

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL RESTAURANTE CHARLY
GRANADA EN LA CIUDAD DE CALI**

MARÍA FERNANDA CASTAÑO RESTREPO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, NOVIEMBRE
2013**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL RESTAURANTE CHARLY
GRANADA EN LA CIUDAD DE CALI**

MARÍA FERNANDA CASTAÑO RESTREPO

**Pasantía Institucional para optar por el título de
Administrador de Empresas**

**Directora
NAZLY DUQUE TOBAR
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, NOVIEMBRE
2013**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

DIEGO FERNANDO CARDONA MUÑOZ
Jurado

ROBERTULIO AYALA LOPEZ
Jurado

Santiago de Cali, 13 de Marzo de 2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.1.1. Sistematización del problema.	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
3.1. ENFOQUE INTERNACIONAL	16
3.2. ENFOQUE NACIONAL	16
3.2.1. Preferencias de la industria de restaurantes.	16
4. OBJETIVOS	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1. MARCO TEÓRICO	20
5.1.1. La administración y su importancia para el mundo de hoy	20
5.1.2. Caracterización de la administración.	21
5.1.2.1. Planeación.	22
5.1.2.2. Organización.	24
5.1.2.3. Dirección.	24
5.1.2.4. Control.	26
5.1.3. Las principales funciones del administrador.	27
5.1.4. Administración y gestión de un proyecto.	27
5.1.4.1. El cliente como aspecto relevante dentro del modelo de gestión.	28
5.1.4.2. Proceso de administración de un proyecto.	29
5.1.4.3. La planeación determina las siguientes características	30
5.1.4.4. Beneficios de la administración de un proyecto o una empresa.	30
5.1.4.5. Identificar necesidades, problemas u oportunidades.	32
5.1.4.6. Preparar una solicitud de propuesta como modelo administrativa. 33 de gestión	33

5.1.5. El diagnóstico empresarial.	33
5.1.5.1. Análisis de las distintas metodologías existentes.	34
5.1.5.2. PROYECTO "QUALYMAN".	35
5.1.5.3. ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO DE LA CMIC.	36
5.1.5.4. European foundation for quality management (EFQM)	37
5.1.5.5. Programa de autoevaluación de empresas.	38
5.1.5.6. Metodología mougli.	39
5.1.5.7. METODOLOGÍA BUNT.	40
5.2. MARCO CONCEPTUAL	40
5.3. MARCO CONTEXTUAL	42
6. METODOLOGÍA	43
6.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
6.2. DISEÑO METODOLÓGICO	44
6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN	44
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	46
7.1. RESEÑA HISTÓRICA	46
7.2. MISIÓN	46
7.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES.	
7.6. SERVICIOS	48
7.7. EMPLEADOS	49
7.8. BARRIO GRANADA CALI	50
7.8.1. HISTORIA.	50
7.9. SANTIAGO DE CALI	51
7.9.1. Historia.	51
8. DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE	54
8.1. ASPECTOS DEL RESTAURANTE EVALUADOS.	54
8.1.1. Satisfacción del cliente.	54
8.2. RESULTADOS OBTENIDOS.	55
8.3. ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA NACIONAL.	73
8.4. ANÁLISIS DEL MERCADO	76
8.4.1. Análisis de la competencia.	77
8.4. ANÁLISIS DOFA RESTAURANTE.	78
8.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI.	80
8.5.1. Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	82
8.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	82
9. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE CHARLY GRANADA	85
9.1.1. Los propósitos.	86
9.1.2. La investigación.	86
9.1.3. Los objetivos.	86
9.1.4. Las estrategias.	87

9.1.5. Políticas de negociación de la organización.	88
9.1.6. Motivación y promoción del personal.	89
9.1.7. Programas.	90
9.2. LA ORGANIZACIÓN.	93
9.2.1. Diseño de cargos.	93
9.3. LA DIRECCIÓN.	98
9.3.1. Toma de decisiones.	98
9.3.2. Integración.	99
9.3.3. MOTIVACIÓN.	100
9.3.4. comunicación.	101
9.3.5. Supervisión.	102
9.4. EL CONTROL	105
9.4.1. Evaluación de desempeño.	106
9.4.2. Proceso de feedback o retroalimentación.	109
9.4.3. Mecanismos de control.	109
10. CRONOGRAMA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	110
11. RECURSOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVA.	111
12. CONCLUSIONES	112
13. RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	117

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ventas años 2010-2012.	73
Cuadro 2. Variación en la utilidad neta por sectores.	74
Cuadro 3. Tamaño del mercado restaurantes en la ciudad de Cali.	76
Cuadro 4. Competidores.	77
Cuadro 5. Análisis DOFA.	78
Cuadro 6. Matriz MEFI.	80
Cuadro 7. Matriz EFE.	83
Cuadro 8. Estrategias.	87
Cuadro 9. Programas.	90
Cuadro 10. Presupuesto programas.	91
Cuadro 11. Diseño de cargos.	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Gráfico 1. Platos.	56
Gráfico 2. Sabor del plato.	57
Gráfico 3. Presentación de la comida.	58
Gráfico 4. Porciones de la comida.	59
Gráfico 5. Temperatura de los alimentos.	60
Gráfico 6. Variedad de los platos.	61
Gráfico 7. Combinaciones de los ingredientes en las comidas.	62
Gráfico 8. Calorías de los platos.	63
Gráfico 9. Atención del personal.	64
Gráfico 10. Relación calidad-precio y cantidad-precio.	65
Gráfico 11. Tranquilidad del restaurante.	66
Gráfico 12. Íntimo y agradable.	67
Gráfico 13. Temperatura del lugar.	68
Gráfico 14. Limpieza en general del lugar.	69
Gráfico 15. Actitud futura.	70
Gráfico 16. Edad.	71
Gráfico 17. Genero.	72
Gráfico 18. Razón de Endeudamiento por Sector.	74
Gráfico 19. Concentración de la Deuda.	75

LISTA DE FIGURA

	Pág.
Figura 1. Metodología DT-PYME. Metodología para el Diagnóstico tecnológico de pymes (DT-PYMES).	34
Figura 2. Proceso de aplicación metodología "QUALYMAN".	36
Figura 3. Proceso de aplicación metodología CMIC.	37
Figura 4. Proceso de aplicación metodología EFQM.	37
Figura 5. Proceso de aplicación metodología Autoevaluación.	38
Figura 6. Logo de la empresa.	48
Figura 7. Organigrama.	49
Figura 8. Basándose en el alcance y logro de los objetivos, Se propone el siguiente mapa de procedimientos.	92

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Ficha técnica de la encuesta de satisfacción al cliente.	117

RESUMEN

En el siguiente proyecto se mostrarán las características del restaurante Charly Granada, ubicado en la ciudad de Santiago de Cali, el cual nace en el 2008 con el nombre de Charlies, y en el 2009 su nombre cambia a Charly Granada debido a la visión de sus nuevos dueños de crear un bar restaurante con un estilo americano en su ambiente y su comida.

También se presentara la bibliografía consultada referente a la administración y las características que esta plantea para que las empresas actuales sean más competitivas, luego de esto se plantean los modelos de gestión actuales más utilizados en la administración de empresas.

