad se rediseñaron algunos cargos y se agregaron los perfiles del gerente del restaurante y el perfil de maestra de cocina como respuesta a cambios en la organización.

El perfil del Gerente se desarrolló como medida necesaria y respuesta para designar responsabilidades sobre el cargo que comprenden algunas de las estrategias planteadas en el análisis situacional interno del restaurante. Los perfiles son los que se presentan a continuación presentados en su segunda versión:

### 9.5.1 Perfil De Cargo – Gerente

	<b>Perfil de cargo de:</b> Gerente	Código:DC-002
		Versión: 2.0
		Página: 1

#### **Perfil Del Cargo:**

Persona idónea y capaz de dirigir y controlar tanto los empleados como el establecimiento, asegurándose que las tareas se realicen de conformidad con lo planeado. El gerente debe Motivar a los subordinados, seleccionar canales de comunicación más eficaces para transmitir al personal y capacitar a todo su persona.

#### **Tumos de Trabajo:**

Sábados, Domingos y Festivos DE: 8:00 A.M. A: 7:00 P.M.

#### **Condiciones de Trabajo:**

Su trabajo se ejecuta en condiciones normales, adentro y fuera de las instalaciones, en los sitios de compra de insumos, en el restaurante, en la caja, visitando a proveedores y a posibles clientes.

#### **Recursos que suministra el restaurante para desempeñar el trabajo:**

Computadora, calculadora, caja registradora, cronómetro, herramientas y equipos de alimentos y bebidas.

#### **Objetivo Interno:**

Planificar, direccionar y controlar todos los elementos del restaurante incluyendo el personal para lograr una gestión oportuna en los procesos del restaurante.

#### **Objetivo Externo:**

Satisfacer a los clientes a través de una gestión de atención, la buena presentación de los platos requeridos, servidos en los tiempos oportunos.

#### **Funciones Específicas:**

##### **Planificar y Controlar el Area de Produccion de Alimentos y Bebidas**

- Gestionar compras

- Gestionar almacén y bodega.
- Determinar la organización y el funcionamiento del área de cocina.
- Establecer y/o supervisar los procesos de preparación, conservación y de envasado de alimentos.
- Elaborar pronósticos

### **Gestionar el mercado del Restaurante**

- Diseñar y adaptar la oferta de laboración de alimentos y bebidas.
- Elaborar e implementar estándares de servicio.
- Elaborar estrategias de comunicación para promocionar y vender los servicios de alimentos y bebidas.

### **Controlar las funciones administrativas y financieras**

- Ejecutar y controlar los trabajos de cierre de turno.
- Optimizar la rentabilidad.
- Mantener un sistema de inventario
- Elaborar presupuestos.
- Administrar personal.

### **Asegurar un Servicio de Calidad al Cliente**

- Aplicar las fases de atención al cliente.
- Determinar la organización y el funcionamiento del área de servicios.
- Desempeñar el Rol de anfitrión

### **Terminología:**

**BPM: Buenas Prácticas de Manufactura** – Decreto 3075 de Invima, que habla de la inocuidad de los alimentos y las áreas (Limpieza y Desinfección, Control de Plagas, Manipulación de Alimentos).

Javier Ruíz  
Propietario  
Palmira, Septiembre 04 de 2014

### 9.5.2 Perfil De Cargo – Jefe De Cocina (Chef)

	<b>Perfil de cargo de:</b> Jefe de Cocina	Código:DC-002
		Versión: 2.0
		Página: 1

#### **Perfil del Cargo:**

Persona idónea con experiencia en la preparación de los platos más representativos de la región, cocina diaria, con certificado de manipulación de alimentos. Debe tener la experiencia necesaria para realizar de manera cualificada las funciones de planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina.

#### **Tumos de Trabajo:**

Sábados, Domingos y Festivos DE: 8:00 A.M. A: 7:00 P.M.

#### **Condiciones de Trabajo:**

Su trabajo tiene lugar en el restaurante, se ejecuta dentro de las instalaciones de este, dentro de la cocina y en la zona de atención a clientes. El trabajo se realiza con temperatura adecuada dentro y fuera de la cocina, humedad ambiental natural, características de higiene normales e iluminación apta.

#### **Recursos que suministra el Restaurante para desempeñar el trabajo:**

Agua e iluminación adecuadas, utensilios de cocina, materias primas de alimentos, estufa con fogones, nevera o refrigerador, licuadoras, alacena, mesas de trabajo, lavaplatos, limpiadores, loza, cubiertos, uniforme completo requerido por el establecimiento, detergentes para limpieza y desinfección.

#### **Objetivo Interno:**

Preparar los platos que ofrece el restaurante D' Cauca cumpliendo los estándares requeridos con los costos, el buen sabor, la preparación y la presentación de los mismos, cumpliendo las expectativas del establecimiento y apoyando permanente a las labores específicas encomendadas por la administración, trabajando con eficiencia y armonía con sus jefes y demás compañeros.

#### **Objetivo Externo:**

Satisfacer a los clientes a través de una excelente limpieza del lugar, la buena preparación y presentación de los platos requeridos, servidos en los tiempos

oportunos o anunciados, conservando las temperaturas apropiadas de los mismos al momento de su entrega.

### **Funciones Específicas:**

- Conservar el área de trabajo en completas condiciones de aseo, limpieza y desinfección.
- Dar el manejo adecuado a las materias primas como es la limpieza, la desinfección y la protección, cuidar los alimentos en proceso y procesados para conservar sus características y condiciones de entrega a los clientes.
- Cumplir con la higiene y la presentación personal adecuada como lo indican las Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs).
- Cuidar el buen uso de los recursos como el agua y la energía en las labores diarias en el consumo, la limpieza y el aseo de las áreas.
- Preparar los platos de la carta manteniendo los estándares del establecimiento para ser servidos en forma oportuna a los clientes.
- Cumplir con las medidas de seguridad requeridas por el establecimiento para evitar accidentes y contratiempos.
- Dar un manejo adecuado a los residuos orgánicos utilizando bolsas dentro de recipientes con tapa y vaciándolos periódicamente para evitar el ingreso de plagas como insectos y roedores entre otros.
- Contar con una receta de cada plato en cantidades de ingredientes y costos para su estandarización, control y conocimiento de los márgenes de utilidad.
- Estar atento a los inventarios requeridos de acuerdo a los eventos y el comportamiento de afluencia de clientes en el restaurante y así evitar que se desperdicien o se agoten los alimentos inoportunamente.
- Tener la competencia del conocimiento para rechazar materias primas (alimentos y bebidas) que no se ajusten a las condiciones de calidad de los productos que manejan el restaurante.
- Hacer los pedidos de materias primas oportunamente, evitando que se agoten.
- Tener el conocimiento necesario para mantener los estándares del diseño y presentación de platos.
- Delegar funciones en la persona idónea durante sus ausencias.
- Cumplir con otras tareas relativas al oficio que asigne la administración.

### **Estándares de presentación personal y buenos modales**

- Cabello corto y bien peinado, uso de gorro o malla con pelo recogido.
- Manos limpias lavadas con jabón desinfectante.
- Uñas cortas limpias y sin esmalte.

- Uniforme completo, limpio y bien puesto. Uso requerido del tapabocas, cuando sea pertinente.
- Calzado cerrado, antideslizante (suela de caucho) en lo posible acorde con el color del uniforme.

### **Terminología:**

**Pertinencia del uso del tapabocas:** Evita contaminación microbiológica proveniente de la nariz y la boca. Evita que la saliva imperceptible a simple vista que se generan al momento de hablar, toser o estornudar, sea esparcida y llegue a los alimentos. Es utilizado también para proteger al personal de algunos alimentos o sustancias que pudieran causarle daño o irritación.

**BPM: Buenas Prácticas de Manufactura** – Decreto 3075 de Invima, que habla de la inocuidad de los alimentos y la áreas (Limpieza y Desinfección, Control a Plagas, Manipulación de Alimentos).

Javier Ruíz  
Propietario  
Palmira, Septiembre 04 de 2014

### 9.5.3 Perfil De Cargo – Maestra De Cocina

	Perfil de cargo de: Maestra de Cocina	Código:DC-003
		Versión: 2.0
		Página: 1

#### **Perfil del Cargo:**

Persona ordenada, ágil, con buena disposición para labores de aseo, limpieza, apoyo en la preparación de alimentos, el trabajo de equipo y con buena actitud para aprender y aplicar los estándares establecidos. Experiencia mínima en cargos similares de 2 años en adelante, con certificado de manipulación de alimentos.

#### **Tumos de Trabajo:**

Sábados, Domingos y Festivos DE: 8:00 A.M. A: 7:00 P.M.

#### **Condiciones de Trabajo:**

Su trabajo tiene lugar en el restaurante, se ejecuta dentro de las instalaciones de este, dentro de la cocina. El trabajo se realiza con temperatura adecuada en cocina, humedad ambiental natural, características de higiene normales e iluminación apta.

#### **Recursos que suministra el Restaurante para desempeñar el Trabajo:**

Implementos de aseo, detergentes para limpieza y desinfección, lavaplatos, agua e iluminación adecuadas, utensilios de cocina, alacena, mesas de trabajo, lavaplatos, licuadoras, materias primas de alimentos, estufa con fogones, nevera o refrigerador, limpiones, loza, cubiertos, uniforme completo requerido por el establecimiento.

#### **Objetivo Interno:**

Preparar los platos que ofrece el restaurante D' Cauca, cumpliendo los estándares requeridos con los costos, el buen sabor, la preparación y la presentación de los mismos, cumpliendo las expectativas del establecimiento y apoyando permanente a las labores específicas encomendadas por la administración, trabajando con eficiencia y armonía con sus jefes y demás compañeros.

#### **Objetivo Externo:**

Satisfacer a los clientes a través de una excelente limpieza del lugar, la buena preparación y presentación de los platos requeridos, servidos en los tiempos oportunos o anunciados, conservando las temperaturas apropiadas de los mismos al momento de su entrega.

#### **Funciones Específicas:**

- Conservar el área de trabajo en completas condiciones de aseo, limpieza y desinfección.
- Dar el manejo adecuado a las materias primas como es la limpieza, la desinfección y la protección, cuidar los alimentos en proceso y procesados para conservar sus características y condiciones de entrega a los clientes.
- Cumplir con la higiene y la presentación personal adecuada como lo indican las Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs).
- Cuidar el buen uso de los recursos como el agua y la energía en las labores diarias en el consumo, la limpieza y el aseo de las áreas.
- Preparar los platos de la carta manteniendo los estándares del establecimiento para ser servidos en forma oportuna a los clientes.
- Cumplir con las medidas de seguridad requeridas por el establecimiento para evitar accidentes y contratiempos.
- Dar un manejo adecuado a los residuos orgánicos utilizando bolsas dentro de recipientes con tapa y vaciándolos periódicamente para evitar el ingreso de plagas como insectos y roedores entre otros.
- En lo posible, tener una receta de cada plato en cantidades de ingredientes y costos para su estandarización, control y conocimiento de los márgenes de utilidad.
- Estar de atenta a los inventarios requeridos de acuerdo a los eventos y el comportamiento de afluencia de clientes en el restaurante y así evitar que se desperdicien o se agoten los alimentos inoportunamente.
- Tener la competencia del conocimiento para rechazar materias primas (alimentos y bebidas) que no se ajusten a las condiciones de calidad de los productos que manejan el restaurante.
- Hacer los pedidos de materias primas oportunamente, evitando que se agoten.
- Tener el conocimiento necesario para mantener los estándares del diseño y presentación de platos.
- Delegar funciones en la persona idónea durante sus ausencias.
- Cumplir con otras tareas relativas al oficio que asigne la administración.

### **Estándares de presentación personal y buenos modales**

- Cabello corto y bien peinado, uso de gorro o malla con pelo recogido.
- Manos limpias lavadas con jabón desinfectante.
- Uñas cortas limpias y sin esmalte.
- Uniforme completo, limpio y bien puesto. Uso requerido de tapabocas.
- Calzado cerrado, antideslizante (suela de caucho) en lo posible acorde con el color del uniforme.

### **Terminología:**

**Pertinencia del uso del tapabocas:** Evita contaminación microbiológica proveniente de la nariz y la boca. Evita que la saliva imperceptible a simple vista que se generan al momento de hablar, toser o estornudar, sea esparcida y llegue a los alimentos. Es utilizado también para proteger al personal de algunos alimentos o sustancias que pudieran causarle daño o irritación.

**BPM: Buenas Prácticas de Manufactura** – Decreto 3075 de Invima, que habla de la inocuidad de los alimentos y la áreas (Limpieza y Desinfección, Control a Plagas, Manipulación de Alimentos).

Javier Ruíz

Propietario

Palmira, Septiembre 04 de 2014

#### 9.5.4 Perfil de Cargo – Ayudante De Cocina

	<b>Perfil de cargo de:</b> Ayudante de Cocina	Código:DC-003
		Versión: 2.0
		Página: 1

##### **Perfil del Cargo:**

Persona ordenada, ágil, con buena disposición para labores de aseo, limpieza, apoyo en la preparación de alimentos, el trabajo de equipo y con buena actitud para aprender y aplicar los estándares establecidos. Experiencia mínima en cargos similares de 3 a 6 meses, con certificado de manipulación de alimentos.

##### **Tumos de Trabajo:**

Sábados, Domingos y Festivos DE: 8:00 A.M. A: 7:00 P.M.

##### **Condiciones de Trabajo:**

Su trabajo tiene lugar en el restaurante, se ejecuta dentro de las instalaciones de este, dentro de la cocina. El trabajo se realiza con temperatura adecuada en cocina, humedad ambiental natural, características de higiene normales e iluminación apta.

##### **Recursos que suministra el restaurante para desempeñar el trabajo:**

Implementos de aseo, detergentes para limpieza y desinfección, lavaplatos, agua e iluminación adecuadas, utensilios de cocina, alacena, mesas de trabajo, lavaplatos, licuadoras, materias primas de alimentos, estufa con fogones, nevera o refrigerador, limpiones, loza, cubiertos, uniforme completo requerido por el establecimiento.

##### **Objetivo Interno:**

Apoyar la preparación de los platos que ofrece el restaurante D´ Cauca, cumpliendo los estándares requeridos con los costos, el buen sabor, la preparación y la presentación de los mismos, cumpliendo las expectativas del establecimiento y apoyando permanente a las labores específicas encomendadas por la administración, trabajando con eficiencia y armonía con sus jefes y demás compañeros.

##### **Objetivo Externo:**

Satisfacer a los clientes a través de una excelente limpieza del lugar, la buena preparación y presentación de los platos requeridos, servidos en los tiempos

oportunos o anunciados, conservando las temperaturas apropiadas de los mismos al momento de su entrega.

### **Funciones Específicas:**

- Conservar el área de trabajo en completas condiciones de aseo, limpieza y desinfección.
- Dar el manejo adecuado a las materias primas como es la limpieza, la desinfección y la protección, cuidar los alimentos en proceso y procesados para conservar sus características y condiciones de entrega a los clientes.
- Cumplir con la higiene y la presentación personal adecuada como lo indican las Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs).
- Cuidar el buen uso de los recursos como el agua y la energía en las labores diarias en el consumo, la limpieza y el aseo de las áreas.
- Apoyar la preparación de los platos de la carta manteniendo los estándares del establecimiento para ser servidos en forma oportuna a los clientes.
- Cumplir con las medidas de seguridad requeridas por el establecimiento para evitar accidentes y contratiempos.
- Dar un manejo adecuado a los residuos orgánicos utilizando bolsas dentro de recipientes con tapa y vaciándolos periódicamente para evitar el ingreso de plagas como insectos y roedores entre otros.
- Contar con una receta de cada plato en cantidades de ingredientes y costos para su estandarización, control y conocimiento de los márgenes de utilidad.
- Estar atento a los inventarios requeridos de acuerdo a los eventos y el comportamiento de afluencia de clientes en el restaurante y así evitar que se desperdicien o se agoten los alimentos inoportunamente.

### **Estándares de presentación personal y Buenos Modales**

- Cabello corto y bien peinado, uso de gorro o malla con pelo recogido.
- Manos limpias lavadas con jabón desinfectante.
- Uñas cortas limpias y sin esmalte.
- Uniforme completo, limpio y bien puesto. Uso requerido del tapabocas.
- Calzado cerrado, antideslizante (suela de caucho) en lo posible acorde con el color del uniforme.

### **Terminología:**

**Pertinencia del uso del tapabocas:** Evita contaminación microbiológica proveniente de la nariz y la boca. Evita que la saliva imperceptible a simple vista que se generan al momento de hablar, toser o estornudar, sea esparcida y llegue a los alimentos. Es

utilizado también para proteger al personal de algunos alimentos o sustancias que pudieran causarle daño o irritación.

**BPM: Buenas Prácticas de Manufactura** – Decreto 3075 de Invima, que habla de la inocuidad de los alimentos y la áreas (Limpieza y Desinfección, Control a Plagas, Manipulación de Alimentos).

Javier Ruíz  
Propietario  
Palmira, Septiembre 04 de 2014

### 9.5.5 Perfil De Cargo – Mesero

	<b>Perfil de cargo de: Mesero</b>	Código:DC-001
		Versión: 2.0
		Página: 1

#### **Perfil del Cargo:**

Persona bien presentada, agradable y hábil en la atención a los clientes. Capacitada, con experiencia mínima de un año en el servicio a la mesa. Bachiller. Disponibilidad de tiempo completo para el cargo.

#### **Tumos de Trabajo**

Sábados, Domingos y Festivos DE: 8:00 A.M. A: 7:00 P.M.

#### **Condiciones de Trabajo:**

Su trabajo tiene lugar en el restaurante, se ejecuta dentro de las instalaciones de este, dentro de la cocina y en la zona de atención a clientes. El trabajo se realiza con temperatura adecuada dentro y fuera de la cocina, humedad ambiental natural, características de higiene normales e iluminación apta.

#### **Recursos para desempeñar el trabajo:**

Bolígrafo, comanda, carta o menú, insumos de alimentos y bebidas, utensilios de cocinas, paños o limpiadores, loza, cristalería, cubertería, mantelería, servilletas, uniforme completo requerido por el establecimiento, alacena, mesas auxiliares, mesas de comedor, detergentes para limpieza y desinfección, agua e iluminación adecuada.

#### **Objetivo Interno:**

Ofrecer/ Prestar el servicio cumpliendo las expectativas y lineamientos de D' Cauca, apoyando en las labores específicas encomendadas por la administración, trabajando con eficiencia, armonía y respeto con sus jefes y demás compañeros.

#### **Objetivo Externo:**

Satisfacer a los clientes del Restaurante D' Cauca a través de la excelente prestación del servicio de mesa, basado en la interpretación y cumplimiento de sus requisitos.

### **Funciones Específicas:**

- Recibir a todos los clientes brindándoles una cálida bienvenida y acompañarlos hasta la mesa adecuada.
- Asesorar a los clientes en el momento de la toma de pedido, brindando información de los platos que aparecen en carta del Restaurante D' Cauca.
- Servir las bebidas a los clientes y ofrecer oportunamente el servicio.
- Conocer el menú y la carta, así como los ingredientes o acompañamientos principales de cada uno de los platos que ofrece el restaurante.
- Estar atento a tomar los pedidos de los clientes en la respectiva comanda, determinando adecuadamente los requerimientos y entregándolos en el punto de destino (cocina-bar).
- Llevar directamente a la mesa el servicio que solicitó el cliente de la manera más atenta y oportuna.
- Recoger los platos de la mesa cada vez que el cliente haya terminado de comer.
- Cuando soliciten la cuenta presentarla al cliente en forma diligente y clara para hacerla efectiva.
- Montar la mesa cada vez que ésta sea desocupada por los clientes, para tenerla en perfectas condiciones para recibir a otros clientes.
- Cuidar que la loza, la cristalería, la cubertería siempre se encuentren limpios, secos e impecables para la prestación del servicio.
- Revisar que la mantelería se encuentra limpia, bien planchada, bien montada y en excelente estado.
- Comunicar a la administración las irregularidades que se presenten en el servicio.
- Cumplir con la higiene y la presentación personal como lo indican las Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs).
- Conservar el área de trabajo en las condiciones adecuadas de presentación, limpieza y desinfección.
- Cuidar el buen uso de los recursos como el agua y la energía en las labores diarias en el consumo, la limpieza y el aseo de las áreas.
- Cumplir con las medidas de seguridad requeridas por el establecimiento para evitar accidentes y contratiempos.
- Cuidar el buen uso de los recursos como el agua y la energía en las labores diarias en el consumo, la limpieza y el aseo de las áreas.
- Cumplir con las medidas de seguridad requeridas por el establecimiento para evitar accidentes y contratiempos.
- Dar un manejo adecuado a los residuos orgánicos y no orgánicos utilizando bolsas dentro de recipientes con tapa y vaciándolos periódicamente para evitar el ingreso de plagas como insectos, roedores entre otros.
- Cumplir con otras tareas relativas al oficio que asigne la administración.

### **Estándares de presentación personal y Buenos Modales**

- Cabello corto y bien peinado, uso de gorro o malla con pelo recogido.
- Manos limpias lavadas con jabón desinfectante.
- Uñas cortas limpias y sin esmalte.
- Uniforme completo, limpio y bien puesto.

### **Terminología:**

**BPM: Buenas Prácticas de Manufactura** – Decreto 3075 de Invima, que habla de la inocuidad de los alimentos y la áreas (Limpieza y Desinfección, Control a Plagas, Manipulación de Alimentos).

Javier Ruíz  
Propietario  
Palmira, Septiembre 04 de 2014

## 9.6 MAPA DE PROCESOS

*“Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización”.*<sup>22</sup>

El mapa de procesos proporciona una perspectiva general, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje. La UCA (2007) también explica que en el mapa de procesos se identifican tres tipos de procesos diferentes que son: los procesos clave o misionales, los procesos, estratégicos y los procesos de apoyo y los define de la siguiente manera:

**9.6.1 Procesos clave o misionales.** Son aquellos directamente relacionados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor).

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

**9.6.2 Procesos estratégicos.** Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.

---

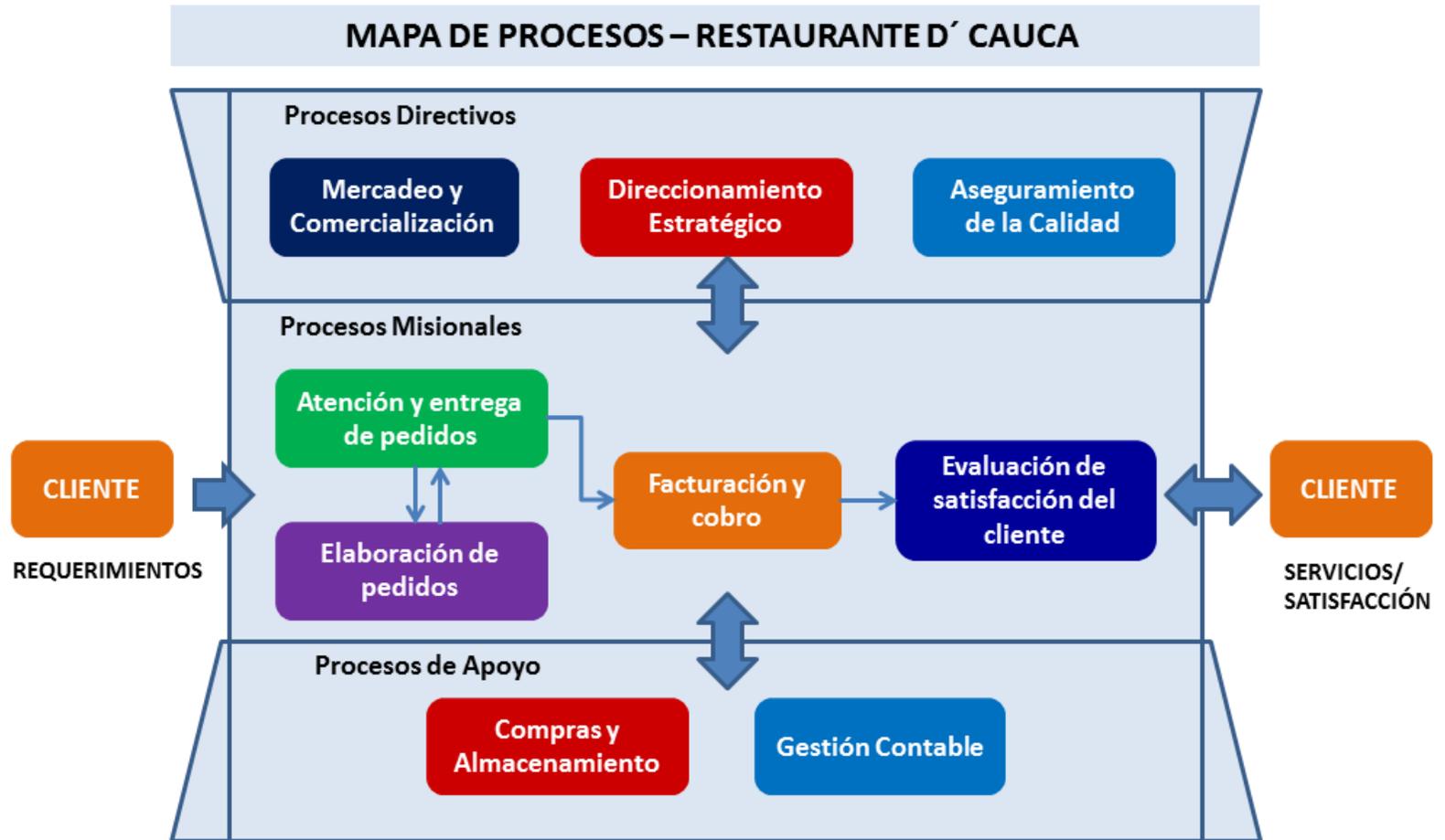
<sup>22</sup> MACIAS GARCIA, M. Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos VI. Septiembre de 2007

**9.6.3 Procesos de apoyo o soporte.** Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.

Ejemplos: Formación, compras, auditorías internas, informática. El mapa de procesos del Restaurante D' Cauca se realizó con base en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, el análisis diagnóstico GAP ISO 9001:2008, la guía de La Universidad de Cádiz de España (2007) referenciada en la bibliografía. (Ver en anexo C)

El acompañamiento del gerente en la elaboración fue crucial para determinar las necesidades y requisitos que la empresa tenía para recoger todas las actividades en los procesos respectivos.

Figura 13. Mapa de Procesos – Restaurante D' Cauca



## 9.7 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Las caracterizaciones de los procesos para el restaurante D' Cauca se diseñaron con base en el trabajo de campo realizado, en el cual se incluyen las entrevistas de todos los actores de la empresa, la observación y el acompañamiento de la gerencia.

### 9.7.1 *Proceso De Direccionamiento Estratégico*

- **Objetivo.** Garantizar la calidad de los procesos del sistema de gestión de calidad (SGC) de D' Cauca y su mejoramiento continuo - Proporcionar los recursos necesarios para garantizar la buena marcha del SGC y velar por su uso adecuado Brindar soluciones orientadas a la satisfacción de los clientes.

- **Alcance.** Cubre las actividades relacionadas con el establecimiento y revisión de políticas, objetivos, metas y resultados de los procesos del SGC, cuyo objeto es la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua al interior de la Organización.

- **Responsabilidad.** Establecer la política, objetivos y metas de la calidad de la empresa, revisar las acciones de mejora (AC; AP) y establecer nuevos planes de acción de acuerdo con las revisiones realizadas al sistema de gestión (responsables: Gerente, Chef, Representante de Calidad) - Asignar recursos humanos y de infraestructura (responsable: Gerente)

- **Indicadores del proceso.**

**Porcentaje (%) Cumplimiento Revisiones por la Dirección:** Cantidad de revisiones realizadas año/ Cantidad de revisiones programadas año (1 o 2);

**Porcentaje (%) de Mejora:** Cantidad de mejoras implementadas/ Cantidad de mejoras planeadas,

**Asignación presupuestal destinada a la mejora (%):** Compara qué % del presupuesto está orientado a la mejora >> \$ Mejora/ \$ Presupuesto total.

Cuadro 12. Caracterización de Proceso Dirección Estratégico – Restaurante D' Cauca

	PROCESO	Fecha de última actualización: 04-Sep-2014
	<b>CARDI001 - DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>Versión 1.0</b>

## CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

<b>I. OBJETIVO</b>	Garantizar la calidad de los procesos del sistema de gestión de calidad (SGC) de D' Cauca y su mejoramiento continuo - Proporcionar los recursos necesarios para garantizar la buena marcha del SGC y velar por su uso adecuado - Brindar soluciones orientadas a la satisfacción de los clientes
<b>II. ALCANCE</b>	Cubre las actividades relacionadas con el establecimiento y revisión de políticas, objetivos, metas y resultados de los procesos del SGC, cuyo objeto es la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua al interior de la Organización
<b>III. RESPONSABILIDAD</b>	Establecer la política, objetivos y metas de la calidad de la empresa, revisar las acciones de mejora (AC; AP) y establecer nuevos planes de acción de acuerdo con las revisiones realizadas al sistema de gestión (responsables: Gerente, Chef, Representante de Calidad) - Asignar recursos humanos y de infraestructura (responsable: Gerente)
<b>IV. AUTORIDAD</b>	El Gerente tiene autoridad para tomar decisiones en el direccionamiento del sistema de gestión y establecer la responsabilidad y autoridad para los dueños de procesos de la compañía

V. ENTES y PROCESOS PROVEEDORES	VI. ENTRADAS	VII. PROCESO	VIII. SALIDAS	IX. ENTES y PROCESOS CLIENTES	
CLIENTE, PARTES INTERESADAS	Requisitos del servicio (necesidades y expectativas legales, corporativas, comerciales)	<b>P</b>	Planeación Estratégica Corporativa, Planificación del SGC	Plan Estratégico, Misión, Visión, Política y Objetivos de calidad revisados y validados	Todos los procesos del SGC
		<b>H</b>	Revisión de indicadores, Análisis de datos, Divulgación de las política de calidad, Asignación de responsabilidades y autoridad, Definición del Responsable de la calidad ante la dirección, Asignación de recursos (presupuesto), Revisión del SGC, Comunicación interna (divulgación)	Acta de revisión por la Dirección, Asignación de recursos necesarios, Planes que orientan hacia la mejora de la eficacia de los procesos del SGC	Procesos responsables de cumplir con las tareas según los resultados de la revisión por la dirección (Actas)
GESTIÓN CONTABLE	Estados Financieros	<b>V</b>	Verificación de la eficacia del SGC (Implementación y mantenimiento), del cumplimiento de los objetivos, de la Asignación y buen uso de los recursos		

Cuadro 12. (Continuación)

<p>TODOS LOS PROCESOS</p>	<p>Necesidades de comunicación y recursos, Evaluación de los procesos (indicadores vs metas), Recomendaciones para la mejora del SGC</p>			
<p>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</p>	<p>Retroalimentación satisfacción de clientes, Posibles cambios que afectan el SGC, Resultados de Auditorías, Estado de las Acciones de Mejora, Recomendaciones para mejora del SGC, Resultados de las Revisiones anteriores, Expectativas, sugerencias, quejas y reclamos de clientes sobre la prestación del servicio</p>	<p><b>A</b> Generación de acciones correctivas, preventivas y de mejora de acuerdo con el análisis y verificación, para garantizar eficiencia y eficacia del SGC</p>		
<p><b>XVI. DOCUMENTOS DE CONSULTA</b></p>	<p>Manual de Calidad</p>	<p><b>X. RECURSOS ASIGNADOS</b> <b>RRHH:</b> Gerente, Directores, Representante de Calidad, Personal de la compañía, Asesor <b>Infraestructura:</b> Sedes, Equipos de Comunicación y Cómputo</p>	<p><b>XI. PROCESOS DE SOPORTE</b> Aseguramiento de la Calidad, Eval. Satisfacción de Clientes, Compras y Almacenamiento, Gestión Contable</p>	<p><b>XII. PARÁMETROS DE CONTROL</b> Calidad de la información de entrada al proceso, Comunicación con los procesos, Eficiencia y eficacia del SGC</p>
<p><b>XVII. REGISTROS DE CALIDAD</b></p>	<p>Actas de Revisión por la Gerencia, Planeación estratégica Corporativa, Presupuesto</p>	<p><b>XIII. MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</b> Monitoreo mediante Auditorías Internas de Calidad, Reuniones de seguimiento y evaluación (Cté de Calidad), Revisiones por la Dirección</p>	<p><b>XIV. REQUISITOS NORMATIVOS</b> <b>NTC ISO 9001/2000:</b> 5, 6, 8.2, 8.4, 8.5</p>	<p><b>XV. REQUISITOS DE LEY</b> N.A.</p>

### **9.7.2 Proceso de Aseguramiento de la Calidad**

- **Objetivo.** Establecer y mantener los estándares documentales - coordinar/efectuar las revisiones y controles adecuados y promover/emprender las acciones requeridas para garantizar la satisfacción de los clientes y el correcto desempeño del SGC (Sistema de Gestión de Calidad).

- **Alcance.** Cubre las actividades relacionadas con la planeación de calidad del SGC y sus procesos, la identificación de necesidades documentales y de análisis de no conformidades, la programación, ejecución y seguimiento de auditorías internas de calidad y de seguridad, y la consolidación e implementación de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.

- **Responsabilidad.** El Gerente coordina con los usuarios y colaboradores la implementación y mantenimiento de los programas de calidad de la compañía, tales como auditorías internas de calidad, acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento, actualizaciones documentales, capacitaciones y divulgaciones.

- **Indicadores del proceso**

**Porcentaje (%) de Acciones Correctivas y Preventivas sin cerrar:** No. de acciones sin cerrar/ No. de acciones totales levantadas.

**Cumplimiento Programa de Auditorías (%):** Auditorías realizadas/ Auditorías programadas.

Cuadro 13. Caracterización de Proceso de Aseguramiento de la Calidad – Restaurante D’ Cauca

	PROCESO	Fecha de última actualización: 04-Sep-2014
	<b>CARMC001 - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>Versión 1.0</b>

## CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

<b>I. OBJETIVO</b>	Establecer y mantener los estándares documentales - Coordinar/efectuar las revisiones y controles adecuados y promover/emprender las acciones requeridas para garantizar la satisfacción de los clientes y el correcto desempeño del SGC (Sistema de Gestión de Calidad)
<b>II. ALCANCE</b>	Cubre las actividades relacionadas con la planeación de calidad del SGC y sus procesos, la identificación de necesidades documentales y de análisis de no conformidades, la programación, ejecución y seguimiento de auditorías internas de calidad y de seguridad, y la consolidación e implementación de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora
<b>III. RESPONSABILIDAD</b>	El Gerente coordina con los usuarios y colaboradores la implementación y mantenimiento de los programas de calidad de la compañía, tales como auditorías internas de calidad, acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento, actualizaciones documentales, capacitaciones y divulgaciones
<b>IV. AUTORIDAD</b>	El Gerente coordina la documentación/ modificación de procedimientos, instructivos y registros de acuerdo con las necesidades de los usuarios y las normativas referentes, legales, corporativas y técnicas (NTC ISO 9001:2008). Programa capacitaciones / divulgaciones periódicas sobre temas relacionados con el SGC.

V. ENTES y PROCESOS PROVEEDORES	VI. ENTRADAS	VII. PROCESO	VIII. SALIDAS	IX. ENTES y PROCESOS CLIENTES
CLIENTE	Información del mercado, Requisitos del servicio (necesidades y expectativas legales, corporativas, del cliente)	<b>P</b> Planificación del SGC, Planificación de Auditorías Internas y Externas de Calidad y Seguridad, Planificación de Capacitación y Divulgación de temas relacionados con el SGC	Planificación del SGC, Programa de Auditorías, Informes de Auditorías, Programa de Capacitación/ Divulgación sobre temas del SGC, Documentos y Registros controlados, Acciones Correctivas, Preventivas y/o de Mejora, Eficacia del SGC	TODOS LOS PROCESOS DEL SGC
TODOS LOS PROCESOS DEL SGC	Necesidades de recursos, Necesidades documentales, Información del estado y la importancia de los procesos del SGC, No Conformidades, Desempeño de los procesos, Resultados de las Mediciones del SGC, Recomendaciones para la mejora del SGC	<b>H</b> Identificación de necesidades documentales y de control de registros, Programación y ejecución del Ciclo de Auditorías Internas, Acompañamiento en la Identificación y Análisis de No Conformidades, Medición de la satisfacción de clientes		

Cuadro 13. (Continuación)

<b>X. PARÁMETROS DE CONTROL</b>		<b>XI. MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</b>		<b>V</b>	<b>XII. RECURSOS ASIGNADOS</b>		<b>XIII. PROCESOS DE SOPORTE</b>		
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		Acciones Correctivas y Preventivas sin cerrar, Cumplimiento Programa de Auditorías			<b>A</b>		<b>RRHH:</b> Gerente <b>Infraestructura:</b> Equipos de comunicación y cómputo, software para documentación		Direccionamiento Estratégico, Eval. Satisfacción de Clientes, Compras y Almacenamiento, Gestión Contable
<b>XIV. REQUISITOS NORMATIVOS</b>		NTC ISO 9001 : 2008: 4 - 8		<b>XV. REQUISITOS DE LEY</b>		N.A.			
<b>XVI. DOCUMENTOS</b>		Procedimiento de Auditorías Internas de Calidad, Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora, Procedimiento de Control Documental y de Registros							
<b>XVII. REGISTROS DE CALIDAD</b>		Listado Maestro de Documentos, Formato de Acciones de mejora, Formatos para planeación, ejecución e informe final de auditorías, Formato de No conformes							

### 9.7.3 **Proceso de Mercadeo y Comercialización**

- **Objetivo.** Alcanzar los objetivos de la organización identificando las necesidades y deseos del mercado objetivo, procurando adaptarse para ofrecer el servicio deseado por el mercado de forma más eficiente que la competencia. Comercializar el servicio con calidad, interpretando adecuadamente los requerimientos de los clientes.

- **Alcance.** Cubre las actividades relacionadas la determinación de necesidades de los clientes personas y empresas, la preparación de ofertas, la publicitación y ofrecimiento de servicios y carta del restaurante en medios de comunicación y páginas web locales.

- **Responsabilidad.** Establecer una oferta permanente que recoja los requerimientos de los clientes, publicitar la oferta y darle cumplimiento mediante la materialización del servicio en eventos, menús y atención personalizada a quienes lo requieran.

- **Indicadores del proceso**

**Porcentaje (%) de Cumplimiento Plan de Visitas a Clientes:** Visitas realizadas a clientes/ Visitas programadas a clientes.

**Porcentaje (%) de Contactos efectivos:** Visitas efectivas (que generaron negocios)/ Visitas realizadas.

**Porcentaje (%) de Cumplimiento presupuesto de ventas:** Ventas realizadas (\$)/ Ventas esperadas (\$).

Cuadro 14. Caracterización de Proceso de Mercadeo y Comercialización – Restaurante D' Cauca

	PROCESO	Fecha de última actualización: 04-Sep-2014
	<b>CARME001 - MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>Versión 1.0</b>

## CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

<b>I. OBJETIVO</b>	Alcanzar los objetivos de la organización identificando las necesidades y deseos del mercado objetivo, procurando adaptarse para ofrecer el servicio deseado por el mercado de forma más eficiente que la competencia. Comercializar el servicio con calidad, interpretando adecuadamente los requerimientos de los clientes.
<b>II. ALCANCE</b>	Cubre las actividades relacionadas la determinación de necesidades de los clientes personas y empresas, la preparación de ofertas, la publicitación y ofrecimiento de servicios y carta del restaurante en medios de comunicación y páginas web locales.
<b>III. RESPONSABILIDAD</b>	Establecer una oferta permanente que recoja los requerimientos de los clientes, publicitar la oferta y darle cumplimiento mediante la materialización del servicio en eventos, menús y atención personalizada a quienes lo requieren.
<b>IV. AUTORIDAD</b>	El Gerente tiene autoridad para tomar decisiones en el direccionamiento de la oferta, la presentación de la misma, la elaboración del servicio y las instrucciones a su personal tendientes a la adecuada comercialización y venta del mismo.