Luego de presenta la empresa como tal, las generalidades del restaurante Charly Granada, la historia del restaurante y los datos pertinentes que muestran las características principales del restaurante.

A continuación y en búsqueda de dar solución al problema encontrado en el restaurante Charly Granada el cual es la disminución de afluencia de clientes durante el último año, se presentan los capítulos concernientes al desarrollo de cada uno de los objetivos presentados, iniciando con el diseño del Modelo de gestión administrativa, seguido del cronograma de actividades del modelo de gestión administrativa y presentando el presupuesto necesario para la implementación del modelo de gestión.

Al finalizar del proyecto se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas que resultaron como consecuencia del desarrollo de cada uno de los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Palabras claves: Restaurante, Estilo americano, Administración, Competitividad, Clientes, Modelo de Gestión Administrativa.

INTRODUCCIÓN

El restaurante Charly Granada, está ubicado en la ciudad de Cali, tiene como visión desde sus inicios el ser uno de los restaurantes más apetecidos en la ciudad de Cali, basa su éxito en la forma de preparación de sus platos al mejor estilo norte americano, hamburguesas, carnes, pollo, pero también con algunos platos mexicanos como fajitas, quesadillas y nachos; contando así con clientes de la ciudad de Cali que les gusta este tipo de comida, gracias a la excelencia que va desde su decoración hasta el servicio al cliente. El restaurante Charly Granada de la ciudad de Cali, quiere estar a la altura de los grandes restaurantes de Colombia y del mundo, para lo cual inicia un mejoramiento de gestión en su proceso administrativo.

Una de las razones que motivaron a la elaboración de un modelo de gestión administrativa para el restaurante Charly Granada es el aumento de la competencia de restaurantes en el sector, actualmente el barrio Granada en Cali, se ha convertido en uno de los más visitados por las personas que buscan un buen sitio para comer, que se diferencie de los demás por su buena atención, la variedad de platos y los buenos precios.

El presente proyecto, permitió realizar una radiografía al restaurante y de esta forma analizar las áreas funcionales de la empresa, las características del administrador o empresario así como su entorno y tener las herramientas necesarias para realizar un modelo de gestión administrativa que conlleve a una mejor planeación, organización, dirección y control del restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali, logrando de esta forma dar solución al problema planteado.

1. ANTECEDENTES

En el rastreo bibliográfico, realizado durante la investigación del presente proyecto en la biblioteca de la Universidad Autónoma de Occidente y en internet se evidenció que no se han realizado modelos de gestión administrativa para restaurantes, tan solo existen algunos escritos denominados manuales; a continuación se presentan algunos de estos:

Se encontró en medios como la biblioteca de la Universidad Autónoma de Occidente una monografía denominada "Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes"¹, en donde el autor trata temas como la organización y la administración en empresas como hoteles y restaurantes.

También en la misma biblioteca, se encontró otro texto denominado Administración Hotelera², en donde se aborda el tema de administración de restaurantes y cafeterías.

Un aspecto importante que define una empresa como organismo social es el clima organizacional, porque como lo define Goncalves³ es "un fenómeno que media entre los factores administrativos y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."⁴

Tomando como referencia el concepto de clima organizacional, se determinó que es necesario hacer un estudio detallado en el restaurante Charly Granada, ya que dentro de la empresa deben resaltarse las ventajas de contar con un excelente ambiente laboral, donde los empleados puedan adquirir sentido de pertenencia, trabajar en equipo, realizar sus labores en un ambiente de cordialidad y colaboración, lo cual redundará en beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores.

¹ LUNDBERG, Donald E. Monografía. Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes. Barcelona: Centrum.

² LLORIA Llacer, Javier, trad. Administración Hotelera.

³ GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). [en línea] 2000. Disponible en Internet: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional>.

⁴ ----- Ricardo. Clima organizacional. [En línea]. Monografías.com. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>

La motivación el buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y/o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Las consecuencias negativas pueden ser desmotivación, desmejoramiento del desempeño laboral, conflictos interpersonales, entre otros.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el presente proyecto se recopiló información de las principales revistas, periódicos, noticieros y textos especializados en el tema de la administración, en donde se concluyó que las organizaciones a lo largo de la historia se han convertido en sistemas complejos e integrales, los cuales se han conformado por recursos tanto humanos como por una variedad de recursos físicos que se entrelazan para obtener una finalidad específica y previamente establecida, que a su vez, están constituidos por sistemas o subsistemas que interactúan entre sí, los cuales deben estar vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se quiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

Con lo anterior, se pretende solucionar el problema que presenta el restaurante Charly Granada que es **“la disminución en la afluencia de clientes durante el último año”**, con este estudio se pretende mediante la elaboración de un modelo de gestión administrativa, que la administración del restaurante pueda hacer que estos clientes visiten de manera más frecuente el restaurante.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el modelo de gestión administrativa a utilizar para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali, que le permita recuperar su clientela?

2.1.1. Sistematización del problema.

- ¿Qué teorías llevarían a desarrollar un modelo de gestión administrativa a utilizarse en el restaurante Charly Granada?
- ¿Cuál sería el modelo de gestión administrativa a utilizarse en el restaurante Charly Granada?
- ¿Cuáles serían los recursos requeridos para el desarrollo del modelo de gestión administrativa?
- ¿Cuál sería el cronograma a utilizar en el modelo de gestión Administrativa?
- ¿Cuáles serían las conclusiones y recomendaciones que arrojaría el proyecto?

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. ENFOQUE INTERNACIONAL

Definitivamente el mundo de hoy es un mundo que demanda un nuevo orden administrativo que incluya modelos en los que se apliquen los principios de planeación, organización, ejecución y control tanto a nivel macro como micro y las organizaciones que cuenten con modelos administrativos serán las que prevalezcan en el futuro. Aunque esto no garantiza el éxito total en las organizaciones, actualmente es utilizado y evaluado su funcionamiento en diferentes y grandes empresas, pues desde la planeación hasta la evaluación son factores necesarios para que las más pequeñas empresas cuenten con un óptimo funcionamiento.

3.2. ENFOQUE NACIONAL

3.2.1. Preferencias de la industria de restaurantes⁵. La Asociación Colombiana de Restaurantes, define a la industria restaurantera como el ente que engloba todas las actividades relacionadas con los alimentos preparados incluyendo la comida para llevar y las bebidas.

Actualmente esta industria se considera uno de los principales generadores de empleos debido a que el turismo se encuentra en desarrollo dentro del entorno económico del país.

Los restaurantes y bares buscan diferenciarse mediante conceptos novedosos y enfocan su estrategia en grupos de consumidores sofisticados, por lo que ahora además de ofrecerse comida en restaurantes y bares se venden conceptos novedosos dirigidos a un nicho específico, permitiendo hacer una mejor definición de los clientes a los que cada negocio se dirige.⁶

Kruse (2004), Presidenta de la firma de consultoría de la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos de América, afirma que el crecimiento que se ha generado en la industria restaurantera se debe a la adaptación de la industria a las nuevas tendencias de los consumidores ya que los clientes actuales son más exigentes en cuanto a variedad de menús y tipos de restaurantes, diferentes

⁵ Cámara de Comercio de Cali. Informe Anual de Empresas restauranteras. 2011.