V. ENTES y PROCESOS PROVEEDORES	VI. ENTRADAS	VII. PROCESO		VIII. SALIDAS	IX. ENTES y PROCESOS CLIENTES
CLIENTE, PARTES INTERESADAS	Requisitos del servicio (necesidades y expectativas legales, corporativas, comerciales)	<b>P</b>	Plan de mercadeo	Instrucciones para el servicio, Propuestas vigentes, Eventos a realizar	Todos los procesos del SGC
		<b>H</b>	Establecimiento de contactos, Visita a contactos, Elaboración de propuestas, Seguimiento a propuestas, Publicidad y Mercadeo dirigido a personas y entidades/ Publicidad en Revistas Locales/ cajas de Compensación		
	<b>V</b>	Verificación de la eficacia del plan de mercadeo, del cumplimiento de los objetivos, de la Asignación y buen uso de los recursos			
	<b>A</b>	Generación de acciones correctivas, preventivas y de mejora de acuerdo con el análisis y verificación, para garantizar eficiencia y eficacia del SGC			
GESTIÓN CONTABLE	Gastos Mercadeo y Comercialización				
TODOS LOS PROCESOS	Evaluación de los procesos del servicio indicadores vs metas)				

Cuadro 14. (Continuación)

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Retroalimentación satisfacción de clientes, Expectativas, sugerencias, quejas y reclamos de clientes sobre la prestación del servicio	<b>X. RECURSOS ASIGNADOS</b>	<b>XI. PROCESOS DE SOPORTE</b>	<b>XII. PARÁMETROS DE CONTROL</b>	
		RRHH: Gerente, Gerente, Representante de Calidad, Personal de la compañía <b>Infraestructura:</b> Sedes, Equipos de Comunicación y Cómputo	Mejora Continua, Eval. Satisfacción de Clientes, Compras y Almacenamiento, Gestión Contable	Calidad de la información de entrada al proceso, Comunicación con los procesos, Eficiencia y eficacia del SGC	
		<b>XIII. MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</b>	<b>XIV. REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>XV. REQUISITOS DE LEY</b>	
		Monitoreo mediante Auditorías Internas de Calidad, Reuniones de seguimiento y evaluación (Cté de Calidad), Revisiones por la Dirección	NTC ISO 9001/2000: 7.1, 8.2, 8.4	N.A.	
		<b>XVI. DOCUMENTOS DE CONSULTA</b>	Manual de Calidad		
		<b>XVII. REGISTROS DE CALIDAD</b>	Plan de mercadeo		

#### **9.7.4 Macroproceso del Servicio.**

- **Objetivo.** Asegurar que el contrato entre el cliente y el restaurante D´ Cauca sea eficiente y satisfaga sus necesidades, garantizando que el servicio ofrecido se cumpla satisfactoriamente.
- **Alcance.** El proceso inicia con el ingreso del cliente al restaurante D´ Cauca y/o su con su solicitud de atención, pasando por la elaboración del servicio requerido, el cobro del mismo y la evaluación del servicio/ satisfacción del cliente.
- **Responsabilidad.** El personal de servicio, en cabeza del Gerente es responsable del buen desarrollo de este procedimiento.
- **Indicadores del proceso**

#### **Medición de la Satisfacción del Cliente:**

**Porcentaje (%) de Satisfacción:** Cumplimiento de satisfactores (Escala 1 a 5)/Meta satisfacción)

**Porcentaje (%) de Atención de Quejas y Reclamos:** Numero de reclamos atendidos efectivamente/ No reclamos presentados

#### **Medición del tiempo de Atención al Cliente:**

**Porcentaje (%) de tiempo de espera de atención de pedidos:** Tiempo medido de atención de pedidos/Tiempo esperado de atención de pedidos

**Porcentaje (%) de tiempo de preparación en cocina:** Tiempo medido de preparación en cocina/Tiempo esperado de preparación en cocina

Cuadro 15. Caracterización de Macroproceso de Servicio – Restaurante D’ Cauca

	PROCESO	Fecha de última actualización: 04-Sep-2014
	<b>CARSE001 - MACROPROCESO DEL SERVICIO</b>	<b>Versión 1.0</b>

## CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

<b>I. OBJETIVO</b>	Asegurar que el contrato entre el cliente y el restaurante D’ Cauca sea eficiente y satisfaga sus necesidades, garantizando que el servicio ofrecido se cumpla satisfactoriamente.
<b>II. ALCANCE</b>	El proceso inicia con el ingreso del cliente al restaurante D’ Cauca y/o su con su solicitud de atención, pasando por la elaboración del servicio requerido, el cobro del mismo y la evaluación del servicio/ satisfacción del cliente.
<b>III. RESPONSABILIDAD</b>	El personal de servicio, en cabeza del Gerente es responsable del buen desarrollo de este procedimiento.
<b>IV. AUTORIDAD</b>	El Gerente coordina las actividades del servicio e instruye a los responsables, de acuerdo con las necesidades de los usuarios y las normativas internas y externas. Programa capacitaciones / divulgaciones periódicas sobre temas relacionados con el servicio y su calidad.

V. ENTES y PROCESOS PROVEEDORES	VI. ENTRADAS	VII. PROCESO	VIII. SALIDAS	IX. ENTES y PROCESOS CLIENTES
CLIENTE	Requisitos del servicio (necesidades y expectativas), Satisfacción, Quejas y Reclamos	P Planificación del Servicio (Menús/ Carta, Precios, Servicios)	Servicio conforme, Medición de la Satisfacción, Atención de Quejas y Reclamos	CLIENTE
MERCADO	Información relacionada con la competencia, Precios	H *Atención del requerimiento/ pedido(s) *Elaboración del servicio/ Preparación de platos *Servicio de comedor *Cobro del servicio *Medición de la Satisfacción del Cliente *Atención de Quejas y Reclamos	Planificación del Servicio, Programa de Capacitación/ Divulgación sobre calidad del servicio/ atención al cliente, Medición de la Satisfacción del cliente, Acciones Correctivas, Preventivas y/o de Mejora, Eficacia del SGC	PROCESOS DEL SERVICIO

Cuadro 15. (Continuación)

<b>X. PARÁMETROS DE CONTROL</b>	<b>XI. MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</b>	<b>V</b>	Seguimiento a : Plan del Servicio, Planes de Acción, Programas de Capacitación/ Divulgación, Evaluación de la Satisfacción del Cliente	<b>XII. RECURSOS ASIGNADOS</b>
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Medición de la Satisfacción del Cliente, Atención de Quejas y Reclamos	<b>A</b>	Implementación de acciones que garanticen la Satisfacción del Cliente, Acompañamiento en las acciones a emprender para la mejora de la Satisfacción del Cliente	<b>XIII. PROCESOS DE SOPORTE</b>
				RRHH: Gerente, Personal del Servicio <b>Infraestructura:</b> Equipos de comunicación y cómputo, software para documentación
<b>XIV. REQUISITOS NORMATIVOS</b>	NTC ISO 9001 : 2008: 7.1, 7.5 - 8		<b>XV. REQUISITOS DE LEY</b>	N.A.
<b>XVI. DOCUMENTOS</b>	Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora, Procedimiento para Atención de Quejas, Procedimiento Medición de Satisfacción del Cliente			
<b>XVII. REGISTROS DE CALIDAD</b>	Formato de Acciones de mejora, Formato de Quejas y Reclamos			

### **9.7.5 Proceso de Compras y Almacenamiento**

- **Objetivo.** Adquirir y preservar los bienes y servicios necesarios para garantizar un servicio de calidad y unos insumos siempre frescos, de excelente calidad que sean bien recibidos en la mesa y en los eventos programados, como sinónimo de la permanente preocupación por satisfacer el paladar y gusto de los clientes.
- **Alcance.** Cubre la programación de compras de acuerdo con las necesidades/ inventario de los procesos, la adquisición de bienes y servicios y su preservación que incluye en algunos casos cadena de frío.
- **Responsabilidad.** Garantizar el permanente abastecimiento de bienes y servicios asociados con la correcta atención y satisfacción de clientes, conforme sus solicitudes.
- **Indicadores del proceso**

#### **Compras:**

**Porcentaje (%) de Cumplimiento a requerimientos de compras:** Insumos comprados/ insumos requeridos.

**Porcentaje (%) Inventario de Alimentos:** Alimentos requeridos/ Alimentos comprados y almacenados.

**Pérdidas por mala conservación:** No. de pérdidas (No conformes) reportadas por mala conservación,

**Evaluación de proveedores:** Calificación de proveedores semestral (1 a 5, siendo los proveedores por encima de 4 los que se escogen para proveer a D´ Cauca).

Cuadro 16. Caracterización de Compras y Almacenamiento – Restaurante D’ Cauca

	PROCESO	Fecha de última actualización: 04-Sep-2014
	<b>CARCO001 - COMPRAS Y ALMACENAMIENTO</b>	<b>Versión 1.0</b>

## CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

<b>I. OBJETIVO</b>	Adquirir y preservar los bienes y servicios necesarios para garantizar un servicio de calidad y unos insumos siempre frescos, de excelente calidad que sean bien recibidos en la mesa y en los eventos programados, como sinónimo de la permanente preocupación por satisfacer el paladar y gusto de los clientes.
<b>II. ALCANCE</b>	Cubre la programación de compras de acuerdo con las necesidades/ inventario de los procesos, la adquisición de bienes y servicios y su preservación que incluye en algunos casos cadena de frío.
<b>III. RESPONSABILIDAD</b>	Garantizar el permanente abastecimiento de bienes y servicios asociados con la correcta atención y satisfacción de clientes, conforme sus solicitudes.
<b>IV. AUTORIDAD</b>	El Gerente tiene autoridad para tomar decisiones relacionadas con la compra y almacenamiento de los insumos, pensando siempre en el correcto balance de costo/ beneficio para el restaurante, así como el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

V. ENTES y PROCESOS PROVEEDORES	VI. ENTRADAS	VII. PROCESO	VIII. SALIDAS	IX. ENTES y PROCESOS CLIENTES
CLIENTE, PARTES INTERESADAS	Requisitos del servicio (necesidades y expectativas legales, corporativas, comerciales)	P	Alimentos, Insumos, Servicios, Equipos requeridos/ conformes a las necesidades de los procesos para la prestación de un servicio de calidad	Procesos del Servicio
		H		
V	Establecimiento de contactos, Visita a contactos, Elaboración de propuestas, Seguimiento a propuestas, Publicidad y Mercadeo dirigido a personas y entidades/ Publicidad en Revistas Locales/ cajas de Compensación			
V	Selección de proveedores, Compra de elementos requeridos, Almacenamiento adecuado de acuerdo con las necesidades de preservación/ inocuidad de los mismos			
GESTIÓN CONTABLE	Gastos de Compra Alimentos, Insumos, Servicios	V		
PROCESOS DEL SERVICIO	Inventario de necesidades	A		
		A		

Cuadro 16. (Continuación)

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Retroalimentación satisfacción de clientes, Expectativas, sugerencias, quejas y reclamos de clientes sobre la prestación del servicio	<b>X. RECURSOS ASIGNADOS</b>	<b>XI. PROCESOS DE SOPORTE</b>	<b>XII. PARÁMETROS DE CONTROL</b>
		RRHH: Gerente, Gerente, Representante de Calidad, Personal de la compañía <b>Infraestructura:</b> Sedes, Equipos y Elementos para preservación de Alimentos	Mejora Continua, Eval. Satisfacción de Clientes, Procesos del Servicio, Gestión Contable	Preservación de Alimentos, Temperatura Adecuada (Cadena de Frío)
		<b>XIII. MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</b>	<b>XIV. REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>XV. REQUISITOS DE LEY</b>
		Monitoreo mediante Auditorías Internas de Calidad, Reuniones de seguimiento y evaluación (Cté de Calidad), Revisiones por la Dirección	NTC ISO 9001/2000: 7.4	N.A.
<b>XVI. DOCUMENTOS DE CONSULTA</b>	Manual de Calidad			
<b>XVII. REGISTROS DE CALIDAD</b>	Plan de Compras/ Inventario de Necesidades, Catálogo de Proveedores			

### **9.7.6 Proceso De Gestión Contable**

- **Objetivo.** Conocer, registrar y presentar oportunamente los registros contables ante los entes pertinentes. Conocer, planear y ejecutar el presupuesto y flujo de caja del restaurante de acuerdo con lo programado.
- **Alcance.** Cubre las actividades relacionadas con la recolección de la información (registros contables de pagos y recaudos), estructuración y presentación de informes, liquidación y pago de obligaciones legales, elaboración de presupuestos y flujos de caja, aprobación y seguimiento a los estados financieros.
- **Responsabilidad.** El Contador es responsable de brindar la asesoría adecuada en virtud de su experiencia y conocimiento, reunir la información contable, someterla a consideración de la Gerencia de D´ Cauca, cumplir con las disposiciones de ley, brindar y presentar a los diferentes usuarios la información pertinente.

El Gerente es responsable de realizar los pagos de ley basado en las liquidaciones y estados financieros, así como de apoyarse en el Contador para presentar oportunamente los Estados de resultados ante las instancias que lo requieren.

- **Indicadores del proceso**

**Gestión Contable. Entrega de documentación oportuna.** Entrega de balance mes anterior >> meta: primeros 5 días siguiente mes (días de retraso)

Entrega oportuna de liquidaciones y notificaciones para pagos de ley >> meta: Cumplir calendario de pagos (multas, sanciones o moratorias recibidas)

**Seguimiento Ejecución Presupuestal.** Porcentaje (%) de Ejecución presupuestal  
>> Meta: Ejecutarlo adecuadamente en los tiempos determinados y sin excederlo,  
pero gastándolo >> Presupuesto Ejecutado (\$) / Presupuesto Planeado (\$)

Cuadro 17. Caracterización de Gestión Contable – Restaurante D’ Cauca

	PROCESO	Fecha de última actualización: 04-Sep-2014
	<b>CARFI001 - GESTIÓN CONTABLE</b>	<b>Versión 1.0</b>

## CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

<b>I. OBJETIVO</b>	Conocer, registrar y presentar oportunamente los registros contables ante los entes pertinentes. Conocer, planear y ejecutar el presupuesto y flujo de caja del restaurante, de acuerdo con lo programado.
<b>II. ALCANCE</b>	Cubre las actividades relacionadas con la recolección de la información (registros contables de pagos y recaudos), estructuración y presentación de informes, liquidación y pago de obligaciones legales, elaboración de presupuestos y flujos de caja, aprobación y seguimiento a los estados financieros.
<b>III. RESPONSABILIDAD</b>	El Contador es responsable de brindar la asesoría adecuada en virtud de su experiencia y conocimiento, reunir la información contable, someterla a consideración de la Gerencia de D’ Cauca, cumplir con las disposiciones de ley, brindar y presentar a los diferentes usuarios la información pertinente. El Gerente es responsable de realizar los pagos de ley basado en las liquidaciones y estados financieros, así como de apoyarse en el Contador para presentar oportunamente los Estados de resultados ante las instancias que lo requieren.
<b>IV. AUTORIDAD</b>	El Gerente tiene autoridad para tomar decisiones en el direccionamiento financiero de la compañía e impartir las instrucciones que considere adecuadas en beneficio de este aspecto.

V. ENTES y PROCESOS PROVEEDORES	VI. ENTRADAS	VII. PROCESO		VIII. SALIDAS	IX. ENTES y PROCESOS CLIENTES
CLIENTE, PARTES INTERESADAS	Requisitos del servicio (necesidades y expectativas legales, corporativas, comerciales)	P	Presupuesto de gastos, Flujo de caja	Instrucciones, Presupuestos o Áreas	Todos los procesos del SGC
		H	Registro de datos, Consolidación de registro, Elaboración de Informes Contables, Liquidación de Pagos,		
GESTIÓN CONTABLE	Estados Financieros, Liquidaciones Pagos Obligaciones de Ley	V	Verificación del cumplimiento del presupuesto y objetivos financieros	Estados de Resultados, Liquidaciones y Pagos	Entes Gubernamentales
TODOS LOS PROCESOS	Evaluación de los procesos	A	Generación de acciones correctivas, preventivas y de mejora de acuerdo con el análisis y verificación, para garantizar eficiencia y eficacia del SGC		

Cuadro 17. (Continuación)

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD/AUDITORIA INTERNA	Cumplimiento del presupuesto, Acciones de mejora tomadas	<b>X. RECURSOS ASIGNADOS</b>	<b>XI. PROCESOS DE SOPORTE</b>	<b>XII. PARAMETROS DE CONTROL</b>	
		RRHH: Gerente, Gerente, Contador, Representante de Calidad, Personal de la compañía <b>Infraestructura:</b> Sede, Equipos de Comunicación y Cómputo	Mejora Continua, Eval. Satisfacción de Clientes, Compras y Almacenamiento, Gestión Contable	Ejecución Presupuestal	
		<b>XIII. MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</b>	<b>XIV. REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>XV. REQUISITOS DE LEY</b>	
		Monitoreo mediante Auditorías Internas, Reuniones de seguimiento y evaluación (Cté de Calidad), Revisiones por la Dirección	NTC ISO 9001/2000: 4, 8.2, 8.4	N.A.	
		<b>XVI. DOCUMENTOS DE CONSULTA</b>	Plan Único de Cuentas (PUC), Tabla de retenciones en la fuente		
		<b>XVII. REGISTROS DE CALIDAD</b>	Presupuesto, Flujo de Caja		

## 10 CONCLUSIONES

Existe mucha diferencia entre lo que se conoce de un establecimiento y lo que realmente sucede en su ámbito interno, en el caso del Restaurante D' Cauca, se puede decir que a pesar de su informalidad y empirismo en sus decisiones, el establecimiento se sostiene y tiene gran aceptación entre sus clientes.

Algunos factores críticos de éxito, como la calidad del producto, la ubicación estratégica, el cumplimiento de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y el *"know how"* del negocio pueden resultar válidos para sostener un negocio pero no en el largo plazo, este restaurante es famoso por la calidad de su oferta gastronómica pero también por el carisma de sus propietarios.

Los negocios de servicios gastronómicos, piensan más en obtener un gran volumen de clientes, pero descuidan que éstos sino están cabalmente fidelizados pueden migrar a nuevas propuestas de productos similares o sustitutos.

El restaurante ha gozado del respaldo del Parque Recreacional donde está ubicado el establecimiento, pero esta contingencia sesga el mercado de clientes, y las posibilidades de hallar otros segmentos se desestima.

El restaurante no tenía claro cuáles eran sus clientes más representativos para sus ingresos, negligencia que no se puede permitir un restaurante de tanto prestigio y buena aceptación en el mercado.

En coherencia con lo encontrado, y lo realizado, lo que estaba, en las respuestas de los entrevistados, lo que se observó en las visitas al establecimiento, lo que se pudo lograr con el análisis GAP de conformidad a la aplicación de la ISO 90001 y lo que se dejó planteado en cuanto a las estrategias se puede afirmar que el establecimiento obtendrá beneficios significativos y mejoras continuas en cuanto a su imagen, su parte comercial, su productividad, competitividad y su servicio.

## 11 RECOMENDACIONES

- Estudiar la posibilidad real de implementar las estrategias planteadas en este documento.
- Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico que permita al establecimiento consolidarse en el mercado de comidas típicas colombianas.
- Se recomienda como prioridad desarrollar el portafolio de servicios teniendo en cuenta los tipos de cliente descritos en este documento con el fin de generar una presentación apropiada a las visitas a clientes por eventos (organizacionales).
- Crear alianzas estratégicas entre las agencias de turismo locales, o regionales y el establecimiento con el fin de tener un volumen constante de clientes en fechas especiales.
- Se recomienda investigar tecnificación y automatización de procesos en la cocina y en la logística del servicio.
- Se recomienda dar un paso adelante en pro de una estrategia digital, para la promoción del restaurante en la web.
- Se recomienda desarrollar una investigación culinaria para ampliar la oferta de platos tradicionales de la región. También considerar la opción de la creación de platos alternativos a los típicos, una extensión de línea para generar snack' s para las personas que usan el parque en horarios diferentes al del almuerzo, por ejemplo desarrollar practicidad y portabilidad para una porción de papas con innovadores diseños a precios bajos etc.
- Se recomienda una alianza estratégica con agencias de turismo para posibilitar la promoción del restaurante, en este caso en específico lograría un grado de cercanía en el turismo, nicho de mercado de interesa para el restaurante.

- Se recomienda el registro de los clientes en una base de datos para generar el seguimiento pertinente y posibilitar la fidelización de estos garantizando la calidad en el servicio.
- Se recomienda usar el espacio del parque y emplearlo con figuras, elementos y diseños innovadores invitando a las personas que visitan el parque a que visiten el restaurante y conozcan los servicios que se prestan.
- Dar a conocer la cultura organizacional del restaurante y compartirla por medio imágenes alusivas a los valores organizacionales, el ambiente campestre, la calidad del espacio y del servicio alrededor del centro recreacional.
- Se recomienda la implementación y uso de las herramientas de calidad que se han elaborado en el presente trabajo, el uso de indicadores, y la apropiación de tareas.
- Se recomienda el uso de un registro fotográfico para destacar el servicio en el restaurante como tal y en los eventos que se realizan y promocionarlo de manera adecuada en espacios virtuales como las redes sociales.
- Se recomienda un software para administrar el negocio y automatizar así; la administración del inventario, la toma de pedidos, domicilios, fidelización de clientes, generación de base de datos, control de costos, facturación, y el horario de los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

AMORRAZAIN, M. La gestión por procesos. Editorial Mondragón. España.1999. 524 p.

ARBELÁEZ SALAZAR, L. Plan de Reestructuración Organizacional de la Comercializadora M.H.V. Empresa de procesamiento de mariscos en Timbiquí, Cauca. Universidad Autónoma de Occidente (Cali).2012. 210 p.

BLANCO DE TELLA, Técnica y aplicación de los organigramas. Presidencia del Gobierno-Secretaria General Técnica-Servicio central de Organización y Métodos. Madrid.1973. 156 p.

CHACÓN, G. Análisis Crítico y Metodológico del Proceso para la Definición de la Misión Organizacional. Revista sobre relaciones industriales y laborales. 2010. 223 p.

CHARLES, W.L. Hill y GARETH, R. Jones. Administración estratégica: Un enfoque integrado. México: MC Graw Hill. 2004. 123 p.

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill, 1999. 162 p.

DAVID. FRED R. Conceptos de Administración Estratégica. (5ª. Ed.) México: Editorial Prentice Hall, 1997. 178 p.

GARCIA BORRERO, A. Diseño de planeación y direccionamiento estratégico aplicado al Restaurante Zaguán De La Quinta. Universidad Autónoma de Occidente. 2012. 157 p.

GONZÁLEZ RAMÍREZ, J. La reestructura organizacional como ventaja competitiva para una empresa constructora enfocada en la rama de movimientos de tierra y urbanizaciones. AIU. Guatemala. 2007. 230 p.

HITT, M. et al. Administración estratégica: competitividad y conceptos de la globalización. México: internacional Thompson editores. 1999. 259 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Enfoque Basado en Procesos [en línea]. Traducción oficial, Cuarta Edición. Bogotá: ICONTEC p. iv [consultado 20 de febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/dapre/oci/Documents/normograma/Norma%20SO-9001%20Version%202008.pdf>.

JARA, MÓNICA; GUERRERO, JEFFERSON y OTROS. Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria. Revista Intersección. Vol. 1, no. 1 (2014); 50 p.

KRAJEWSKI, LEE J. & RITZMAN, LARRY P. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. 5ta Edición. México, 2000. 230 p.

MENDEZ CAICEDO, T. Reestructuración organizacional y gestión de procesos de La Compañía Syssoft Ltda. Medellín: Universidad de Medellín, 2006. 170 p.

PALLOMARO [en línea]. Santiago de Cali: Soluciones de cocina, Catalogo general servicios de alimentación 2014 [consultado 04 de Septiembre, 2014]. Disponible en Internet: <https://www.pallomaro.com/productos/catalogo-de-equipos-en-pdf/>

SALAZAR, W.A Alta redacción. Informes técnicos y administrativos. Bogotá: NET Educativa, 2004. 209 p.

SERNA GÓMEZ, H. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología (9ª. ed.). Bogotá: 3R Editores, 2006. 268 p.

ZABALETA Juan De Blas. El cambio óptimo: Las mejores prácticas para mejorar su empresa. España: Price Waterhouse, 1995. 79 p.

## ANEXOS

### Anexo A. Registros Fotográficos (Antes Y Después)

Lo siguiente es el antes y el después de la inversión e infraestructura y cambio de imagen del restaurante.

**ANTES**



**DESPUES**



**ANTES**



**DESPUES**



## ANTES



## DESPUES



## Anexo B. Oferta Gastronómica Del Restaurante

- **Sancocho de gallina.** El sancocho de gallina es uno de los platos típicos más reconocidos en Colombia, es un plato que varía según la región, según Gonzales 2012, en la región andina es más común, y se dice que el sancocho valluno es el pionero en la historia de la gastronomía colombiana.

El sancocho de gallina se acompaña tradicionalmente con arroz blanco y las presas de gallina saben muy bien acompañadas con el guiso preparado aparte a base de tomate y cebolla principalmente. Además se puede servir con ají, aguacate, patacones fritos y ensalada.

- **Trucha al ajillo.** Es un plato típico de la región del Cauca distinguido por utilizar este pescado bajo en grasa y con alto contenido nutricional; es una de las preferidas y su presencia se extiende a la mayoría de las cartas de los establecimientos de comidas, es por eso que hace parte de su menú.

Este plato usualmente viene acompañado de una trucha bañada en salsa de ajo especial de la casa, arroz, tostadas de plátano, papas a la francesa y ensalada.

- **Pescado frito.** Es un plato típico de la Costa Caribe colombiana, en algunos lugares es frecuente acompañarlo con un trozo de limón fresco y rociar por encima un poco de su jugo; es acompañado de un porción de arroz, ensalada, tostadas de plátano con hogao y papas a la francesa.

- **Chuleta de cerdo o de pollo.** La chuleta vallecaucana es una de esas recetas clásicas que se prepara por toda Colombia, es un fino corte de carne de cerdo o pollo apanado, acompañado de un suave arroz blanco, papas a la francesa y ensalada natural de vegetales con vinagreta.

- **Trucha D` Cauca.** Es el plato especial de la casa; una trucha bañada en salsa de camarones, con sabor a la costa pacífica, acompañada de arroz blanco y tostadas de plátano.

- **Sobrebarriga a la criolla.** Es una de las mejores recetas de la cocina típica colombiana, reconocida también por el gusto que le da la salsa

criolla. El plato viene acompañado de arroz, papas a la francesa y tostadas de plátano.

- **Sobrebarriga a la brasa.** Es acompañada de papas a la francesa, arroz blanco, tostadas de plátano y ensalada de vegetales.
- **Carne Asada.** Este plato se distingue por su sabor a la brasa y parrilla, éste se acompaña de un trozo de carne de res asado, con arroz blanco, ensalada y papas a la francesa.
- **Churrasco.** Esta preparación se compone de 400 gramos de lomo de res en corte mariposa, acompañado de chimichurri, arroz, ensalada, papas a la francesa y tostadas de plátano.
- **Pollo a la Plancha.** Son 400 gramos de filete de pollo, acompañadas de tostadas vallunas, ensalada y papas a la francesa.
- **Lomo de Cerdo a la Plancha**  
Este plato viene acompañado de chimichurri, tostadas de plátano, papas a la francesa y ensalada.

## **Anexo C: Entrevistas Realizadas a los Responsables de los Procesos en el Restaurante D' Cauca**

### **Entrevista 1: Chef – Jefe de Cocina**

Esta es la entrevista hacia la chef del restaurante D' Cauca, el fin de la entrevista es generar los insumos necesarios para la preparación de elementos de calidad con el objetivo de acercarnos hacia el objetivo principal del proyecto. Esta es la chef del restaurante:

**Andrés: *Samara ¿cómo estás? , cuéntame por favor las actividades que comprenden desde el inicio de tu proceso como chef hasta la última actividad del proceso cuando ya terminas tu proceso.***

**Samara:** Haber, siempre un día a la semana o dos días a la semana ir de compras, escoger los productos que necesitamos, para los platos que ofrecemos aquí en el restaurante, escoger material de buena calidad; productos que cumplan con las buenas prácticas de manipulación, que sean bien conservados de ahí pues lógico ya después de las compras pasamos al restaurante, también tenemos que manejar si son productos que están en frío, tenemos que manejarlos en los fríos respectivos, después ya venimos a lo que el cliente por decirte algo necesita algún plato, entonces ya manejamos lo que es la preparación, igual te repito mucho cumpliendo pues con las buenas prácticas, ya manejamos el acompañante del producto que el cliente está pidiendo por decirte algo digamos un churrasco o una chuleta acompañada de una ensalada de verduras con un arroz y unas papas ya sean francesas o al vapor, ya pasamos a las planchas o a las freidoras dependiendo de lo que el cliente necesite y ya a emplatar, si al final la emplatada que es que salga un producto agradable de buen sabor para el cliente y que cumpla las expectativas de lo que el cliente necesita y ya de ahí lógico cumplo la comanda y de ahí paso al comanda a la persona que se encarga de los cobros que el cajero.

**Andrés: *¿En qué momento llega la comanda a ti hacia el pedido del plato? ¿Qué pasa en ese momento? ¿Quién te pasa el documento? ¿Tú a quién le entregas el mismo documento como Chef? El ayudante ¿Qué tareas cumple en la actividades en la cuales estas relacionada?***

**Samara:** La comanda debe llevarla el mesero que es la persona que tiene el contacto directamente con el cliente, va a la cocina, pide la comanda, todo mesero debe cantar la comanda y además de hacer el pedido debe cantarlo para que todas las personas en las cocinas sepamos, entra la persona que maneja la parrilla, que

digamos es la persona que maneja las freidoras y planchas, entonces ya miramos que pedido es, el producto se saca del enfriador, y va a la parrilla o a las freidoras; hay una persona que se encarga de las ensaladas, que es la persona que completa como la guarnición de los platos, entonces se organiza el plato, la persona de la parrilla ya está, entonces cuando ya están los pedidos que pidió el mesero, inmediatamente se chulea la comanda, y se le pasa a entregar el mesero para que cumpla con los requisitos de llevarlo a la mesa del cliente.

***Andrés: Ese es el fin de las actividades del chef, ahorita me hablaste de las normas que rigen la salubridad en la comida; ¿Qué normas son esas?***

***Samara:*** Haber, buenas prácticas de manipulación de alimento, es conservar por ejemplo las carnes a cierta temperatura, siempre debe permanecer en cierta temperatura, al llegar siempre tiene más o menos un tope de trabajo, esas carnes por lo general están congeladas, se pasa al cuarto frío pero no a congelación sino a refrigeración para que sea más fácil la manipulación, y el freírla, que apanarlas, las verduras también siempre deben estar en frío.

***Andrés: ¿Qué nombre tienen esas normas?***

***Samara:*** BPM, buenas prácticas de manipulación de alimento, igual todas las personas que entran aquí al restaurante deben hacer ese curso, ahora lo estamos haciendo con el SENA que dura 40 horas, y cada año así llevemos aquí 20 años trabajando debemos volverlo a repetir.

***Andrés: Perfecto, muchas gracias Samara, agradezco tu colaboración y el aporte al trabajo de grado.***

Samara: Es con mucho cariño.

## **Entrevista 2: Gerente**

Esta entrevista es dirigida hacia el Gerente del Restaurante D' Cauca quien va a explicar en términos de actividades cuales son su día a día aquí en el Restaurante.

### ***Andrés: Buenos días Javier***

**Javier:** Buenos días Francisco, es un placer esta entrevista contigo, agradecerte y mi día a día comienza muy temprano, comienza haciendo el proceso de pedidos del menú, de lo que se va a elaborar, yo creo que el día comienza el día anterior con los procesos de lista de qué se necesita para la elaboración del día siguiente, entonces se comienza con las compras, revisar la agenda, qué se tiene, y definirse que se va a hacer el otro día, llego más o menos a las 8, o 9 de la mañana al negocio ya con los pedidos, con la compras, mirar el personal, citar el personal que se requiere y ya dar las ordenes de que se lo que se va a elaborar, ahí comenzamos; después se mira la agenda, se revisa que hay pendiente, se mira todos los procesos que haya que hacer y se espera la hora de almuerzo ya, y a la hora del almuerzo esperar a la gente que llegue, estoy más que todo como anfitrión, en el día mirando, los clientes preguntan mucho por mí, entonces los recibo, hablo con ellos, miro que todo el proceso se cumpla, que todos salgan satisfechos del negocio y en eso ya pasa la hora del almuerzo, volvemos a comenzar con inventarios, que se requiere para el día siguiente, listas, que se vendió y que hay pendiente para el próximo día, y en el transcurso del día se hacen cotizaciones, se hacen reuniones, se mandan correos, se compran... para materia prima y se cotiza mucho colegio, mucho paseo, mucha gente de adulto mayor, en el día se mandan muchos correos, se le da a mucha gente información telefónica porque hay muchos adultos que no manejan todavía correo sino que tiene que ser personal o sino por línea telefónica, entonces esa parte con ellos hay que manejarla con mucho cuidado, y darle la información a ellos.

### ***Andrés: Excelente, Javier usted ¿Qué papel cumple al momento del almuerzo? ¿Cómo se relaciona usted con las actividades de la cocina?***

**Javier:** Las actividades de la cocina, es mirar que todo lo que está pendiente, supervisión, que todo salga como está en la carta y de la mejor manera posible, que el cliente, para que los platos lleguen con todos los requerimientos del restaurante, esa es la función mía; estar pendiente, estar pendiente de las cuentas, que al cliente no se cobre mas, que se le cobre lo justo, y también que todo el mundo esté cumpliendo la BPM, esa es la parte más o menos de la cocina.

**Andrés:** *Digamos que como sabemos que en el sentido de emprendedores y de dueños de empresas Mipymes, los gerentes cumple el rol de administradores, el rol muchas veces de hacer funciones que se necesitan hacer ¿cierto? De pronto, en el rol de la caja ¿En qué se desempeña usted? ¿Qué está pendiente usted? ¿Qué mira? ¿Qué elementos tangibles usted recibe? ¿Qué relación tiene ustedes con las órdenes de servicio?*

**Javier:** Buenos mi relación es que hay muchos clientes que les gusta pues, que el pedido les salga pues bien, y hay unos clientes preferenciales, que uno les hace descuento y eso motiva mucho al cliente habitual. Entonces que uno les rebaje el almuerzo, que uno les obsequie algo, o una entrada, ese es más que todo mi rol, una limonada, que todas esas cositas, entonces uno mira más que todo eso, esa es la parte que más me gusta.

**Andrés:** *Listo Javier, muchas gracias por tu contribución para el cumplimiento del objetivo del trabajo de grado de Reestructuración del Restaurante D' Cauca.*

### **Entrevista 3: Cargos**

***En las actividades de preparación por ejemplo: en la organización del restaurante, al momento de llegar, ¿Quién abre? ¿Quién organiza las mesas? ¿Quién se encarga de que... me imagine en la alacena o en las neveras este todo completo? En la bodega, ¿Qué papel cumple? ¿Quién va hacia la bodega? ¿Quién se dirige? ¿Quién provee la bodega? ¿Cómo son más o menos esas actividades?***

**Samara:** bueno al llegar, la maestra y el mesero, o el mesero según la cantidad de personas que tengamos o el fin de semana que son más, abren el restaurante, el mesero se encarga de todo lo que es limpieza del restaurante como tal, organizar mesas, que todo el comedor este limpio; las muchachas de la cocina y la maestra de la cocina y las ayudantes, se encargan de que todo en la cocina antes de comenzar a laborar se encuentre en un estado totalmente aséptico, todo bien limpiecito, de allí pues, cada persona sabe la actividad, ya les hemos una actividad... la persona que se encarga de las ensaladas, la persona que se encarga de las parrillas, la persona que se va a encargar de los apanados.

***Andrés: en el momento de la, digamos; los que intervienen en el proceso de organización del restaurante ¿son los meseros?***

**Samara:** los meseros, si.

***Andrés: ¿Y ellos proveen trayendo desde la bodega hasta el restaurante todos los recursos necesarios?***

**Samara:** A ver, la bodega ósea insumos para la preparación, son las personas que manejan la cocina, lo que es mesa, sillas, etc. Lo manejan los meseros, algunas cosas desde la bodega porque pues según la cantidad de personas así mismo hay que organizar mesas y todo.

***Andrés: Samara, ahorita me hablabas de Maestra, ¿maestra es el equivalente a Chef?***

**Samara:** esta es la persona, ó sea no es el equivalente a chef, es la persona que le ayuda al chef, es una de las personas que más saben en la cocina, entonces son las personas pues que son las encargadas, que uno les da las órdenes y ya saben los paso a paso, las ejecutan.

#### **Entrevista 4: Mesero**

El mesero va a hacer la descripción de sus actividades desde que llega al restaurante, hasta que es su hora de salida.

Mesero: cuando uno llega aquí al restaurante, ayudo a sacar las cosas, hacemos el aseo, organizamos, y les ayudamos a los de la cocina en algún instante, y cuando ya llega la hora de relacionarnos con la gente, pues atender con su debido respeto a las personas y venir y ordenar acá y entregar; y estar pendiente de las personas.

**Andrés: ¿Qué papel juega usted con las comandas?**

Mesero: con las comandas, de hacer los pedidos y entregarlos aquí, nombrar.

**Andrés: ¿se los entrega a quién?**

Mesero: no, se los entrego aquí (cocina).

**Andrés: ¿Quién los recibe?**

Mesero: yo los pego.

**Andrés: usted los pega y ¿Quién los lee? ¿Doña Cruz o Samara?**

Mesero: la que este aquí despachando.

**Andrés: Después ¿Qué haces?**

Mesero: después de eso ya están los pedidos, y entonces voy y entrego y si el cliente va a pedir otra orden entonces apunto ahí mismo en la comanda.

**Andrés: después de los pedidos termina la hora del almuerzo, yo tengo entendido que los meseros también hacen labor de limpieza, tú mismo sirves y tú mismo limpias ¿cierto?**

Mesero: Si

**Andrés: una vez ya todo pasa, la hora pico del almuerzo. ¿Qué haces de rol? ¿Qué hace el mesero?**

Mesero: llego y vuelvo a organizar, ayudar aca en la cocina, cualquier cosa y volver y organizar afuera y desarmar las mesas, organizar las sillas y cerrar.

**Andrés: Listo, muchas gracias.**

## Entrevista 5: Maestra de Cocina

**Andrés:** *lo que pasa es que yo le estoy haciendo un estudio al restaurante acerca de las actividades que realizan todas las personas, esto no es una evaluación esto es más bien como un manual de actividades cierto, usted realiza muchas actividades en día las cuales solo usted las sabe hacer y usted se las enseña a las otras personas que la están acompañando cierto, usted es la que dice, a ese título se le llama en el restaurante Maestra cierto, ese rol lo juega usted, entonces yo me pregunto, quisiera que usted me dijera en pocas o en muchas palabras lo que usted hace desde que llega hasta que se va.*

Maestra: ¿desde que llego?

*Andrés: si*

Maestra: hago de todo

**Andrés:** *¿y qué es de todo Doña Cruz?*

Maestra: de todo, pues hacer la comida, yo hago preparar todo.

**Andrés:** *si, y ¿quién le entrega las cosas para la comida? ¿usted la tiene que organizar? ¿o cómo hace?*

Maestra: bueno, yo llego y desde que llego voy poniendo la olla para la sopa, voy poniendo el arroz, además cuando estoy sola tengo que ir poniendo el arroz, el sancocho, pelando papas, pelando el plátano, haciendo la ensalada.

**Andrés:** *Después de que pone a hacer todo eso, digamos a la hora de que los meseros empiezan a trabajar y a pedir ¿Qué hace usted?*

Maestra: yo voy sacando lo que me piden de un almuerzo, que si es con chuleta, con pollo.

**Andrés:** *¿usted qué hace? ¿usted dice que hacer? ¿o usted lo sirve?*

Maestra: yo muchas veces lo preparo y lo sirvo, pero si hay otra pues me pongo a

preparar y la otra que vaya sirviendo.