⁶ La Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos de América. 2009.

sabores, presentaciones, buen precio y comidas nutritivas que obligan a la industria a tener una mayor apertura de restaurantes.

Por otro lado, una de las tendencias más novedosas surgida en Europa como respuesta del concepto de fast food es la slow food, que se dirige a gente que busca sitios para comer bien y tranquilamente, donde se rescatan ingredientes de la región. A partir de este concepto surge la cocina exótica, elaborada a base de productos orgánicos y la cocina de autor, que son recetas creadas y desarrolladas por el chef del lugar.

Otra tendencia es romper con lo tradicional, como es el caso de los vinos, ya que el vino blanco o vino tinto pueden acompañar a cualquier tipo de platillo dependiendo del gusto del cliente, así como la venta por copeo más que por botella.⁷

En los últimos meses en Inglaterra ha surgido una novedosa tendencia conocida como “gastronomía molecular” que consiste en mezclar sabores extravagantes mediante métodos científicos, haciendo una combinación con los llamados pubs gastronómicos (que son considerados un emblema del cambio que se produce actualmente en Gran Bretaña) y la comida asiática. Un ejemplo que describe a esta tendencia son los langostinos horneados con consomé de té de hinojo y caramelo de aceite de oliva, donde se puede observar que se busca transformar la cocina en un laboratorio como en el caso de la cocina del restaurante “Fat Duck” ubicado en el oeste de Londres, donde se puede encontrar un batidor de huevos como un tanque de nitrógeno líquido, para así convertir alimentos sólidos en líquidos o espumosos.

Tim Zagat, creador de guías que clasifican los restaurantes de varias ciudades del mundo considera que “...Nueva York sigue siendo la mejor ciudad para comer” (párr. 16),⁸ aunque ha sido comparada con otras ciudades importantes con nuevas tendencias, sigue teniendo los mejores restaurantes a nivel mundial con una gran diversidad gastronómica donde se puede apreciar mejor la influencia de las nuevas tendencias de la industria restaurantera.

⁷ GUZMAN, 2002.

⁸ TIM ZAGAT, Eugene H. ZAGAT, UHLMANN Jr., Paul. Kansas City Restaurants. 2004. 124p.

Siguaw y Enz⁹ efectuaron un estudio en Estados Unidos para identificar cuáles eran las mejores prácticas realizadas dentro del área de restaurantes.

- El primero se enfocaba en ofrecer alta calidad en productos.
- El segundo grupo se basaba en los elementos de concepto de restaurante y su diseño.
- El tercero, en el control de costos y generación de ingresos adicionales.

Un elemento constante en el análisis de restaurantes es el estudio de las fallas o errores en el servicio, las cuales son inevitables y generalmente provocan la insatisfacción del cliente e incluso pueden llevar a la pérdida del mismo. Por lo que es importante analizar todos los elementos involucrados en la entrega del producto y del servicio para evitar errores en lo posible (Cheng & Hoffman, 2008).

Por todo lo anteriormente expuesto por expertos en la administración de restaurantes a lo largo y ancho de mundo, se pretende dar solución al problema encontrado en el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali por medio de la elaboración un modelo de gestión administrativa efectivo, lo que permitirá recuperar su clientela y atraer nuevos clientes.

⁹SIGUAW Judy A. and ENZ Cathy A., "Best Practices in Hotel Architecture," Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 40, no. 4. 2009.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de gestión administrativa para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del restaurante.
- Evaluar las teorías a utilizar en el desarrollo del modelo de gestión administrativa a utilizarse.
- Definir el modelo de gestión administrativa a utilizarse en el restaurante Charly Granada.
- Cuantificar los recursos requeridos para el desarrollo del modelo de gestión administrativa.
- Realizar el cronograma a utilizar en el modelo de gestión administrativa.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones que arrojaría el proyecto.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Para algunos autores, la administración tiene similares definiciones, pero se podría conceptualizar con el propósito de entenderla fácilmente, enfocándose en el modelo de gestión administrativa y permitiendo adaptarlo al modelo de gestión, como se muestra a continuación:

Para Koontz & O'Donnell, el tema de la administración comprende la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, basada en la habilidad de conducir a sus integrantes.¹⁰

Para la autora Galindo, "la administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad de los resultados de cualquier tipo de organización".¹¹

Según Stoner, la administración consiste en darle forma, de manera consiente y constante, a las organizaciones. Esta administración se basa en el proceso de planificación, dirección y control de los trabajos de los miembros de la organización y en usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.¹²

5.1.1. La administración y su importancia para el mundo de hoy. Las oportunidades que se presentan actualmente dan opción a las organizaciones para que cambien y se adecuen a su entorno, volviéndose así organizaciones flexibles que a su vez tienen políticas que cambian con el propósito de alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo, que junto con la disciplina vista en la productividad y en los resultados mes a mes les permiten ser empresas estables y rentables.

Por lo cual se deduce que la administración se presenta donde exista un organismo social, y dependiendo de su complejidad, será más indispensable utilizarla para alcanzar sus objetivos. También se tiene presente que el éxito de

¹⁰ KOONTZ Harold & O'donnell Cyril. Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México 2007

¹¹ GALINDO MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas. Ed Trillas. 2da Edición. México. 2006. 126 p.

¹² STONER, FREEMAN, GILBERT JR. Administración. Ed. Pearson Educación. 6ta Edición. 2006. 794 p.

un organismo social está necesariamente ligado a un buen uso de los recursos materiales, humanos y de la forma en que estos sean utilizados. En las grandes organizaciones se evidencia la importancia de la labor administrativa, pues a causa de su magnitud y complejidad, la tarea administrativa se convierte en un instrumento indispensable para el logro y alcance de la misión empresarial.

En las pequeñas y medianas empresas, el uso de una buena administración también es necesario e indispensable, debido a que al establecer procesos y métodos para realizar cada tarea, le permite a la organización tener un mejor nivel de competitividad, porque se sistematizan todos los elementos y recursos en su interior, como lo son el recurso humano, los recursos materiales como son los alimentos en el caso de los restaurantes, la publicidad, el manejo del dinero y en general todos aquellos recursos que están involucrados en la cadena de valor de una empresa.

La productividad es un tema importante dentro de las organizaciones hoy en día pues incide en el área económica y social de las mismas, siendo una de las metas a alcanzar para poner a las empresas en el camino del desarrollo. La mejora de la calidad de la administración es algo indispensable y mucho más para los países en vía de desarrollo, pues se hace necesario coordinar todos los elementos que intervienen en la administración para poder crear las bases esenciales del desarrollo capitalizando y capacitando el recurso humano.

5.1.2. Caracterización de la administración¹³. Se investigó que la administración proporciona los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar el éxito de las organizaciones, haciendo buen uso de la alineación del recurso humano con el conocimiento, las políticas y normas de la empresa, así como su capacitación constante.