**Andrés: listo, después de que pasa la hora de los almuerzos y que usted sirve o manda a servir, ¿cuáles son sus actividades por la tarde?**

Maestra: lavar, arreglar la cocina, organizar las cosas para hacer el inventario, y arreglar la cocina para dejar todo limpio.

**Andrés: ya a lo último usted le dice a Samara y a Javier que hace falta ¿cierto?**

Maestra: claro, yo le digo que hay que traer eso, que hay que traer lo otro.

**Andrés: entonces ellos le entregan a usted todas las cosas con las que usted prepara, ¿cierto?**

Maestra: claro

**Andrés: y a lo último del día usted les dice que es lo que hace falta. ¿Esas son sus actividades?**

Maestra: claro.

**Andrés: Listo doña Cruz, eso era lo que yo necesitaba.**

## **Entrevista 6: Socialización Análisis de Ventas**

**Javier y Samara:** Este año ha sido más suave, este año hubo cambio de calendario académico, entonces las vacaciones escolares; mientras unos estaban en vacaciones otros estudiaban, por eso era el pico altísimo en Junio porque siempre todos salían a vacaciones.

**Andrés:** Entonces pregunto por específico, este pico si ustedes recuerdan de noviembre de 2012, ¿es por causa del horario de los colegios?

**Javier y Samara:** no, eso fue por eventos empresariales; temporada de diciembre de FETMY, MANUELITA, INGENIO MAYAGUEZ, se vinieron varias empresas.

**Andrés:** tengo entendido que Recrear Palmira es cliente importante también de aquí del restaurante, es una cosa impresionante.

**Javier y Samara:** lo que pasa es que Recrear vende el programa y nos compran el servicio a nosotros, ellos triangulan, ellos lo venden a un precio, nosotros hacemos el evento y ellos ganan un dinero. Ellos son los dueños del lugar. Ellos me dicen a mi "hágame mil almuerzos, entonces ellos saben cuál es el servicio de nosotros y conocen, entonces ellos nos los pagan un ejemplo, por decir no es que sea real, vale diez mil pesos y ellos lo pueden cobrar a doce mil pesos o trece o quince mil pesos.

**Andrés:** Imac, Coomeva, Fontagrasas por ahí tuvo una compra alta; no es frecuente, el Batallón de Alta Montaña, incluyo aquí estos clientes porque mi diferenciación de clientes fue de acuerdo a un criterio de ingresos. Porque con la información que ustedes me estaban prestando había tenido algunos problemas, por eso es importante pasar lo de las facturas completo y por eso en mis recomendaciones va a haber un punto acerca de lo que hablaba Javier el otro día del Proyecto de Administración inteligente, un punto de Administración inteligente para el restaurante; como medida antes de conseguir ese programa porque ese programa es caro, ese software es caro sería entregar o pedirle a la persona que está analizando estos datos o que está registrando de que tenga todos los datos completos. ¿Porqué es importante eso? Resulta que con esto que yo les estoy mostrando una nueva cultura de manejar indicadores, ¿qué es el manejo de indicadores? Es muy simple, uno escucha indicadores y se asusta, es normal, pero los indicadores miden el progreso, ¿y cuáles son los dos progresos que ustedes tienen que tener en cuenta? La frecuencia de compra y el ingreso; el ingreso fue uno de

**los distintivos de los clientes ¿Cómo yo separe estos dos clientes, el particular y el por evento? Los separe por consumo ¿por qué? Resulta que en las facturas hay compras desde \$7.600 hasta \$15.000.000 que es una factura por evento.**

**Ustedes ya después de ver este grafico que les voy a explicar, El 95% de sus ingresos fueron por clientes por evento no por clientes particulares, los clientes particulares son la ciencia básica del restaurante y se tienen que seguir manejando a base del servicio de calidad que yo les quiero montar en el esquema de la estructura de calidad, pero yo digo que hacia acá el restaurante si piensa crecer y aprovechar el sistema de infraestructura yo pienso que deben de ir en este camino, esa es mi recomendación. ¿Qué se tiene que hacer para ir en este camino? Estrategias, ¿Qué se tiene que hacer para estas estrategias? Un proceso de mercadeo que yo les voy a entregar, un proceso de mercadeo es una reunión de actividades que Javier ya está haciendo, mas algunas otras lo diferente es que se van a medir esas actividades.**

**Quería que me explicaran estos puntos altos, ésta es la línea de comportamiento de los clientes en general, ésta es la línea de comportamiento de los clientes según su tipo particulares y por evento y me gustaría que ustedes me dijeran ¿Qué pasó en estos puntos altos?**

**Samara:** En los particulares influyó mucho cuando Recrear estuvo haciendo el primer festival de la Feria de la Ciencia y Tecnología, que fueron Javier y su trabajador a vender al parque.

**Javier:** también en el Cauca se hizo un plan de mercadeo.

**Andrés:** mire el resultado de ese trabajo, aquí se ve. Ese fue el impacto que hubo al usted salir y hacer labores de gerente,

**Andrés:** en esas empresas, ¿Qué paso en Diciembre de 2013?

**Javier:** también hubieron empresas, lo que pasa con las empresas es que ustedes hacen el paseo a un sitio este año, entonces ustedes ven que el próximo año lo vuelven a hacer en el mismo sitio pero entonces ustedes ven que ya al tercer año ya la gente dice “el mismo sitio” entonces, no es porque a mi muchas veces me han contratado esas mismas empresas para que yo les consiga otro lugar, no en el mismo sitio sino que nosotros vamos y los atendamos con el mismo servicio en otro lugar. Eso nos pasa demasiado, las mismas empresas piden que les consigamos fincas, les conseguimos centros recreativos en otros sitios y vamos y prestamos el servicio.

## **Anexo D. Preguntas Utilizadas para la Elaboración del Análisis Situacional Interno**

### **Del Libro de Marta Pérez - Prof. Univalle, Guía de Planeación Estratégica**

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

Se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y limitaciones de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente. Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, la limitación debe considerarse como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.

El estudio de los recursos y capacidades de la empresa debe llevar en forma concluyente a responder los siguientes interrogantes:

¿Qué es lo que la empresa hace bien?, ¿Qué es lo que está bien en la empresa?, ¿Es decir cuáles son sus fortalezas?, ¿En qué está fallando la empresa?, ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones? Es decir, ¿cuáles son sus debilidades?, ¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa?, ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?, ¿Qué distingue a esta empresa de las que constituyen su competencia?.

### **El análisis se hará en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa:**

- Diagnóstico del Proceso Administrativo a nivel global de la empresa considerando: la planeación, la organización, la dirección y el control.
- Análisis de la cultura organizacional.
- Análisis de la situación de la empresa, considerando las siguientes funciones o procesos de trabajo: gestión de comercialización, gestión operativa o de producción, gestión de personal, gestión contable y financiera, gestión de suministros, gestión de calidad, gestión de sistemas de información y gestión de investigación y desarrollo. Para este análisis se tiene presente dos niveles del comportamiento de la empresa: de una parte cómo se administra y de otra parte los resultados de su desempeño.

- **Diagnóstico del proceso administrativo**

### **Planeación**

¿Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr?, ¿Se han establecido estrategias?, si estas directrices no son explícitas, ¿Se pueden interpretar con base en las prioridades que tiene la empresa y el análisis en la inversión de sus recursos de capital, trabajo y tiempo?, si estas directrices han sido trazadas por los directivos de la empresa, ¿Han sido difundidas al personal vinculado a la organización?, ¿Al medio ambiente?

¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa?, ¿Corresponden a los factores clave de éxito en el sector?, ¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa? Qué horizonte de tiempo tiene la planeación?, ¿Cómo se elaboran los planes?, ¿Cuál es el proceso?, ¿Cuál es la unidad de la organización que responde por planeación o qué cargos e instancias de la misma elaboran los planes?, ¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes? ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?, ¿La visión que ofrecen las respuestas anteriores es global?, ¿Existen particularidades en las diferentes áreas de la organización en relación con planeación de su trabajo?, Analice los puntos anteriores para cada área e indique lo que las distingue o los aspectos relevantes en lo que se refiere a la planeación al interior de las diferentes unidades de la organización.

### **Organización**

¿Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza?, ¿Existe organigrama?, ¿Qué áreas están definidas y cuáles existen realmente en la estructura organizativa?, ¿Cuáles cargos la conforman?, ¿Qué tipos de relaciones existen entre ellos?, ¿Cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización?, ¿Esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?, De manera general, la concepción ha integrado los siguientes criterios:, Claridad, Economía, Visión de conjunto, Facilidad en las comunicaciones, Definición de los procesos decisorios, Estabilidad y adaptabilidad, ¿Cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización?, ¿Las unidades han sido definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa?, ¿Cuál es la contribución real de cada una de las unidades al logro de lo que se propone la empresa?, ¿La estructura y el tamaño de estas unidades corresponden a esta contribución?.

¿Cuáles son las relaciones mínimas indispensables entre las unidades?, ¿Cuáles son las exigencias correspondientes para lograr eficacia en el desempeño?, ¿La estructura de autoridad está claramente definida?, ¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?, ¿Las relaciones con otros cargos?, ¿La descripción de los cargos es conocida por el personal?, ¿Existen

asesores externos en la estructura organizativa?, ¿En qué campos? ¿Cómo se da la asesoría?, ¿Existen comités, comisiones, grupos o juntas en la organización?, ¿Quiénes los conforman?, ¿Para qué reúnen?, ¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación?, ¿Está definido cuál es la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades de la organización?, ¿Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones?, ¿Según el tipo de decisión (de rutina, no programables, programables,...), ¿Según actividades, unidades y funciones afectadas?, ¿Según las consecuencias que puede tener la decisión en el corto, mediano y largo plazo?, ¿La estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa?, ¿Corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa y a los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas?

## **Dirección**

¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?, ¿La Gerencia delega?, ¿La Gerencia propicia un buen clima de trabajo?, ¿La Gerencia motiva al personal?, ¿Se podría calificar como una gerencia participativa?, ¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y toma de decisiones no programadas?, ¿Cuál es la relación del equipo directivo y los propietarios de la empresa?, ¿Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares?, ¿Se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?, ¿Cómo se dan las relaciones de poder en la empresa?, ¿Existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder?, ¿Cuál es el perfil de la gerencia y de los directivos?, ¿Corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa?

¿La dirección es eficaz?, ¿Cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa?, ¿Quiénes participan en este proceso?, ¿Se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones, en especial las de mayor importancia para el desempeño empresarial?

## **Evaluación y Control**

¿Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?, ¿Cuáles son los principios en los cuales se fundamenta el sistema de control que tiene la empresa? Es decir, ¿Por qué y para qué se hace control en la empresa y cuáles son las características del sistema implantado?, ¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño?, ¿Corresponden estas áreas y factores a los objetivos que se propone la empresa?, ¿Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?, ¿Para qué utiliza la información que se obtiene en la medición?, ¿Se analizan los resultados?, ¿Se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado?, ¿Las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para la formulación de los planes para tomar medidas correctivas en la ejecución de los programas actuales?

¿Bajo la responsabilidad de qué unidades y cargos de la organización se realiza el control de la gestión?, ¿Qué tipos de informes alimentan el sistema de control y cuál es su periodicidad?, ¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa?, ¿Control interno?, ¿Revisión Fiscal? ¿Auditoría interna y/o externa?, ¿Se da alguna relación en el ejercicio de alguna de estas modalidades con el proceso establecido de control de gestión?

- **Análisis de la cultura organizacional**

¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa?, ¿Se han difundido en el personal estos valores?, ¿En qué forma estimulan o condicionan el que hacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?, ¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa?, ¿Hasta qué punto el que hacer de la organización está condicionado por estos factores personales? ¿Cómo es clima de trabajo y por qué es así?

- **Análisis de la gestión de las funciones de la empresa**

Se adopta en esta Guía un enfoque que en forma general propone analizar las funciones que constituyen la gestión de una empresa, como una manera de evaluar procesos de trabajo, no áreas de gestión. En todas las organizaciones de cualquier tamaño se debe hacer gestión de mercadeo, de producción u operación, de contabilidad, de las finanzas, del personal y de la información.

Debe existir un área de la organización responsable de cada función, o bien varias de estas categorías podrán ser administradas en una sola área (comúnmente sucede así en empresas pequeñas, justificadamente en la mayoría de los casos); pueden ser también procesos de trabajo que se dan al interior de las diferentes divisiones de la organización.

En todos los casos, el análisis debe tener presente que la gestión financiera, por ejemplo, y principalmente los resultados del desempeño financiero de la empresa no depende de laboran en el área financiera, sino del comportamiento de otras áreas y de la organización en su conjunto. Así mismo sucede en las demás funciones mencionadas. Por ello el análisis de cada función desborda el estudio de los sistemas y procedimientos con que se administra cada área y propone una visión que compromete a toda la organización en cada una de las funciones.

Este enfoque puede ser aplicado en empresas:

Que tienen estructuras funcionales (áreas de mercadeo, producción, finanzas)

Que tienen estructuras divisionales por producto, mercado, territorios, aplicando el modelo propuesto al análisis de las funciones de mercadeo, producción,... al interior de cada división y de manera global e integrada para el conjunto de la organización.

En este caso, en empresas con estructura divisional, se requiere además evaluar el comportamiento de conjunto de cada división con relación a su papel y contribución a los planes de la empresa o entidad corporativa.

### **Gestión y situación contable y financiera**

Con el objeto de evaluar el desempeño y la situación financiera de la empresa es necesario establecer los principales indicadores del comportamiento financiero. Se recomienda que se trabaje sobre la información de los tres períodos anteriores y por supuesto, si se quiere tener la visión real de la situación financiera, se deben emplear los datos reales de la gestión.

Para calificar y evaluar el desempeño a partir de las mediciones hechas se hace necesario comparar con:

Los resultados esperados en los planes propuestos y/o el desempeño promedio o estándar del conjunto de empresas que tienen la misma actividad que la empresa y preferiblemente comparar sus resultados con los de las empresas que le compiten en el mismo mercado. De la manera indicada se analiza el desempeño financiero de la empresa, analizando en especial aquellos indicadores que corresponden a factores clave en el sector donde se inscribe la empresa y factores clave correspondientes a los objetivos que se proponen la organización. Las conclusiones del análisis realizado deben contener las respuestas a las siguientes preguntas:

¿La rentabilidad de las ventas es aceptable?, ¿Es satisfactoria?, ¿La rentabilidad de los activos es aceptable?, ¿Es satisfactoria?, ¿La situación de liquidez es aceptable?, ¿Es satisfactoria?, ¿La rotación de cartera es aceptable?, ¿Es satisfactoria?, ¿El comportamiento de los costos es aceptable?, ¿Es satisfactoria?, ¿La capacidad de autofinanciación resultante es suficiente para sustentar la estructura financiera general y los proyectos de inversión?, ¿Si ésta no es suficiente, la situación y comportamiento financiero es aceptable o atractiva, para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo?, Así mismo, las conclusiones del análisis deben responder a otros cuestionamientos que se consideren importantes para el caso en estudio.

Los planteamientos hechos hasta ahora en este punto permiten abordar el análisis del comportamiento de la empresa desde el punto de vista de los resultados financieros. A continuación se enuncia un conjunto de interrogantes que se sugiere utilizar como guía para analizar cómo se está llevando a cabo la gestión financiera.

¿La Gerencia se interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa?, ¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?, ¿Existen planes de inversión?, ¿Cómo se controla su cumplimiento?, ¿Existen planes de financiamiento?, ¿Cómo se controlan?, ¿Existen presupuestos de ingresos?, ¿Cómo se controlan?, ¿Se hacen flujos de fondos?, ¿Cómo se controlan?, ¿Se hacen provisiones de tesorería?, ¿La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?, ¿La empresa utiliza una batería de relaciones adecuadas para apreciar:

¿Un equilibrio financiero a corto y largo plazo (relaciones de financiamiento y tesorería)?

¿Sus potenciales financieros (relaciones de rotación)?

¿La eficiencia de su gestión (relación de rendimientos)?

¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos?, ¿Genera información en forma oportuna?, ¿Su concepción y funcionamiento corresponde al sistema de control de gestión?, ¿La empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores?, ¿Los accionistas podrían hacer nuevos aportes?, ¿La información contable es oportuna?, ¿Confiable?, ¿Se utiliza como herramienta para tomar decisiones?, ¿Los directivos le dan importancia a las relaciones con los bancos?, ¿La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos?.

### **Gestión y Situación Comercial (Mercados y productos)**

¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?, ¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado?, ¿Tipo de compradores?, ¿Ubicación geográfica?, ¿Motivación de los usuarios o consumidores?, ¿Valor de la demanda por segmento?, ¿Cuáles son sus principales clientes?, ¿Qué participación tiene en el total de sus ventas?, ¿Cuál es la participación en el mercado?, ¿Globalmente?, ¿En cada segmento?, ¿Cuáles son sus principales clientes?, ¿Qué participación tiene en total de sus ventas?, ¿Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado?, ¿Cuál es?, ¿Y se ha definido estrategias por segmento?, ¿Cuáles son?, ¿Cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos?, ¿En qué medida se ha incrementado en los últimos períodos?, ¿Cuáles son los productos más rentables?, ¿Cuáles son los más deficitarios?, ¿Cuáles es la posición de los principales productos en relación con su ciclo de vida?, ¿Cuál es la imagen de los principales productos?

### **Gestión Comercial**

¿Se han establecido objetivos de ventas?, ¿Existen programas de ventas correspondientes?, ¿Cómo se fijan los precios de los productos?, ¿Cómo están constituidos los canales de distribución?, ¿Son adecuados?, ¿Se evalúa regularmente el comportamiento de los canales de distribución?, ¿Se conocen los costos de la distribución?, ¿Se hace promoción de la venta?, ¿A través de qué medios?, ¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?, ¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas?, ¿Por sector geográfico?, ¿Por producto?, ¿Por mercado?, ¿Se hacen controles sobre las ventas?, ¿Son oportunos?.

## **Gestión y Situación de la Producción**

La guía metodológica que se presenta a continuación ha sido ampliada y adecuada por la autora, pero en lo fundamental se ha tomado del texto de Schaer, 1982.

### **Proceso de Producción**

Se reitera en este punto el propósito general de la aplicación de esta guía metodológica: Cuando se utiliza la expresión de producción, se está haciendo referencia a la producción de bienes y servicios, cubriendo así los procesos de manufactura si se trata de un bien industrial o a procesos operativos en el caso de la prestación de un servicio.

¿En qué consiste el trabajo?, ¿Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?, ¿Qué papel juegan en el ciclo operativo los recursos humanos y los físicos?, ¿Cuál es el sistema de producción predominante en la empresa?, ¿Si existen varios sistemas, se aplican en cada uno de ellos la racionalidad y reglas de productividad que le son propias?, ¿Se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?, ¿Son susceptibles de mejoramiento los sistemas de producción u operativos?.

### **Sobre la Productividad**

¿Cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos cinco años? (Relación entre el volumen de producción y la mano de obra utilizada). ¿Cómo ha evolucionado la productividad del equipo y maquinas en los últimos cinco años? (relación entre el volumen de producción y el tiempo de funcionamiento de la maquinaria). ¿Cómo se sitúa la productividad de estos recursos en esta empresa con relación a la de sus competidores?, ¿De qué naturaleza y cuál es la importancia de las inversiones realizadas en producción en los últimos cinco años?, ¿Ha producido mejoramientos en la productividad?.

### **Programación de la Producción**

¿Existen programas de producción?, ¿Cómo se da su cumplimiento?, ¿Existen sistemas y procedimientos que permitan verificar el estado de su ejecución?, ¿Se ha calculado los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada?, ¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes o servicios?.

## **Organización de Talleres y Almacenes**

En relación con la distribución y la circulación: ¿La disposición de los equipos por línea de productos o por agrupamiento de operaciones similares es la mejor posible?, ¿La distribución de los equipos permite una circulación adecuada?, ¿El número de almacenes es suficiente?, ¿Su ubicación es adecuada con relación a los talleres?, ¿En relación con los locales, máquinas, equipos y puestos de trabajo?, ¿Cuál es la naturaleza y la importancia de la maquinaria y equipo existente?, ¿Cuál es el promedio de existencia en tiempo, el grado de utilización y el estado actual de la maquinaria y equipo existente?, ¿La maquinaria y equipo están bien adaptados al sistema de producción?, ¿Los locales o espacio físicos son suficientes y adaptados al tipo de producción?, ¿Permite expansiones si se plantea un mayor desarrollo de la empresa ?, ¿Cómo es el estado de los locales?, ¿Existe una clara definición de los puestos de trabajo?, ¿Se ha hecho un estudio a profundidad para determinar cuáles deben ser los puestos de trabajo?.