- La administración se caracteriza por ser universal, esto se presenta donde exista un organismo social, que amerite aplicar una coordinación sistemática de los recursos. La administración comienza por el Estado, se evidencia en el orden de su ejército, en sus organizaciones tanto públicas como privadas, instituciones, agrupaciones religiosas entre otros, que en conjunto y organizados se hacen esenciales para el buen funcionamiento de la sociedad.
- También se caracteriza por su detalle, pues aunque siempre va acompañada de varios conceptos que los profesionales pueden brindar en la buena gerencia

¹³ REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas 2: Teoría y Práctica. Ed. Limusa. México. 2005. 390 p.

de una organización, la administración implica una labor específica y detallada a nivel individual y empresarial.

- Según su unidad temporal, en la administración se identifican etapas, fases y elementos de la administración, en toda etapa de vida de una empresa se presenta, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Por lo que al hacer los planes, no por eso se deja de ordenar, de controlar, de organizar.
- Según su unidad jerárquica, los jefes dentro de un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración y dentro de una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.¹⁴

El proceso administrativo según los expertos comprende cuatro etapas las cuales se argumentan a continuación:

5.1.2.1. Planeación. La planeación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Importancia de la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".¹⁵

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para definir la política, lo cual consiste en fijar las guías para pensar en la toma de decisiones, y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su

¹⁴ REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas 2: Teoría y Práctica. Ed. Limusa. México. 2005. 390 p.

¹⁵ EVANS James. LINSAY William. Administración y Control de Calidad. 7ª Edición. México. 2008. 785 p.

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

Elementos de la planeación:¹⁶

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

¹⁶ EVANS James. LINSAY William. Administración y Control de Calidad. 7ª Edición. México. 2008. 785 p.

5.1.2.2. Organización. La organización comprende, la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nace de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Es por esto que una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueva los objetivos de la empresa.

Elementos de la organización:¹⁷

a) División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

b) Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

5.1.2.3. Dirección. La dirección, abarca la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está

¹⁷ L. M. GALINDO & J.G. MARTINEZ. Administración de empresas. 2do Ed. Mc Grw Hill. México. 2005. págs.114-123.

tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:¹⁸

- Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Integración. Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- Comunicación. La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

¹⁸ CRESPO RAMOS, Tomás. LOPEZ YEPES, José Andrés. Administración de Empresas Vol. II. Editorial Mad. 2003. España. 590 p.

- Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

5.1.2.4. Control. El control es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

Elementos del control:¹⁹

- Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control.
- Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

¹⁹ CRESPO RAMOS, Tomás. LOPEZ YEPES, José Andrés. Administración de Empresas Vol. II. Editorial Mad. 2003. España. 590 p.

5.1.3. Las principales funciones del administrador. En las organizaciones es de gran importancia, la aplicación de un modelo como en este caso lo es el proceso administrativo, esto se refiere, al papel que como administradores tienen en la organización, ya sea de bienes o de servicios.

Las siguientes son algunos de los departamentos que estarán incluidos en el proceso administrativo:

- **Producción:** Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.
- **Mercadotecnia:** De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.
- **Finanzas:** Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.
- **Recursos humanos:** Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y a fin a los objetivos de la misma.

5.1.4. Administración y gestión de un proyecto. Según los autores Clements y Guido, un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante un juego único de tareas interrelacionadas y el uso efectivo de los recursos. Los atributos siguientes ayudan a definir un proyecto:²⁰

- **Características de un modelo de gestión o proyecto:**²¹

Un proyecto tiene un objetivo bien definido, un resultado o producto esperado. Por lo general el objetivo de un proyecto se define en términos de alcance, programa y costo. Por ejemplo, el objetivo de un proyecto pudiera ser introducir al mercado - en 10 meses y dentro de un presupuesto de 500,000 dólares un nuevo aparato

²⁰ GUIDO Jack; CLEMENTS James P. Administración exitosa de proyectos. Thomson Editores. México 2009. 427 p.

²¹ GUIDO Jack; CLEMENTS James P. Administración exitosa de proyectos. Thomson Editores. México 2009. 427 p.

para la preparación de alimentos, que cumpla con ciertas especificaciones de desempeño definidas por anticipado. Además, se espera que el alcance del trabajo se logre con calidad y a satisfacción del cliente.

“Un proyecto se lleva a cabo mediante una serie de tareas interdependientes, es decir, un número de tareas no repetitivas que es necesario realizar en un cierto orden con el fin de lograr el objetivo del proyecto.”

En la administración y modelos de gestión, también se utilizan varios recursos para realizar las tareas. Esos recursos pueden incluir diferentes personas, organizaciones, equipos, materiales e instalaciones. En un modelo de gestión se debe establecer un marco de tiempo específico, o tiempo limitado. Tiene un tiempo de inicio y una fecha para la cual se tiene que lograr el objetivo.

5.1.4.1. El cliente como aspecto relevante dentro del modelo de gestión. El cliente es la entidad que proporciona los fondos necesarios para el logro del proyecto; puede ser una persona, una organización, o un grupo de dos o más personas u organizaciones.

El término cliente toma una definición más amplia, incluyendo no sólo a quien proporciona los medios para un determinado proyecto como lo es la administración de las organizaciones, sino también a otras personas que tienen participación en la empresa.

Antes de que se inicie el proceso de administración se prepara un plan sobre la base de ciertos supuestos y estimados, como la planeación, organización, etc. Es importante documentar estos supuestos ya que influirán sobre el desarrollo del presupuesto.²²

Para la elaboración de un modelo de gestión se debe tener en cuenta la administración de proyectos, tomando la empresa como un proyecto y específicamente el restaurante de comida americana Charly Granada, a continuación se presentan los argumentos que sustentan la administración de proyectos:

²² GUIDO Jack; CLEMENTS James P. Administración exitosa de proyectos. Thomson Editores. México 2009. 427 p.

5.1.4.2. Proceso de administración de un proyecto. Para Guido y Clements, el proceso de administración del proyecto implica planear el trabajo y después trabajar el plan.²³ Por lo tanto, la administración de proyectos incluirá primero establecer un plan y después llevar a cabo ese plan, para lograr el objetivo del proyecto, en este caso de la empresa.

El esfuerzo principal en la administración de un proyecto tiene que estar centrado en establecer un plan de línea base, que proporcione un plan de ruta para indicar cómo se logrará el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. Este esfuerzo de planeación incluye los pasos siguientes:

- Definir con claridad el objetivo del proyecto o empresa. La definición tiene que ser aceptada por el cliente y la persona o la organización que realizará el proyecto.
- Dividir y subdividir el alcance del proyecto en "piezas" importantes, o paquetes de trabajo. Aunque los proyectos trascendentes quizá parezcan abrumadores cuando se contemplan como un conjunto, una forma de resolverlos es dividirlos en partes. Una estructura de división del trabajo (EDT) es un árbol jerárquico de elementos o partidas de trabajo, logradas o producidas por el equipo del proyecto durante el proyecto. Por lo general la estructura de división del trabajo identifica a la organización o a la persona que tiene la responsabilidad de cada paquete de trabajo.
- Definir las actividades específicas que son necesarias de realizar para cada paquete de trabajo con el fin de lograr el objetivo del proyecto.
- Presentar gráficamente las actividades bajo la forma de un diagrama de red.
- Este diagrama muestra el orden necesario y las interdependencias de las actividades para lograr el objetivo del proyecto.
- Hacer un estimado de la duración que tendrá que completar cada actividad. También es necesario determinar qué tipos de recursos y cuánto de cada recurso se necesita para terminar cada actividad dentro de la duración estimada.
- Hacer un estimado de costos para cada actividad. El costo se basa en los tipos y cantidades de recursos necesarios para cada actividad.