## **Mantenimiento de Equipos y Locales**

¿Se hace mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos y locales?, ¿Se elaboran programas de mantenimiento y se controla su cumplimiento?, ¿El mantenimiento de los equipos es efectuado por personal especializado, adecuado a la naturaleza de los mismos?.

## **El control de la Producción y de la Calidad**

¿Se controla el cumplimiento de la programación de la producción?, ¿Si se tiene control, para qué sirven las medidas que se tienen?, ¿Se evalúa el cumplimiento de la programación?, ¿Se retroalimenta la programación con base en los resultados del control y la evaluación?, ¿Se conocen las tasas promedio de la improductividad del trabajo? La improductividad de la maquinaria y equipo?, ¿Se considera importante controlar la calidad de los productos ?, ¿Si se hace este control se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de productos controlados?.

## **Gestión de Suministros**

La función de compras y aprovisionamiento depende en muchas organizaciones de la unidad o área responsables de la producción; en otras de unidades responsables de funciones administrativas o de apoyo y quizás en el menos de los casos esta función constituye un área de la organización con la misma importancia y jerarquía en relación con otras funciones administrativas y operativas. Reconociendo la importancia de esta función se considera en esta guía de manera independiente.

En relación con el servicio de compras y su organización administrativa: ¿La función de compras está centralizada?, ¿Cómo se realiza el proceso de compras?, ¿Es ágil y oportuno?, ¿Quién o quiénes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?, ¿Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde conste precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes?, ¿Existe un proceso de control sobre las órdenes de compra?.

En relación con los proveedores: ¿Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por una compra?, ¿Se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?, ¿Existen otras fuentes de aprovisionamiento?, ¿Existen listas de precios por referencia?, ¿Existen catálogos de especificaciones?.

En relación con la gestión de inventarios: ¿Existen políticas y normas de aprovisionamiento?, ¿En niveles mínimos de inventarios?, ¿Características de la demanda?, ¿Se conocen los costos que representan la existencia de inventarios?, ¿Los costos de almacenamiento?, ¿Existen inventarios de materiales, materias primas y repuestos sin movimientos?, ¿Cuál es su costo?, ¿Existe un control cualitativo y cuantitativo de los inventarios?, ¿Se hace control sobre la facturación de los proveedores?.

### **Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo**

¿Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos o servicios?, ¿En función de emprender el procesamiento de nuevos productos o la operación de nuevos servicios?, ¿En relación con los sistemas y tecnología administrativas, Se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?, ¿Se le da importancia a la innovación?, ¿Se refleja esto en los planes de inversión y operativos?, ¿Qué proporción de los presupuestos de inversión y de gastos se aplica a la función de investigación y desarrollo?, ¿Qué cargo, cargos o unidad realiza esta función?, ¿Qué importancia tiene dentro de la organización?, ¿Quién toma decisiones relacionadas con ejecución de los programas y proyectos de investigación ?, ¿Y con relación a los resultados de dichos programas y proyectos?.

### **Gestión de los Sistemas de Información**

En relación con la selección, definición y difusión de la información: ¿Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?, A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido con el debido cuidado, ¿Cuál debe ser la información que circule desde los puntos de vista de: Su contenido, su presentación, su origen, su destino, su precisión, su confiabilidad, su control?, ¿Se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información,

de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos?, ¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones?, ¿Se hacen reuniones?, ¿Son suficientes pero no exageradas?, ¿Las personas que deben comunicarse entre sí se conocen?, ¿Tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que éste hace al trabajo de sí mismo?, ¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes,... en forma escrita?,

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información: ¿Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información?, ¿Medios automatizados?, ¿Son suficientes estos medios, teniendo en cuenta el volumen, la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?, ¿Cuáles serían los costos y beneficios al implantar un sistema más avanzado tecnológicamente que el existente?, ¿Han sido utilizadas correctamente las posibilidades de la informática?, ¿Sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una reorganización del trabajo?.

## **Gestión de Recursos Humanos**

Se considera de gran importancia el análisis objetivo de esta función:

Puesto que indudablemente son las personas vinculadas a la organización las que construyen los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean innovan y responden por la administración de los recursos físicos y financieros;

Porque su bienestar debe ser un principio fundamental en la misión de las organizaciones, si se pretende contribuir al desarrollo del país ; y

Porque aun cuando la tendencia ha sido la de subvalorar las dificultades en su gestión, quienes hemos dirigido organizaciones aceptamos que es quizás la función más compleja de la administración.

## **La Calidad y Cantidad de los Recursos Humanos**

¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización?, ¿Y más particularmente, a sus funciones y tareas claves?, ¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?, ¿Cómo se distribuye el personal en la organización?, ¿Es suficiente la cantidad?, O ¿más bien es excesiva?.

## **Clima de Trabajo y Salud Ocupacional**

¿El clima de trabajo es bueno?, ¿Se considera al personal como recurso, un problema, un costo?, ¿Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?, ¿Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?, ¿Cuáles son las reivindicaciones actuales del personal?, ¿Hay ausentismo por parte del personal?, ¿Por qué?, ¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo : ruido, iluminación, ventilación, temperatura, estado de los locales,... ?, ¿Las condiciones de trabajo propician los accidentes y/o enfermedades profesionales?.

## **Administración de Personal**

¿Se hace selección de personal?, ¿Son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal?, ¿Se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes?, ¿Son los exámenes que se realizan suficientemente equilibrados para sus fines?, ¿Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización?, ¿Se tiene un período de prueba?, ¿Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal?, ¿Existe igual salario para igual trabajo?, ¿Existe escala de salarios?, ¿El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?, ¿Se hacen promociones?, ¿Con qué criterios?, ¿Se le da importancia a la capacitación del personal?, ¿Existen programas de capacitación?, ¿Se apoya en tiempo y/o financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional o de educación secundaria y superior?.

## Anexo E. Relación de Facturas para el Análisis del Comportamiento de Ventas del Restaurante D' Cauca

A continuación se presenta como soporte parte de la información de las Facturas del Restaurante, no se presenta en su totalidad por cuestión del manejo adecuado y confidencialidad de la información por respeto a los dueños del restaurante.

RELACION DE FACTURAS PARA ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS DEL RESTAURANTE D' CAUCA						
NUMERO DE FACTURA	BIMESTRE	AÑO	FECHA	NOMBRE DEL CLIENTE	SUB TOTAL	TIPO DE CLIENTE
1757	MAYO - JUNIO	2012	30/05/2012	VARIOS	510.344	CLIENTE POR EVENTO B
1759	MAYO - JUNIO	2012	30/05/2012	VARIOS	13.794	CLIENTE PARTICULAR
1760	MAYO - JUNIO	2012	30/05/2012	VARIOS	29.310	CLIENTE PARTICULAR
1761	MAYO - JUNIO	2012	30/05/2012	VARIOS	34.483	CLIENTE PARTICULAR
1852	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	esrecal	84.483	CLIENTE PARTICULAR
1854	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	VARIOS	27.587	CLIENTE PARTICULAR
1856	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	VARIOS	29.741	CLIENTE PARTICULAR
1857	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	viajando gosando	229.742	CLIENTE POR EVENTO A
1858	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	sager	18.104	CLIENTE PARTICULAR
1859	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	sager	30.173	CLIENTE PARTICULAR
1860	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	sager	36.207	CLIENTE PARTICULAR
1861	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	sager	24.138	CLIENTE PARTICULAR
1862	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	sager	6.035	CLIENTE PARTICULAR
1863	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	VARIOS	850.863	CLIENTE POR EVENTO B
1864	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	manuelita s.a	2.800.000	CLIENTE POR EVENTO B
1865	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	ALCALDIA MUNICIPAL	68.966	CLIENTE PARTICULAR

1866	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	fundacio mujer	1.250.000	CLIENTE POR EVENTO B
1867	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	VARIOS	20.690	CLIENTE PARTICULAR
1868	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	VARIOS	34.483	CLIENTE PARTICULAR
1869	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	karen solarte	33.621	CLIENTE PARTICULAR
1870	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	coomeva	20.690	CLIENTE PARTICULAR
1871	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	VARIOS	27.587	CLIENTE PARTICULAR
1872	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	atlas	432.759	CLIENTE POR EVENTO A
1873	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	manuelita s.a	2.856.040	CLIENTE POR EVENTO B
1875	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	VARIOS	27.587	CLIENTE PARTICULAR
1876	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	ingenio pichichi	2.547.414	CLIENTE POR EVENTO B
1877	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	rcrear	54.311	CLIENTE PARTICULAR
1878	JULIO - AGOSTO	2012	30/08/2012	ALCALDIA MUNICIPAL	77.587	CLIENTE PARTICULAR
1879	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	bogota	77.587	CLIENTE PARTICULAR
1881	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	VARIOS	13.794	CLIENTE PARTICULAR
1882	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	VARIOS	20.690	CLIENTE PARTICULAR
1883	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	VARIOS	6.897	CLIENTE PARTICULAR
1884	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	VARIOS	27.587	CLIENTE PARTICULAR
1885	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	VARIOS	13.794	CLIENTE PARTICULAR
1886	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	VARIOS	15.087	CLIENTE PARTICULAR
1887	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	mariza ordoñes	258.620	CLIENTE POR EVENTO A
1888	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	VARIOS	13.794	CLIENTE PARTICULAR
1889	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/09/2012	fontagrasas	1.793.535	CLIENTE POR EVENTO B

1924	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	carlos mario vasquez	6.897	CLIENTE PARTICULAR
1925	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	mauricio arango	12.923	CLIENTE PARTICULAR
1927	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
1928	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	sager	24.138	CLIENTE PARTICULAR
1930	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
1931	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	transcalima	8.621	CLIENTE PARTICULAR
1932	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	RECREAR PALMIRA	30.172	CLIENTE PARTICULAR
1933	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
1935	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	6.894	CLIENTE PARTICULAR
1936	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	RECREAR PALMIRA	336.207	CLIENTE POR EVENTO A
1938	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	RECREAR PALMIRA	96.557	CLIENTE PARTICULAR
1939	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2012	30/10/ 2012	RECREAR PALMIRA	6.035	CLIENTE PARTICULAR
1989	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	batallon de alta montaña	481.035	CLIENTE POR EVENTO A
1990	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	18.104	CLIENTE PARTICULAR
1991	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	1.448.275	CLIENTE POR EVENTO B
1992	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
1994	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	8.621	CLIENTE PARTICULAR
1995	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	15.518	CLIENTE PARTICULAR
1996	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	15.518	CLIENTE PARTICULAR
1997	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	sager	88.362	CLIENTE PARTICULAR
1998	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	15.517	CLIENTE PARTICULAR
1999	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	15.517	CLIENTE PARTICULAR

2001	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	coorte mayaguez	10.862.06 8	CLIENTE POR EVENTO B
2002	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
2003	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	20.690	CLIENTE PARTICULAR
2004	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/11/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
2006	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	claudia villagran	83.621	CLIENTE PARTICULAR
2007	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
2008	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
2009	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
2010	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	18.966	CLIENTE PARTICULAR
2013	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	3.087.932	CLIENTE POR EVENTO B
2014	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	18.104	CLIENTE PARTICULAR
2015	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	RECREAR PALMIRA	5.310.345	CLIENTE POR EVENTO B
2016	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	fetmy	14.394.39 7	CLIENTE POR EVENTO B
2017	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	RECREAR PALMIRA	187.069	CLIENTE PARTICULAR
2020	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	esrecal	60.345	CLIENTE PARTICULAR
2021	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
2022	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR
2023	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	children	11.207	CLIENTE PARTICULAR
2024	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	6.035	CLIENTE PARTICULAR
2026	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	6.035	CLIENTE PARTICULAR
2027	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	17.242	CLIENTE PARTICULAR

2028	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	piedad poveda	301.725	CLIENTE POR EVENTO A
2029	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	RECREAR PALMIRA	5.672.414	CLIENTE POR EVENTO B
2030	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	avon	13.393	CLIENTE PARTICULAR
2031	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	avon	13.793	CLIENTE PARTICULAR
2032	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	RECREAR PALMIRA	90.518	CLIENTE PARTICULAR
2033	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	RECREAR PALMIRA	475.863	CLIENTE POR EVENTO A
2034	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	RECREAR PALMIRA	301.725	CLIENTE POR EVENTO A
2035	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	RECREAR PALMIRA	172.414	CLIENTE PARTICULAR
2036	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	sager	17.640	CLIENTE PARTICULAR
2063	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	juan carlos porras	15.948	CLIENTE PARTICULAR
2065	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	batallon de alta montaña	351.725	CLIENTE POR EVENTO A
2069	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	6.897	CLIENTE PARTICULAR
2070	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	VARIOS	25.863	CLIENTE PARTICULAR
2071	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	2012	30/12/ 2012	SODIMAC COLOMBIA	35.862	CLIENTE PARTICULAR
2074	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	107.640	CLIENTE PARTICULAR
2075	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	11.960	CLIENTE PARTICULAR
2076	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	23.920	CLIENTE PARTICULAR
2077	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	47.840	CLIENTE PARTICULAR
2078	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	77.280	CLIENTE PARTICULAR
2079	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	20.240	CLIENTE PARTICULAR
2080	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	11.560	CLIENTE PARTICULAR
2081	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	7.500	CLIENTE PARTICULAR

2082	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	7.500	CLIENTE PARTICULAR
2083	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	27.600	CLIENTE PARTICULAR
2084	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	8.380	CLIENTE PARTICULAR
2086	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	23.920	CLIENTE PARTICULAR
2087	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	35.880	CLIENTE PARTICULAR
2088	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	18.400	CLIENTE PARTICULAR
2090	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	7.544	CLIENTE PARTICULAR
2092	ENERO - FEBRERO	2013	30/01/ 2013	VARIOS	34.316	CLIENTE PARTICULAR
2129	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	123.500	CLIENTE PARTICULAR
2130	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	26.000	CLIENTE PARTICULAR
2132	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	252.000	CLIENTE POR EVENTO A
2133	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	765.000	CLIENTE POR EVENTO B
2134	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	10.000	CLIENTE PARTICULAR
2135	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	150.000	CLIENTE PARTICULAR
2139	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	16.000	CLIENTE PARTICULAR
2140	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	520.000	CLIENTE POR EVENTO B
2142	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	20.000	CLIENTE PARTICULAR
2143	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	184.000	CLIENTE PARTICULAR
2144	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	484.000	CLIENTE POR EVENTO A
2145	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	432.000	CLIENTE POR EVENTO A
2146	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	7.000	CLIENTE PARTICULAR
2148	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/ 2013	VARIOS	170.000	CLIENTE PARTICULAR

2149	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	150.000	CLIENTE PARTICULAR
2150	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	774.000	CLIENTE POR EVENTO B
2151	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	277.500	CLIENTE POR EVENTO A
2152	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	7.000	CLIENTE PARTICULAR
2153	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	88.000	CLIENTE PARTICULAR
2154	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	640.000	CLIENTE POR EVENTO B
2155	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	97.500	CLIENTE PARTICULAR
2159	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	300.000	CLIENTE POR EVENTO A
2160	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	950.000	CLIENTE POR EVENTO B
2162	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	60.000	CLIENTE PARTICULAR
2164	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	7.000	CLIENTE PARTICULAR
2165	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	16.000	CLIENTE PARTICULAR
2166	ENERO - FEBRERO	2013	28/02/2013	VARIOS	18.000	CLIENTE PARTICULAR
2214	MARZO - ABRIL	2013	30/04/2013	VARIOS	9.260	CLIENTE PARTICULAR
2215	MARZO - ABRIL	2013	30/04/2013	VARIOS	740.740	CLIENTE POR EVENTO B
2217	MARZO - ABRIL	2013	30/04/2013	VARIOS	58.334	CLIENTE PARTICULAR
2218	MARZO - ABRIL	2013	30/04/2013	VARIOS	7.871	CLIENTE PARTICULAR
2219	MARZO - ABRIL	2013	30/04/2013	VARIOS	694.445	CLIENTE POR EVENTO B
2221	MARZO - ABRIL	2013	30/04/2013	VARIOS	87.500	CLIENTE PARTICULAR
2222	MARZO - ABRIL	2013	30/04/2013	VARIOS	1.536.112	CLIENTE POR EVENTO B
2225	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	BATALLON DE ALTA MONTAÑA	648.149	CLIENTE POR EVENTO B
2226	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR

2227	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SODIMAC COLOMBIA	14.815	CLIENTE PARTICULAR
2228	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SODIMAC COLOMBIA	546.297	CLIENTE POR EVENTO B
2229	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	INS. LA ANUNCIACION	120.371	CLIENTE PARTICULAR
2230	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SODIMAC COLOMBIA	74.075	CLIENTE PARTICULAR
2231	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	BATALLON DE ALTA MONTAÑA	509.260	CLIENTE POR EVENTO B
2232	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	BATALLON DE ALTA MONTAÑA	46.297	CLIENTE PARTICULAR
2233	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	URIEL ZULUAGA	6.019	CLIENTE PARTICULAR
2234	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	URIEL ZULUAGA	57.409	CLIENTE PARTICULAR
2235	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	URIEL ZULUAGA	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2236	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SODIMAC COLOMBIA	138.899	CLIENTE PARTICULAR
2237	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	ALCALDIA MUNICIPAL	99.538	CLIENTE PARTICULAR
2238	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	CENTRO DE FORMACION	22.223	CLIENTE PARTICULAR
2239	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	ALCALDIA MUNICIPAL	96.297	CLIENTE PARTICULAR
2242	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SODIMAC COLOMBIA	18.519	CLIENTE PARTICULAR
2243	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	PATRICIA OSORIO	79.167	CLIENTE PARTICULAR
2244	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	FABOILA MONCALEANO	64.814	CLIENTE PARTICULAR
2245	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	URIEL ZULUAGA	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2246	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	JUAN CARLOS LONDOÑO	22.213	CLIENTE PARTICULAR
2247	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	JUAN CARLOS LONDOÑO	37.047	CLIENTE PARTICULAR
2248	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	JUAN CARLOS LONDOÑO	22.223	CLIENTE PARTICULAR
2249	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	JUAN CARLOS LONDOÑO	37.038	CLIENTE PARTICULAR
2250	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	JUAN CARLOS LONDOÑO	55.556	CLIENTE PARTICULAR

2252	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	ESRECAL	311.112	CLIENTE POR EVENTO A
2253	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	LORENA SALAZAR	7.871	CLIENTE PARTICULAR
2254	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	LUIS ALFONSO DIAZ	25.926	CLIENTE PARTICULAR
2255	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	LUIS ALFONSO DIAZ	15.741	CLIENTE PARTICULAR
2256	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	ALCALDIA MUNICIPAL	107.408	CLIENTE PARTICULAR
2312	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SODIMAC COLOMBIA	14.815	CLIENTE PARTICULAR
2314	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	ESRECAL	233.334	CLIENTE POR EVENTO A
2316	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	CARMEN EMILIA MARTINEZ	324.075	CLIENTE POR EVENTO A
2317	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	CARMEN EMILIA MARTINEZ	15.741	CLIENTE PARTICULAR
2318	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SODIMAC COLOMBIA	311.112	CLIENTE POR EVENTO A
2321	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	MARIA ELENA SANDOVAL	23.611	CLIENTE PARTICULAR
2322	MAYO - JUNIO	2013	30/05/2013	SODIMAC COLOMBIA	7.407	CLIENTE PARTICULAR
2323	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	SODIMAC COLOMBIA	7.407	CLIENTE PARTICULAR
2324	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	SODIMAC COLOMBIA	7.407	CLIENTE PARTICULAR
2325	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	LUZ PIEDAD ROMERO	7.871	CLIENTE PARTICULAR
2326	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	FUNDECO PAZ	900.926	CLIENTE POR EVENTO B
2327	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	KAREN ALPALA	15.640	CLIENTE PARTICULAR
2329	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	GERMAN LOPEZ	23.460	CLIENTE PARTICULAR
2330	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	SODIMAC COLOMBIA	52.315	CLIENTE PARTICULAR
2331	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	SODIMAC COLOMBIA	7.407	CLIENTE PARTICULAR
2332	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	SODIMAC COLOMBIA	64.815	CLIENTE PARTICULAR
2333	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	JHON JAIRO IRAGAN	26.389	CLIENTE PARTICULAR