²³ *Ibíd.*, p.427

- Calcular el programa y el presupuesto de un proyecto, para determinar si el mismo se puede terminar dentro del tiempo requerido, con los fondos asignados y con los recursos disponibles. Si no es así, se tienen que hacer ajustes al alcance del proyecto, a los tiempos estimados de las actividades, o a las asignaciones de recursos hasta que se pueda establecer un plan de línea base alcanzable, realista o un mapa de ruta para lograr el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto.

5.1.4.3. La planeación determina las siguientes características. Qué se necesita hacer, quién lo hará, cuánto tiempo se necesitará y cuánto costará. El resultado de este esfuerzo es un plan de línea base. El tomar el tiempo necesario para desarrollar un plan bien pensado es crítico para el logro exitoso de cualquier proyecto. Muchos proyectos exceden sus presupuestos, incumpliendo sus fechas de terminación o han cumplido sus requisitos sólo en forma parcial, debido a no contar con un plan de línea base viable antes de que se iniciara el proyecto.²⁴

5.1.4.4. Beneficios de la administración de un proyecto o una empresa.

El beneficio definitivo de poner en práctica técnicas de administración de proyectos y en empresas es lograr la satisfacción del cliente (propietario) y los clientes (consumidores). El completar el alcance total del proyecto y administrarlo con calidad total, a tiempo y dentro del presupuesto, proporcionará una gran sensación de satisfacción por el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos a alcanzar. Al igual que permite resaltar la reputación como administrador o como gerente y permitirá como profesional obtener mayores oportunidades en su carrera.²⁵

Al administrar una empresa como un proyecto, se deben identificar diferentes fases, la primera fase del ciclo de vida del proyecto incluye la identificación de una necesidad, un problema, o una oportunidad y puede dar como resultado que el cliente solicite propuestas a personas como el administrador o asesores externos, para resolver una necesidad identificada o solucionar un problema.

La segunda fase del ciclo de vida del proyecto es el desarrollo de una solución a una necesidad o a un problema previamente identificado. Esta fase da como resultado la entrega de una propuesta al cliente por parte de una o más personas o contratistas, o del equipo del proyecto o de la empresa. La tercera fase del

²⁴ GUIDO Jack; CLEMENTS James P. Administración exitosa de proyectos. Thomson Editores. México 2009. 427 p.

²⁵ Ídem

ciclo de vida del proyecto es la puesta en práctica de la solución propuesta. Esta fase, que se conoce como desarrollar el proyecto, da como resultado el logro del objetivo definido, dejando al cliente satisfecho de que se completó el alcance del trabajo con calidad, dentro del presupuesto y a tiempo. La fase final del ciclo de vida del proyecto es terminarlo, lo que incluye evaluar su ejecución con el fin de mejorar proyectos futuros.

La administración de proyectos como modelos de gestión en empresas, incluye primero establecer un plan y después ponerlo en práctica para el logro del objetivo de la empresa. Este esfuerzo de planeación incluye definir con claridad los objetivos, dividir y subdividir el alcance del proyecto en "piezas" importantes denominadas paquetes de trabajo, definir las actividades específicas que necesitan realizarse para cada paquete de trabajo, presentarlas en forma gráfica bajo la forma de un diagrama de red, estimar cuánto tiempo necesitará cada una para terminarse, definir los tipos de recursos y cuánto se necesita de cada recurso para cada actividad, estimar su costo y calcular un programa y un presupuesto para el proyecto.

Para Clements y Guido,²⁶ es importante dedicar el tiempo necesario para desarrollar un plan bien definido, considerando que esto es un factor crítico para el logro exitoso de cualquier empresa, debido a que una vez que se inicia el modelo de gestión, la administración del mismo incluye supervisar el avance para asegurar que todo vaya de acuerdo al plan y la clave para el control efectivo del modelo de gestión es medir el progreso real y compararlo con el planeado sobre una base oportuna y periódica y, si es necesario, llevar a cabo de inmediato la acción correctiva.

El beneficio definitivo de poner en práctica técnicas de administración de proyectos es tener al cliente o clientes satisfechos, tanto si se trata del cliente como empresa o si lo es como contratista, el empleado en este caso el administrador, a quien le paga el cliente o dueño de la empresa para realizar un proyecto administrativo. El completar el alcance total del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una gran sensación de satisfacción para todos los que participan en la empresa.

Según las etapas o fases mencionadas anteriormente, se debe tener en cuenta lo siguiente:

²⁶ GUIDO Jack; CLEMENTS James P. Administración exitosa de proyectos. Thomson Editores. México 2009. 427 p.

5.1.4.5. Identificar necesidades, problemas u oportunidades. La identificación de necesidades es la fase inicial del ciclo de vida de un proyecto, en este un modelo de gestión administrativa. Se comienza con el reconocimiento de una necesidad, un problema, o una oportunidad y termina con la emisión de una solicitud de propuesta (SDP). El administrador identifica una necesidad, un problema, o una oportunidad para una mejor forma de hacer algo y por consiguiente ve algún beneficio en llevar a cabo un proyecto que dará como resultado una mejoría o ventaja sobre la condición existente.

Según Clements y Guido,²⁷ antes de que se prepare la solicitud de propuesta, el administrador tiene que definir con claridad el problema o la necesidad. Esto quizá signifique recopilar información sobre la magnitud del problema o de la necesidad. Por ejemplo, si una empresa piensa que la tasa de desperdicios o la de rechazos en uno de sus procesos de fabricación es demasiado alta, quizá necesite recopilar información con relación a la tasa real, su repercusión sobre los costos y los tiempos de los ciclos. Es importante cuantificar el problema para poder determinar si los beneficios esperados de poner en práctica una solución compensan los costos de realizar el proyecto y, si es así, en cuánto.

Una vez que se ha estimado la magnitud del beneficio de la mejoría, el administrador puede determinar el presupuesto para un proyecto para poner en práctica la mejoría.

Las empresas tienen una cantidad limitada de fondos, disponibles y con frecuencia quieren gastar esos fondos en proyectos que proporcionarán el mayor rendimiento sobre la inversión.

Una vez que se ha determinado que existe un beneficio global al enfrentar el problema, la necesidad o la oportunidad, el administrador prepara una solicitud de propuesta.

²⁷ GUIDO Jack; CLEMENTS James P. Administración exitosa de proyectos. Thomson Editores. México 2009. 427 p.

5.1.4.6. Preparar una solicitud de propuesta como modelo de gestión administrativa. El propósito de preparar una solicitud de propuesta es exponer, en forma amplia y detallada, lo que se requiere, desde el punto de vista del cliente o dueño de la empresa, para resolver la necesidad identificada. Una buena SDP permite a los administradores, comprender qué espera el cliente, de modo que puedan elaborar una propuesta bien preparada que cumpla con los requisitos del cliente a un precio realista.²⁸

Por las razones anteriormente mencionadas, se debe preparar de manera profesional la propuesta del modelo de gestión administrativa que incluya la identificación de la necesidad que la empresa quiera cubrir, las ventajas y desventajas del modelo.

5.1.5. El diagnóstico empresarial. Este tipo de diagnóstico, permite identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Para ello, es conveniente conocer la oferta existente en el mercado de metodologías de diagnóstico.

Cada una de ellas posee una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto. Por ello, a la hora de seleccionar alguna en particular, debemos elegir aquella que ofrezca el tipo de información que busca la compañía.

En el mismo, a la hora de realizar el análisis de cada modelo de evaluación se ha considerado oportuno estudiar los siguientes aspectos: objetivo, aspectos considerados en el diagnóstico, proceso de aplicación de la metodología, herramientas para la recogida de la información y resultado del diagnóstico.²⁹

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

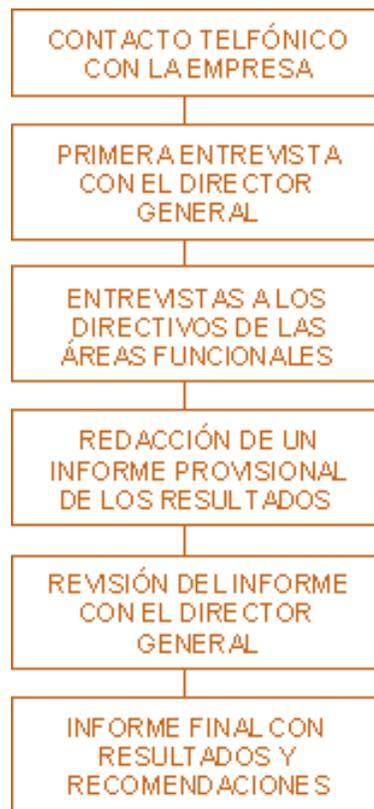
²⁸ GUIDO Jack; CLEMENTS James P. Administración exitosa de proyectos. Thomson Editores. México 2009. 427 p.

²⁹ IMPI. "Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de PYMEs". 2005.

5.1.5.1. Análisis de las distintas metodologías existentes. Existen diversas metodologías de diagnóstico empresarial, por lo que interesa analizarlas con el fin de seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades de cada empresa.

Las distintas metodologías son:

Figura 1. Metodología DT-PYME. Metodología para el diagnóstico tecnológico de pymes (DT-PYMES).



Fuente: Instituto Tecnológico de Galicia. "Proyecto QUALYMAN". 2004.

Desarrollada por el Institut Català de Tecnologia (ICT), por encargo del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI). Esta metodología tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos específicos del área tecnológica, permitiendo de este modo identificar los principales problemas de la empresa. La realización de ambos diagnósticos, se pueden llevar a cabo simultáneamente o bien realizarse independientemente. A

partir de la metodología para el diagnóstico de PYMES se pretende dar a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general.³⁰

Además orienta las decisiones que impliquen la introducción de nuevas tecnologías, ya sean de proceso, de producto, o bien de tipo organizativo, que permitan la mejora de la capacidad tecnológica de la empresa.

Aspectos Considerados: Análisis del entorno (global, Sectorial, Mercado). Análisis de la estrategia (Global, Áreas y Actividades); Diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y Capacidad de gestión de los recursos disponibles).

Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales vendrán indicados en un informe, información que se completa con dos cuadros-resumen que especifiquen cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa.

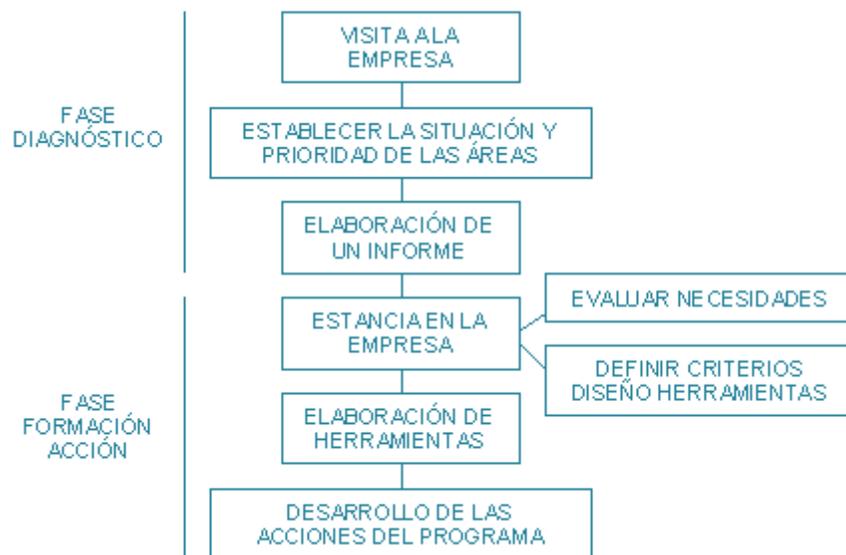
Se ofrecen una serie de recomendaciones, enunciadas por el consultor, tanto para corregir y/o mejorar los puntos débiles detectados en el diagnóstico, como para sugerir posibles oportunidades de negocio.

5.1.5.2. Proyecto "QUALYMAN". El proyecto "Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión participativo bajo criterios de calidad en las pymes: su carácter estratégico" se enmarca dentro de la iniciativa europea ADAPT, y se desarrolló por el Instituto Tecnológico de Galicia Dicho proyecto tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas a través del refuerzo de las capacidades de sus Recursos Humanos.³¹

³⁰ Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI). 2003

³¹ Instituto Tecnológico de Galicia. 2007.

Figura 2. Proceso de aplicación metodología "QUALYMAN".



Fuente: Instituto Tecnológico de Galicia. 2007

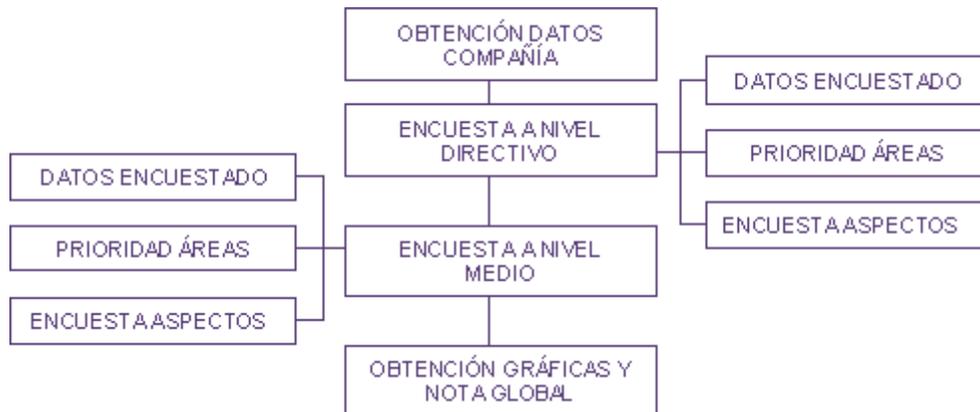
Aspectos Considerados: Organización y Gestión de los recursos humanos. Técnicas de Calidad. Innovación y Tecnología. Gestión de la prevención de riesgos laborales y Gestión Medioambiental.