2334	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	LILIANA PARRA	25.926	CLIENTE PARTICULAR
2336	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	JUAN CARLOS MAYOR	31.482	CLIENTE PARTICULAR
2337	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	YANUBIS MONTEROSA	55.093	CLIENTE PARTICULAR
2338	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	ALBANELLY MELO	15.741	CLIENTE PARTICULAR
2339	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	LEYBY SAAVEDRA	15.640	CLIENTE PARTICULAR
2340	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	EVA RODRIGUEZ	7.820	CLIENTE PARTICULAR
2341	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	OMAR VILLEGAS	23.460	CLIENTE PARTICULAR
2342	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	FANNY GUARAN	7.820	CLIENTE PARTICULAR
2343	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	ROSALBA JIMENEZ	15.640	CLIENTE PARTICULAR
2345	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	SODIMAC COLOMBIA	7.407	CLIENTE PARTICULAR
2346	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	JOHAN FREDDY	38.889	CLIENTE PARTICULAR
2347	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	CARLOS HOLGUIN	194.445	CLIENTE PARTICULAR
2348	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	PATRICIA BELTRAN	41.204	CLIENTE PARTICULAR
2349	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	RECREAR PALMIRA	58.334	CLIENTE PARTICULAR
2350	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	OLIVIA FERNANDEZ	79.167	CLIENTE PARTICULAR
2351	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	CARLOS HOLGUIN	375.000	CLIENTE POR EVENTO A
2352	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	ALCALDIA MUNICIPAL	64.815	CLIENTE PARTICULAR
2353	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	DOLLY MARULANDA	125.926	CLIENTE PARTICULAR
2354	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	SAGER	12.028	CLIENTE PARTICULAR
2412	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	ALBERTO HERNANDEZ	66.204	CLIENTE PARTICULAR
2413	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	RECREAR PALMIRA	113.889	CLIENTE PARTICULAR
2414	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	RECREAR PALMIRA	178.241	CLIENTE PARTICULAR

2415	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	HERNAN VIDAL	35.649	CLIENTE PARTICULAR
2417	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	CARLOS GIRALDO	25.926	CLIENTE PARTICULAR
2418	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	MARGARITA DUQUE	15.741	CLIENTE PARTICULAR
2419	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	GLADIS LEON	39.352	CLIENTE PARTICULAR
2421	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	VARIOS	1.203.704	CLIENTE POR EVENTO B
2422	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	MARIA BUITRAGO	83.334	CLIENTE PARTICULAR
2423	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	ANGELA EUSTEGA	185.135	CLIENTE PARTICULAR
2424	MAYO - JUNIO	2013	30/06/2013	DIEGO QUINTANA	50.000	CLIENTE PARTICULAR
2425	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	COMITÉ OLIMPICO	1.916.667	CLIENTE POR EVENTO B
2426	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	ALEJA MONTIEL	509.260	CLIENTE POR EVENTO B
2428	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	ARACELY DIAZ	12.038	CLIENTE PARTICULAR
2430	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	HOME CENTER	14.815	CLIENTE PARTICULAR
2431	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	HOME CENTER	14.815	CLIENTE PARTICULAR
2432	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	RECREAR PALMIRA	27.778	CLIENTE PARTICULAR
2433	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	RODRIGO ESCOBAR	97.223	CLIENTE PARTICULAR
2434	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	ESRECAL	6.428	CLIENTE PARTICULAR
2435	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	GILBERTO ARCINIEGAS	31.482	CLIENTE PARTICULAR
2436	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	RECREAR PALMIRA	92.593	CLIENTE PARTICULAR
2438	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	SODIMAC COLOMBIA	22.223	CLIENTE PARTICULAR
2439	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	INVERCOOP	144.445	CLIENTE PARTICULAR
2440	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	LUIS MURILLO	38.889	CLIENTE PARTICULAR
2444	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	RECREAR PALMIRA	116.667	CLIENTE PARTICULAR

2445	JULIO - AGOSTO	2013	30/07/2013	FUNDACION CFA	462.913	CLIENTE POR EVENTO A
2447	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	SODIMAC COLOMBIA	300.741	CLIENTE POR EVENTO A
2448	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	VILLEGAS Y VILLEGAS	341.204	CLIENTE POR EVENTO A
2449	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	IMDER	226.852	CLIENTE POR EVENTO A
2450	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	PAOLA CARVAJAL	255.093	CLIENTE POR EVENTO A
2451	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	SODIMAC COLOMBIA	111.112	CLIENTE PARTICULAR
2452	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	SODIMAC COLOMBIA	6.482	CLIENTE PARTICULAR
2456	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	SODIMAC COLOMBIA	210.699	CLIENTE POR EVENTO A
2457	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	JCB INGENIERIA	938.797	CLIENTE POR EVENTO B
2458	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	PICHICHI CORTE	4.768.519	CLIENTE POR EVENTO B
2470	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	RECREAR PALMIRA	172.223	CLIENTE PARTICULAR
2472	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	SODIMAC COLOMBIA	43.982	CLIENTE PARTICULAR
2474	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	CONSTRUCTORES LA PAZ	137.500	CLIENTE PARTICULAR
2475	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	ACOLAP	218.519	CLIENTE POR EVENTO A
2476	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	VIVIANA OSORIO	55.556	CLIENTE PARTICULAR
2477	JULIO - AGOSTO	2013	30/08/2013	RECREAR PALMIRA	62.500	CLIENTE PARTICULAR
2506	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/2013	municipio de palmira	44.000	CLIENTE PARTICULAR
2508	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/2013	SODIMAC COLOMBIA	58.334	CLIENTE PARTICULAR
2510	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/2013	colegio guerra	2.188.889	CLIENTE POR EVENTO B
2511	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/2013	san marino	92.593	CLIENTE PARTICULAR
2512	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/2013	RECREAR PALMIRA	861.112	CLIENTE POR EVENTO B
2515	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/2013	secretaria	61.112	CLIENTE PARTICULAR

2516	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	RECREAR PALMIRA	138.789	CLIENTE PARTICULAR
2519	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	san marino	57.871	CLIENTE PARTICULAR
2520	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	RECREAR PALMIRA	395.834	CLIENTE POR EVENTO A
2521	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	RECREAR PALMIRA	34.723	CLIENTE PARTICULAR
2522	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	RECREAR PALMIRA	13.889	CLIENTE PARTICULAR
2525	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	RECREAR PALMIRA	833.334	CLIENTE POR EVENTO B
2526	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	RECREAR PALMIRA	228.334	CLIENTE POR EVENTO A
2529	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	clínica palmira	255.156	CLIENTE POR EVENTO A
2530	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	2013	30/10/ 2013	secretaria de hacienda	113.297	CLIENTE PARTICULAR
2532	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/11/ 2013	organización	681.486	CLIENTE POR EVENTO B
2534	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/11/ 2013	organización	681.486	CLIENTE POR EVENTO B
2535	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/11/ 2013	organización	681.486	CLIENTE POR EVENTO B
2584	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	483.797	CLIENTE POR EVENTO A
2585	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	405.556	CLIENTE POR EVENTO A
2586	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	476.852	CLIENTE POR EVENTO A
2587	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	san marino	62.963	CLIENTE PARTICULAR
2588	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	SODIMAC COLOMBIA	51.852	CLIENTE PARTICULAR
2589	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	570.371	CLIENTE POR EVENTO B
2591	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	2.314.815	CLIENTE POR EVENTO B
2592	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	6.945	CLIENTE PARTICULAR
2595	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	6.944.444	CLIENTE POR EVENTO B
2597	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	cootrafer	1.081.945	CLIENTE POR EVENTO B

2598	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	organizaci3n f	861.112	CLIENTE POR EVENTO B
2601	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	SODIMAC COLOMBIA	740.745	CLIENTE POR EVENTO B
2602	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	SODIMAC COLOMBIA	12.963	CLIENTE PARTICULAR
2603	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	SODIMAC COLOMBIA	2.514.445	CLIENTE POR EVENTO B
2604	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	SODIMAC COLOMBIA	732.408	CLIENTE POR EVENTO B
2605	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	SODIMAC COLOMBIA	291.667	CLIENTE POR EVENTO A
2606	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	326.389	CLIENTE POR EVENTO A
2607	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	122.223	CLIENTE PARTICULAR
2609	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	34.723	CLIENTE PARTICULAR
2610	NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	2013	30/12/ 2013	RECREAR PALMIRA	944.445	CLIENTE POR EVENTO B
2612	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	CENTRAL TUMACO	625.926	CLIENTE POR EVENTO B
2613	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	SODIMAC COLOMBIA	12.963	CLIENTE PARTICULAR
2614	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	SODIMAC COLOMBIA	94.445	CLIENTE PARTICULAR
2615	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	SODIMAC COLOMBIA	194.445	CLIENTE PARTICULAR
2616	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	FUNDACION EMANUEL	125.000	CLIENTE PARTICULAR
2617	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	SODIMAC COLOMBIA	25.926	CLIENTE PARTICULAR
2619	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	RECREAR PALMIRA	221.019	CLIENTE POR EVENTO A
2620	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	RECREAR PALMIRA	14.260	CLIENTE PARTICULAR
2621	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	RECREAR PALMIRA	49.908	CLIENTE PARTICULAR
2622	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	RECREAR PALMIRA	251.852	CLIENTE POR EVENTO A
2623	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	RECREAR PALMIRA	1.018.519	CLIENTE POR EVENTO B
2625	ENERO - FEBRERO	2014	30/01/ 2014	RECREAR PALMIRA	740.741	CLIENTE POR EVENTO B

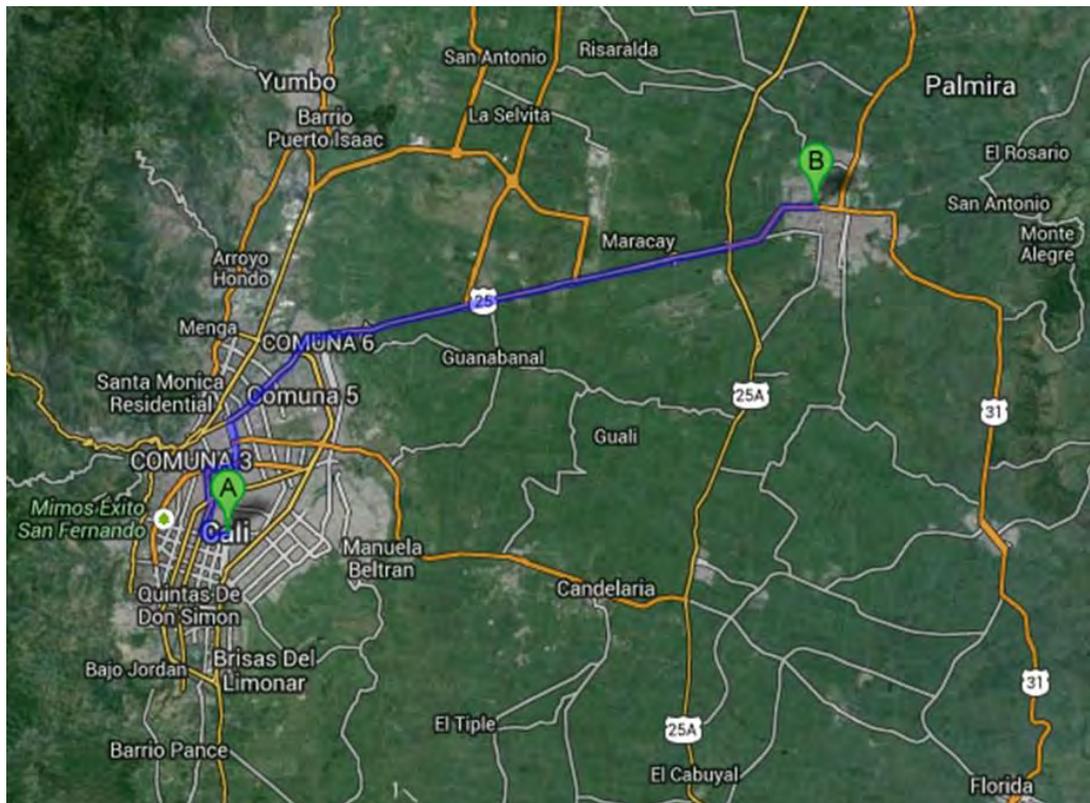
2626	ENERO - FEBRERO	2014	30/02/ 2014	EL PRINCIPITO	462.963	CLIENTE POR EVENTO A
2628	ENERO - FEBRERO	2014	30/02/ 2014	RECREAR PALMIRA	856.482	CLIENTE POR EVENTO B
2690	MARZO - ABRIL	2014	30/04/ 2014	RECREAR PALMIRA	2.036.667	CLIENTE POR EVENTO B
2691	MARZO - ABRIL	2014	30/04/ 2014	RECREAR PALMIRA	21.667	CLIENTE PARTICULAR
2693	MARZO - ABRIL	2014	30/04/ 2014	miladis jimenez	170.371	CLIENTE PARTICULAR
2694	MARZO - ABRIL	2014	30/04/ 2014	carolina rodriguez	296.297	CLIENTE POR EVENTO A
2697	MARZO - ABRIL	2014	30/04/ 2014	diana marcela lozada	138.426	CLIENTE PARTICULAR
2698	MARZO - ABRIL	2014	30/04/ 2014	liga de tiro	416.667	CLIENTE POR EVENTO A
2699	MARZO - ABRIL	2014	30/04/ 2014	colegio andino	687.500	CLIENTE POR EVENTO B
2700	MARZO - ABRIL	2014	30/04/ 2014	colegio andino	74.000	CLIENTE PARTICULAR
2702	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	roberto antonio arenas	1.525.926	CLIENTE POR EVENTO B
2704	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	RECREAR PALMIRA	619.815	CLIENTE POR EVENTO B
2706	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2707	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2708	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2709	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2710	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	6.945	CLIENTE PARTICULAR
2711	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	6.945	CLIENTE PARTICULAR
2712	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2713	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2715	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	6.495	CLIENTE PARTICULAR
2716	MAYO - JUNIO	2014	30/05/ 2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR

2717	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2718	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SAGER	6.945	CLIENTE PARTICULAR
2719	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	claudia parra	161.112	CLIENTE PARTICULAR
2720	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	sonia torres	766.667	CLIENTE POR EVENTO B
2722	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SODIMAC COLOMBIA	38.889	CLIENTE PARTICULAR
2723	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SODIMAC COLOMBIA	115.741	CLIENTE PARTICULAR
2724	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SODIMAC COLOMBIA	150.000	CLIENTE PARTICULAR
2725	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SODIMAC COLOMBIA	296.297	CLIENTE POR EVENTO A
2727	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SODIMAC COLOMBIA	601.852	CLIENTE POR EVENTO B
2728	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SODIMAC COLOMBIA	148.149	CLIENTE PARTICULAR
2729	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	SAGER	7.408	CLIENTE PARTICULAR
2730	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	comercializadora gilsa	194.445	CLIENTE PARTICULAR
2731	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	luz castellano	1.259.260	CLIENTE POR EVENTO B
2733	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	AGRO AVICOLA SNA MARINO	304.630	CLIENTE POR EVENTO A
2734	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	fedeliva	577.778	CLIENTE POR EVENTO B
2736	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	eneidad tsarana	215.278	CLIENTE POR EVENTO A
2738	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	gabriela lopez	207.408	CLIENTE POR EVENTO A
2740	MAYO - JUNIO	2014	30/05/2014	RECREAR PALMIRA	187.778	CLIENTE PARTICULAR

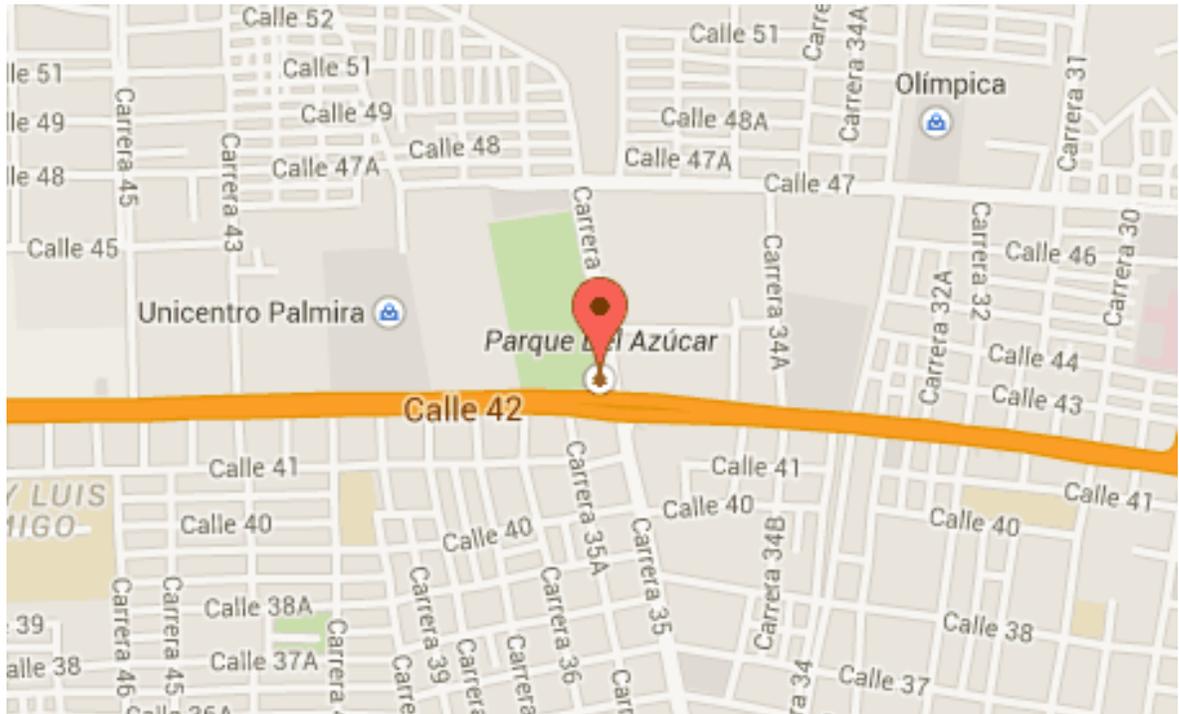
## Anexo F. Como Llegar al Parque del Azúcar

- El Parque del Azúcar se encuentra ubicado en la ciudad de Palmira sobre la Vía Panamericana hacia Cali.
- Si se moviliza en transporte público desde Cali, puede tomar un bus a Palmira Vía Versailles, que pasa frente a las instalaciones del Parque.
- Si se moviliza desde el norte del Departamento, todos los buses que se dirigen a Cali que entran a Palmira pasan frente al Parque.
- El restaurante se encuentra en la parte campestre y el área de deportes del parque recreacional.