Resultado del Diagnóstico: El resultado es un Informe que recoge el nivel donde se encuadra cada empresa para la fase siguiente de Formación-Acción. En función de los resultados obtenidos posteriormente se preparará un programa de acción.

5.1.5.3. Encuesta para diagnóstico tecnológico de la CMIC. Desarrollado por la Fundación de la Industria de la Construcción. El objetivo de esta metodología es obtener información sobre el grado de tecnología en los diferentes niveles de las empresas del sector de la construcción. La metodología consta de una serie de cuestionarios divididos en dos secciones: uno de ellos dirigido a los directivos y el otro a los mandos intermedios de la empresa. Cada una de estas secciones presenta un cuestionario diferente.³²

³² Fundación de la Industria de la Construcción. "Formulario evaluación". 2005.

Figura 3. Proceso de aplicación metodología CMIC.



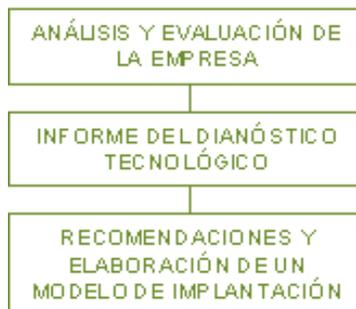
Fuente: Fundación de la Industria de la Construcción. "Formulario evaluación". 2005.

Aspectos Considerados: Técnico. Información. Organización. Visualización del entorno. Calidad y Tecnología.

Resultado del Diagnóstico: Una vez finalizado el cuestionario propuesto se pueden visualizar una serie de gráficas que muestran la calificación obtenida de los distintos aspectos considerados a lo largo del cuestionario, así como una nota global.

5.1.5.4. European Foundation for Quality Management (EFQM)

Figura 4. Proceso de aplicación metodología EFQM.



Fuente: European Foundation for Quality Management.

El modelo europeo de Gestión de la Calidad Total proporciona una serie de directrices para identificar y tratar los aspectos con ella relacionados, está concebido como una relación de criterios para evaluar, sobre una base común y de eficacia contrastada.

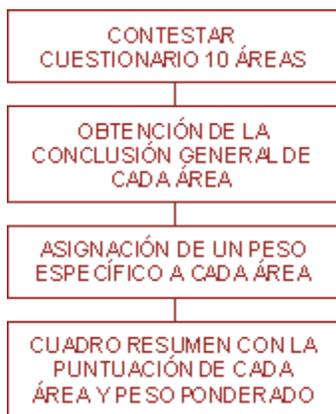
Se puede usar como extraordinaria guía y fuente de información para la realización de un diagnóstico interno sobre la situación de la calidad de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles a este respecto que requerirán tomar una serie de acciones en varios frentes; acto seguido se elabora un modelo de implantación que las aglutine y dé coherencia bajo una consideración estratégica de la calidad.

Aspectos Considerados: Cinco áreas de agentes o causas (Liderazgo, Estrategia y Política, Gestión del personal, Recursos y Procesos) y Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión (Satisfacción del cliente. Satisfacción del personal. Impacto social. Resultados económicos).

Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales del diagnóstico tecnológico se presentaran en un informe, especificando cuáles son los resultados obtenidos en el ejercicio de evaluación de los diferentes aspectos de la empresa. Se aportarán una serie de recomendaciones en las que se enunciarán las medidas a desarrollar.

5.1.5.5. Programa de Autoevaluación de Empresas.

Figura 5. Proceso de aplicación metodología Autoevaluación.



Fuente: la Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona. 2002.

Desarrollado por la Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona en 2002.

Este cuestionario ha sido diseñado con el objeto de facilitarle una reflexión profunda sobre la situación competitiva en la que se encuentra la empresa. No es sin embargo una herramienta de diagnóstico, es un instrumento para la reflexión y ayuda a la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Se presentan 10 cuestionarios (uno para cada área), con cinco preguntas cada uno.

Aspectos Considerados: Divide a la empresa en 10 Áreas de Actividad, que a su vez se agrupan en dos bloques llamadas actividades de cadena o de creación de valor y actividades de gerencia, que sirven de soporte a las anteriores.

Resultado del Diagnóstico: Los resultados obtenidos son por una parte, una conclusión general sobre cada Área de Actividad estudiada y por otra, se obtendrá un cuadro resumen que le mostrará la puntuación obtenida en cada Área y su peso ponderado.

5.1.5.6. Metodología MOUGLI. Desarrollado por el Instituto Francés de Gestión (Méthode participative de conduite e Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques – IFG). Uno de los principales objetivos que persigue es el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma. La metodología MOUGLI se caracteriza porque viene soportada por un sistema experto. A diferencia de la mayoría de las metodologías descritas, el método MOUGLI no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto.³³

Aspectos Considerados: Económico-Financiero. Organizativo-Gestión. Producción-Tecnología y Producto-Mercado-Marketing.

³³ Instituto Francés de Gestión.

5.1.5.7. Metodología BUNT. Desarrollado por Business Development Using New Technology (NTNF, Noruega). El objetivo del método es la obtención de un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa. La metodología BUNT se desarrolla en dos fases, en una primera en la que se realiza un diagnóstico previo, y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y Guía de formación del consultor.³⁴

Aspectos Considerados: Estratégicos. Económico-Financiero. Organizativo-Gestión. Producción-Tecnología. Producto-Mercado-Marketing y Entorno.

Resultado del Diagnóstico: Como resultado final del diagnóstico se elabora un informe en el que se incluye un análisis general de la empresa, en el cual se encuentran también una serie de recomendaciones y planes de actuación específicos.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan los conceptos claves con que se trabajará el proyecto.³⁵

La Administración. Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

La administración científica. Se interesa principalmente por la planeación, la estandarización y el mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano.

Una empresa. Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

³⁴ Business development Using New Technology (NTNF, Noruega).

³⁵ ROSEMBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Vol. 1. Editorial: Océano Centrum, 2003. 712 p.

Planeación. Implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

El Organizar. Abarca el dar a las partes de un todo la organización que necesitan para poder funcionar.

La Dirección. Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones.

El control. Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Objetivo o Meta. Es el fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien o de algo.

Entorno. Es aquello que rodea a algo o alguien.

Políticas. Son las orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

Disciplina. Doctrina, instrucción de una persona, especialmente en lo moral.

Productividad. Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. y la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Rentabilidad. Se refiere a un negocio que produce renta suficiente o remuneradora.

Recursos. Es el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos

Misión. Es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica o establece) y a quién sirve con su funcionamiento.

Visión. Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

Proceso. Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Método. Es el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

Modelo. Es el esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Diagnóstico. Es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial.

5.3. MARCO CONTEXTUAL

La administración es tan antigua como la humanidad misma, se cree que nace con el hombre ya que toda persona con el hecho de tener la razón debe hacer ciertas actividades para alcanzar sus metas u objetivos. Por lo tanto el ser humano del pasado como el actual, debe administrar bien sus recursos como su economía, su salud, su tiempo, sus problemas, y todo lo que se incluya en su desarrollo, pues se considera administrador por naturaleza.