### Ruta desde Cali



## Ubicación en Palmira



## Anexo G. Análisis GAP 9001:2008 Aplicado al Restaurante D' Cauca

### APLICABILIDAD DE ISO 9001

**RESTAURANTE  
D' CAUCA**

PUNTUACION:

MARQUE CON UNA X: 1. La práctica no existe, 2. La práctica existe pero no está documentada, 3. La práctica está documentada pero no se hace de manera permanente, 4. La práctica normalizada y se hace de manera permanente, 5. La práctica hace parte de la cultura de la organización

PREGUNTAS	Valoración					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>						
<b>4.1. REQUISITOS GENERALES</b>						
¿Se han identificado los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización?	x					
¿ Se ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos?	x					
¿Se han determinado los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces?	x					
¿Se dispone de los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos?	x					
¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos?		x				
¿Se han implementado las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos?		x				
<b>4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN</b>						
<b>4.2.1. Generalidades</b>						
¿La documentación del SGC incluye declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad?.	x					
¿La documentación del SGC incluye un manual de calidad?	x					
¿Incluye los procedimientos documentados y los registros requeridos en esta norma internacional?	x					
¿Incluye los documentos/ registros necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos?	x					
<b>4.2.2. Manual de la Calidad</b>						
¿El manual de calidad incluye el alcance del SGC, detalles y justificación de las exclusiones?	x					
¿Incluye los procedimientos documentados establecidos para el SGC o referencia a ellos?	x					

¿Incluye una descripción de la interacción entre los procesos del SGC?	x					
¿Incluye las actividades de la empresa?	x					
¿Incluye las políticas de calidad y los objetivos de calidad asociados?	x					
¿Incluye declaraciones de responsabilidad y autoridad?	x					
¿Incluye la definición de algunos términos que tienen un único significado para su empresa?	x					
¿Incluye una matriz de referencias cruzadas entre procesos y los requisitos de la norma?	x					
<b>4.2.3. Control de los Documentos</b>						
¿Existe un procedimiento documentado para el Control de Documentos?	x					
¿Se mantiene al día toda la información documentada relacionada con el SGC?	x					
¿El procedimiento incluye los controles necesarios para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión?	x					
¿Incluye los controles necesarios para revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente?	x					
¿Incluye los controles necesarios para asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos?	x					
¿Incluye los controles necesarios para asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso?	x					
¿Incluye los controles necesarios para asegurarse que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables?	x					
¿Incluye los controles necesarios para asegurarse que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución?	x					
¿Facilita dicho procedimiento la rápida localización de cualquier documento?	x					
¿Se garantiza una distribución a tiempo de nuevas versiones de documentos del SGC?	x					
¿Se retiran los documentos obsoletos de todos los puntos de consulta?	x					
¿Los documentos obsoletos que se mantengan por cualquier razón se identifican de una manera adecuada?	x					
¿Se incluyen fechas en cada documento que indiquen cuándo fue aprobado, cuándo deberá ser revisado y por quién?	x					
¿Se mantiene la documentación de manera ordenada y archivada por un tiempo especificado?	x					
¿Se establecen y se mantienen los procedimientos y las responsabilidades según la creación y modificación de los varios tipos de documentos?	x					
<b>4.2.4. Control de los Registros</b>						

¿Existe un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros?		x				
¿Los registros se almacenan y mantienen de tal forma que sean fácilmente recuperables y protegidos contra daño, deterioro o pérdida?		x				
¿Se han establecido y registrado los tiempos de retención de los registros?	x					
¿Se almacenan todos los registros necesarios para demostrar la conformidad con respecto a los requisitos del SGC?		x				
¿Estos registros incluyen :						
¿ Archivos de diseño, Cálculos?	x					
¿Órdenes de Pedido del cliente; contratos?		x				
¿Registros de revisión por la dirección?	x					
¿Reportes de Auditorías Internas?	x					
¿Registros de no conformidad (reportes de fallas, reclamos, quejas del cliente,etc ?	x					
¿Registros de acciones correctivas?	x					
¿Registros de proveedores (Evaluación de proveedores y su historial de desempeño?	x					
¿Registros de Control de Procesos?	x					
¿Reportes de inspección y ensayo?	x					
¿Registros de Formación y Entrenamiento?		x				
¿Registros de Competencia del Personal?		x				
¿Registros de bienes recibidos y entregados?	x					
¿Registros de mantenimiento y calibración?	x					
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>						
<b>5.1. Compromiso de la Dirección</b>						
¿ La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?		x				
¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso estableciendo la política de calidad?		x				
¿ Asegura que se establecen los objetivos de calidad?	x					
¿ Realiza las revisiones por la dirección?		x				
¿ Asegura la disponibilidad de recursos necesarios para la implementación eficaz del SGC?		x				
<b>5.2. Enfoque al Cliente</b>						
¿La alta dirección se asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?		x				
¿La alta dirección para enfocarse en el cliente realiza actividades como: conversación con sus clientes, realiza estudios de mercado/clientes, acceso a los reportes de la industria, identifica las oportunidades del nicho de mercado?		x				
<b>5.3. Política de la Calidad</b>						

¿Se tiene definida una política de calidad, es decir, documento escrito que contenga los principios de acción o las directrices generales sobre el SGC?	x					
¿Ha sido diseñada y aprobada por la alta dirección de la organización?	x					
¿Es adecuada al propósito de la organización?	x					
¿Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC?	x					
¿Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad?	x					
¿Se ha comunicado a todos los colaboradores?		x				
¿La política está disponible al público? ¿ Se comunica la política a todo aquel que lo solicita desde el exterior?	x					
¿Actúa la dirección de forma coherente con dicha política?		x				
¿La política se ha implementado y mantenido en toda la compañía?		x				
¿Se revisa periódicamente el contenido de la política de calidad?	x					
¿Está en sintonía con la estrategia general de la organización y con otras políticas de la compañía?	x					
<b>5.4. Planificación</b>						
<b>5.4.1. Objetivos de Calidad</b>						
¿Ha definido la organización objetivos de calidad de acuerdo con su política de calidad?		x				
¿Se han definido por escrito dichos objetivos?	x					
¿Está definida la responsabilidad para proponer objetivos y la autoridad para aprobarlos?	x					
¿Se han fijado objetivos de calidad en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización?		x				
¿Se definen de tal forma que puedan medirse o ser objeto de un seguimiento a través de indicadores?	x					
¿Se desglosa por escrito cada objetivo en una o más metas cuantificables con fechas de cumplimiento?	x					
¿ Se consideran las opciones tecnológicas disponibles y su costo al establecer y revisar los objetivos?	x					
¿Se tiene en consideración la opinión de los clientes y otras partes interesadas al trazar los objetivos?	x					
¿Existe coherencia general entre los principios incluidos en las políticas de calidad y los objetivos fijados?		x				
<b>5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de Calidad</b>						
¿La alta dirección se asegura que la planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir los requisitos del SGC?	x					
¿ La alta dirección se asegura que se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste?	x					
¿Se ha establecido y mantenido un programa para el logro de los objetivos y metas?		x				

¿Es coherente dicho programa con las políticas de calidad?		x				
¿La planificación incluye los medios financieros y técnicos y el cronograma para lograr los objetivos?		x				
Cuando existe un proyecto relacionado con nuevos desarrollos, actividades, productos o servicios o con sus modificaciones, ¿se modifica o adapta el programa?		x				
¿Se realizan controles periódicos para evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos de calidad y se informa a la dirección de los resultados?	x					
¿Se preparan alternativas o planes de reserva por si algún objetivo no puede lograrse en la forma prevista?		x				
¿Está integrada la planificación del SGC dentro del Plan Estratégico general de la empresa?	x					
<b>5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación</b>						
<b>5.5.1. Responsabilidad y Autoridad</b>						
¿La dirección ha definido las funciones, las responsabilidades y la autoridad respecto a la gestión de calidad en todas las áreas de la empresa?		x				
¿No Existen interferencias o ambigüedades sobre las responsabilidades y las funciones de calidad?	x					
¿Conocen los colaboradores quien realiza las funciones relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad?	x					
¿Existe algún documento que ilustre la relación entre los diferentes departamentos con el Sistema de Gestión de Calidad?	x					
<b>5.5.2. Representante de la Dirección</b>						
¿La alta dirección ha nombrado un representante para el SGC con capacidad ejecutiva?	x					
¿El representante tiene responsabilidad y autoridad para asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC?	x					
¿ El representante tiene responsabilidad y autoridad para informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora?	x					
¿ El representante tiene responsabilidad y autoridad para asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización?	x					
<b>5.5.3. Comunicación Interna</b>						
¿La alta dirección se asegura que se han establecido los procesos de comunicación apropiados entre los diferentes niveles y funciones de la organización con relación al SGC?		x				
¿Se asegura la comunicación puntual a todos los colaboradores sobre la marcha de los objetivos que les afectan?		x				
¿Se comunica a los colaboradores de forma periódica y veraz el nivel general de calidad alcanzado por la empresa?		x				

¿Se difunden los resultados de las mediciones, las auditorías y las revisiones del SGC a todas las personas con responsabilidades específicas?		x				
¿Se atiende desde dirección a las peticiones de información y las inquietudes relacionadas con el SGC expresadas por los colaboradores?		x				
¿Se utiliza la comunicación interna de manera activa como una herramienta de mejora continua?		x				
<b>5.6. Revisión por la Dirección</b>						
¿Se realizan revisiones del SGC por parte de la alta gerencia de la organización?		x				
¿La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas?		x				
¿Se ha definido un procedimiento o una metodología para realizar esta revisión por parte de la dirección?	x					
¿La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora ?		x				
¿ La revisión por la dirección incluye información de entrada como resultados de auditorías, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto, acciones correctivas y/o preventivas, cambios en el SGC, recomendaciones para la mejora?		x				
¿La revisión por la dirección incluye decisiones y acciones relacionadas con mejora de la eficacia del SGC y sus procesos, mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos?.		x				
¿La revisión incluye acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas?		x				
¿Se documenta la revisión y se lleva un registro?		x				
¿Se distribuye el informe de revisión a las personas responsables del funcionamiento del SGC?		x				
¿La revisión por parte de la gerencia conduce a la a la necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo las políticas de Calidad y objetivos de calidad?		x				
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>						
<b>6.1. Provisión de Recursos</b>						
¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC? Los recursos incluyen recursos humanos, habilidades especializadas, recursos tecnológicos y financieros.		x				
¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para mejorar continuamente la eficacia del SGC?		x				
¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?		x				
<b>6.2. Recursos Humanos</b>						
<b>6.2.1. Generalidades</b>						
¿El personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, es competente con base en la			x			

educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas?.						
<b>6.2.2. Competencia, Toma de Conciencia y Formación</b>						
¿La organización ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto?.		x				
¿Es competente el personal que desempeña tareas que afectan la calidad del producto? NOTA. La competencia se fundamenta en una educación apropiada, entrenamiento y/o experiencia.			x			
¿Se han identificado las necesidades de entrenamiento para todos los niveles?		x				
¿Se ha proporcionado la formación necesaria o tomado otras acciones para satisfacer dichas necesidades?			x			
¿Se ha evaluado la eficacia de las acciones tomadas?		x				
¿Se ha asegurado que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.		x				
¿Se han establecido y mantenido procedimientos para que los empleados de cada función y nivel pertinente conozcan los aspectos relacionados con el SGC (política de calidad, objetivos, procedimientos, etc)?		x				
Se mantienen los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia?	x					
<b>6.3. Infraestructura</b>						
¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto?					x	
¿Edificios, bodegas, espacios de trabajo?				x		
¿Equipo conveniente para los procesos (hardware, software)?		x				
¿Servicios de apoyo como transporte, comunicación y/o servicios asociados como agua, energía, vapor?				x		
<b>6.4. Ambiente de Trabajo</b>						
¿Se cuenta con el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?				x		
<b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>						
<b>7.1. Planificación de la Realización del Producto</b>						
¿ Se Planifican y desarrollan los procesos necesarios para la realización del producto?					x	
¿Durante la planificación de la realización del producto, la organización determina los objetivos de calidad, y los requisitos para el producto?				x		
¿Durante la planificación de la realización del producto, la organización determina recursos específicos para el producto				x		
¿Durante la planificación de la realización del producto, la organización determina las actividades				x		

requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y pruebas específicas para el producto?						
<b>7.2. Procesos Relacionados con el Cliente</b>						
¿La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma?				x		
¿La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto.			x			
¿La organización determina los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier requisito adicional determinado por la empresa?				x		
¿La organización revisa los requisitos relacionados con el producto antes de comprometerse con el cliente?			x			
¿ Se asegura que quedan definidos los requisitos del producto, diferencias existentes?				x		
¿Se tienen definidas disposiciones para la comunicación con los clientes relativas a: Información sobre el producto, consultas, modificaciones a los pedidos, reclamos?.			x			
<b>7.3. Diseño y Desarrollo</b>						
¿La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto?				x		
¿Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantienen registros?			x			
¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de los elementos de entrada?			x			
¿ Proporciona información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio?			x			
¿contiene o hace referencia a los criterios de aceptación del producto?			x			
¿Especifica las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto?				x		
¿Se realizan revisiones sistemáticas al diseño y desarrollo?			x			
¿En las revisiones del diseño y desarrollo se incluyen representantes de las funciones relacionadas con las etapas del Diseño y Desarrollo que se están revisando?			x			
¿ Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria?		x				
¿Se realiza la verificación del D&D de acuerdo con lo planificado para asegurarse que los resultados del D&D cumple con los requisitos de los elementos de entrada.			x			
¿Se mantienen registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria?				x		

¿Se realiza la validación del D&D de acuerdo con lo planificado para asegurarse que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto.			x			
¿Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción necesaria?			x			
¿ Se identifican los cambios del D&D y se revisan, verifican y validan antes de su implementación?				x		
¿Se mantienen registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria?			x			
<b>7.4. Compras</b>						
¿ La organización se asegura que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados?			x			
¿Se definen el tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto con base en el impacto del producto en la posterior realización del producto o sobre el producto final?			x			
¿ La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la empresa?.			x			
¿ Se establecen criterios de selección, evaluación y reevaluación de los proveedores?			x			
¿ Se mantienen registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas?	x					
¿ La información de compras describe el producto a comprar, requisitos y cuando sea apropiado requisitos para la calificación del personal y del SGC?	x					
¿ La organización ha establecido e implementado la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados?		x				
<b>7.5. Producción y Prestación del Servicio</b>						
<b>7.5.1. Control de la Producción y de la Prestación del Servicio</b>						
¿La organización planifica la producción?					x	
¿Se dispone de información que describa las características del producto?				x		
¿Se dispone de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario?				x		
¿ Se usa el equipo apropiado?				x		
¿ Se tiene un programa de mantenimiento para los equipos críticos?			x			
¿ Se dispone y usan dispositivos de seguimiento y medición apropiados?		x				
¿ Se tiene implementado actividades de seguimiento y medición?		x				
¿ Se tienen implementadas actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega?		x				

<b>7.5.2. Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio?</b>					
¿ Se validan aquellos procesos de producción donde los productos no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores?		x			
¿ La validación demuestra capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados?		x			
¿ Se han establecido disposiciones para estos procesos?					
<b>7.5.3. Identificación y Trazabilidad</b>					
¿La organización ha identificado el producto por medios adecuados a través de toda la realización del producto?		x			
¿ Se ha identificado el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición?		x			
¿ Se controla y registra la identificación única del producto (cuando sea un requisito)?	x				
<b>7.5.4. Propiedad del Cliente</b>					
¿ Se cuidan los bienes que son propiedad del cliente mientras estan bajo control de la organización o están siendo utilizados por la misma?.				x	
¿ Se identifica, verifica, protege y salvaguardan los bienes que son propiedad del cliente?				x	
¿ Se mantienen registros del producto del cliente cuando este se pierde, se daña o se deteriora?				x	
<b>7.5.5. Preservación del Producto</b>					
¿La organización garantiza que preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?					x
¿ La preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección del producto?				x	
¿La preservación se aplica también a las materias primas, insumos y materiales en proceso?				x	
<b>7.6. Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición</b>					
¿ Se han identificado los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto?		x			
¿ Se ha determinado el seguimiento y la medición a realizar?		x			
¿ Se ha establecido un proceso para asegurarse que el seguimiento y medición se realiza de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición?		x			
¿ El equipo de medición se calibra o verifica a intervalos especificados o antes de su utilización con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales?	x				
¿ El equipo se ajusta o reajusta cuando es necesario?	x				
¿ Se identifica el estado de calibración de un equipo de medición?	x				

¿ El equipo de medición se protege contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición?	x				
¿ El equipo de medición se protege contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento?	x				
¿ Se registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos?	x				
¿ Se mantienen registros de los resultados de la calibración y verificación?	x				
<b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>					
<b>8.1. Generalidades</b>					
¿ Se planifican e implementan los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar conformidad del producto, conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC?		x			
<b>8.2. Seguimiento y Medición</b>					
<b>8.2.1. Satisfacción del Cliente</b>					
¿ Se ha establecido un método para obtener información sobre la percepción del cliente?				x	
¿ Se realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?			x		
<b>8.2.2. Auditoría Interna</b>					
¿ Se realizan a intervalos planificados auditorías internas?	x				
¿Las auditorías se utilizan para determinar si el SGC es conforme con las disposiciones planificadas en esta norma?	x				
¿Las auditorías se utilizan para determinar si el SGC se ha implementado y se mantiene de manera eficaz?	x				
¿ Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas?	x				
¿ Se definen los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología?	x				
¿ Las auditorías se realizan de manera objetiva e imparcial sobre el proceso a auditar?	x				
¿Ha establecido la empresa un procedimiento que defina cómo se van a realizar las auditorías en sus instalaciones?	x				
¿Se establece en dicho procedimiento la responsabilidad para convocar las auditorías?	x				
¿Se establecen en dicho procedimiento los requisitos en cuanto a formación, experiencia y objetividad para los auditores (internos o externos) del SGC?	x				
¿Se establecen en dicho procedimiento los pasos principales y la metodología a seguir?	x				
¿Se establecen en dicho procedimiento directrices para la redacción de informes de auditoría?	x				
¿Se guarda un registro que demuestre la realización de las auditorías del SGC?	x				

¿Los resultados de la auditoría se informan a la gerencia?	x					
¿ Las acciones tomadas para eliminar no conformidades detectadas se aplican sin demora injustificada?	x					
<b>8.2.3. Seguimiento y Medición de los Procesos</b>						
¿ Se aplican métodos apropiados para el seguimiento y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?		x				
¿ Los métodos establecidos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?		x				
¿ Se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, cuando no se alcanzan los resultados planificados?		x				
<b>8.2.4. Seguimiento y Medición del Producto</b>						
¿ La organización realiza mediciones y hace seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?				x		
¿ Se realizan mediciones durante las etapas apropiadas del proceso de realización del producto?				x		
¿ Se mantienen registros que evidencien la conformidad con los criterios de aceptación?	x					
¿ La liberación del producto se realiza cuando se ha completado satisfactoriamente todas las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad competente y, cuando corresponda, por el cliente?				x		
<b>8.3. Control del Producto no Conforme</b>						
¿ La organización identifica y controla el producto que no sea conforme con los requisitos para prevenir su uso o entrega intencional?					x	
¿ Se tiene un procedimiento documentado en donde se establecen los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme?	x					
¿ La organización ha definido la manera de tratar los productos no conformes?					x	
¿ Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido?	x					
¿ Todo producto no conforme se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos?				x		
¿ La organización toma acciones apropiadas cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso?				x		
<b>8.4. Análisis de Datos</b>						
¿ La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar donde puede realizar mejora continua de la eficacia del SGC?	x					

¿ El análisis de datos proporciona información sobre la satisfacción del cliente?	x					
¿ El análisis de datos proporciona información sobre la conformidad con los requisitos del producto?	x					
¿ El análisis de datos proporciona información sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas?	x					
¿ El análisis de datos proporciona información sobre los proveedores?	x					
<b>8.5. Mejora</b>						
<b>8.5.1. Mejora Continua</b>						
¿ La organización mejora continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas, preventivas y la revisión por la dirección?	x					
<b>8.5.2. Acción Correctiva</b>						
¿ Existe algún procedimiento para investigar no conformidades reales relacionadas con el SGC?	x					
¿ Se revisan las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes?	x					
¿ Se determinan las causas de las no conformidades?	x					
¿ Se toman acciones para asegurarse que la no conformidad no vuelva a ocurrir?	x					
¿ Se implementan las acciones necesarias?	x					
¿ Se mantienen registros de las acciones tomadas?	x					
¿ Se revisan las acciones correctivas tomadas?	x					
<b>8.5.3. Acción Preventiva</b>						
¿ Existe algún procedimiento para investigar no conformidades potenciales relacionadas con el SGC?	x					
¿ Se determinan las causas de las no conformidades potenciales y sus causas?	x					
¿ Se toman acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades?	x					
¿ Se implementan las acciones necesarias?	x					
¿ Se mantienen registros de las acciones tomadas?	x					
¿ Se revisan las acciones preventivas tomadas?	x					