En cuanto a las organizaciones y empresas actualmente, se considera de vital importancia la administración de forma efectiva de todos y cada uno de sus recursos con el propósito de alcanzar sus metas y lograr los objetivos como empresa, objetivos económicos, de crecimiento o expansión, de posicionamiento y competitividad, siendo rentable para quienes lo manejan y permitiéndole ser cada día más competitiva.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se muestra la metodología utilizada y los aspectos relacionados al tipo de estudio a realizar, la muestra con la que se trabajó, los instrumentos utilizados y el procedimiento para diseñar el modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali:

6.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN³⁶

El tipo de investigación que se utilizó fue la siguiente:

- Investigación descriptiva, el cual es la disciplina científica inicial utilizada para analizar una población o fenómeno con el fin de determinar su naturaleza, comportamiento y características.

Características:

- Solo describe situaciones, fenómenos o acontecimientos.
 - Generalmente responde a preguntas como: qué, quién, dónde, cómo y cuándo.
 - Permite detallar el fenómeno o población estudiada por medio de sus atributos.
 - No busca explicaciones o causas, no intenta probar hipótesis ni hacer predicciones.
 - Generalmente se utiliza la encuesta como herramienta para obtener los datos.
-
- Investigación explicativa o causal, la cual busca el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Características:

- Este tipo de estudio emplea hipótesis.
- Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Con lo anterior se escogió estos tipos de investigación para dar solución al problema planteado en el presente proyecto en cual es “la disminución de la

³⁶ BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Person Educación. 2da Ed. México 2006.

afluencia de clientes durante el último año en el restaurante Charly Granada de la ciudad de Cali”.

6.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Se empleó el método deductivo, de observación y análisis, porque de situaciones generales se llegará a explicaciones particulares.

- **Población o muestra:**

La muestra es definida por (Sabino, 2005) como: “una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”.³⁷

Por otro lado la muestra, también es definida por (Hernández y otros, 2007): como: La muestra, es esencia un subgrupo de la población. Se dice que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido.³⁸

La población o muestra utilizada en el presente proyecto fueron los clientes y los empleados.

En total se tomó una muestra de 50 clientes para la realización de la encuesta de satisfacción del cliente. Y 11 empleados para investigación y realización del diagnóstico del restaurante Charly Granada.

6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuentes primarias.**

Las encuestas, se aplicaron de forma personal a los 50 clientes con la cual se evaluaron las variables que causan la disminución de afluencia de clientes en los últimos años en el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

³⁷ SABINO, C. El proceso de investigación; “una introducción Teórico-Práctica”. Venezuela: Editorial Panapo. C.A. Tercera edición. 2005.

³⁸ HERNÁNDEZ, SEVILLA y HOSBERT. Estudio de las Muestras; “esencialmente un subgrupo de la población”. España: Editorial Versache. Ejemplar X. 2007.

En cuanto a la población de empleados se realizaron entrevistas personales al administrador del restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

También se tendrán en cuenta textos sobre la administración y específicamente sobre la economía, administración, administración de restaurantes, Metodología de la investigación, Norma Icontec 1486 para la presentación de trabajos escritos, entre otros, los cuales se utilizaron para analizar las teorías a utilizar en el presente proyecto.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Nombre del restaurante: Charly Granada S.A.S.

Ubicación: El restaurante Charly Granada está ubicado en la ciudad de Cali en la Avenida 9 No 10-131.

Comuna: 2.

Propietarios: Fernando García, Mary Elena Corral y Jairo Rodríguez.

Teléfono: 6615340

7.1. RESEÑA HISTÓRICA

El restaurante fue fundado por la Sra Ana Frisneda en el año 2008 con el nombre de Charlies, su propósito era crear un restaurante con ambiente norte americano donde los caleños tuvieran la oportunidad de tener en la ciudad un sitio con estas costumbres y gustos.

A finales de 2009 la Sra. Ana decide venderlo y de esta manera nace Charly Granada S.A.S. se realiza el cambio de razón social, debido a los problemas legales que se estaba teniendo con la franquicia Charlies Roasbeef, se llega a un acuerdo donde no se afectaría a ninguna de las partes. A esta nueva sociedad llegan como dueños los señores Fernando García, Mary Elena Corral y Jairo Rodríguez, continuando con el mismo esquema de restaurante bar norte americano.

Actualmente se está estudiando la posibilidad de abrir una sucursal en el sur de la ciudad y se está haciendo toda la investigación de mercado correspondiente, para lograr obtener una buena ubicación y que sea competitivo con los demás restaurantes de ese sector de la ciudad.

7.2. MISIÓN

Preparar y servir alimentos, teniendo como referencia la comida norte americana, con base en materias primas de primera calidad, con precios que generen una actitud preferencial en las costumbres y los gustos de los clientes.

7.3. VISIÓN

Ser el restaurante preferido por los Caleños en comida norte americana.

7.4. VALORES EMPRESARIALES

- **Calidad:** Hacemos las cosas bien desde el principio, evitamos duplicidad en procesos y procedimientos, cuidando los más pequeños detalles, con el fin de lograr un producto excelente.
- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado; un valor que compromete a ser conscientes que lo ofrecido debe cumplirse sin buscar soluciones a medias, ni pretextos para ocultar los errores.
- **Pasión:** Hacer las cosas con el compromiso y el sentimiento para lograr el fin propuesto. Crear nuestros productos con la búsqueda de la satisfacción de los gustos de nuestros clientes.
- **Respeto:** Ofrecer un buen trato a los clientes así como darle valor al grupo de trabajo.
- **Compañerismo:** Fomentar relaciones cordiales entre los integrantes del grupo de trabajo.
- **Compromiso:** Ser constantes y disciplinados, para obtener un nivel de responsabilidad con las labores realizadas en la organización.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia hacia los clientes al momento de ofrecer un producto para que cumpla con las expectativas de su compra.
- **Creatividad:** Desempeñar nuevas recetas para lograr variedad de platos y cocteles.

Figura 6. Logo de la empresa.



7.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Realizar una investigación constante de los clientes, con el propósito de identificar las características y las condiciones de sus necesidades.
- Satisfacer con excelentes servicios las necesidades de los clientes.
- Acoger y orientar a los clientes de acuerdo a sus necesidades, brindando la mejor calidad en cada uno de los servicios prestados.
- Mantener una buena rentabilidad para lograr que el restaurante cumpla con los objetivos propuestos.

7.6. SERVICIOS

El Restaurante Charly Granada, está ubicado en Cali, al norte la ciudad en el barrio Granada. Que ofrece como propuesta gastronómica, comida americana, comida Tex Mex, Búfalo Wings, Burgers, Parrilla y Ensaladas, Postres, Cocktails y Licores. Además de su amplia gama de platos ofrece los siguientes servicios:

- Servicio de restaurante con las mejores recetas al estilo norte americano.
- Bar: con los mejores licores, vinos y cocteles.
- Realización de eventos, celebración de cumpleaños, etc.
- Servicio de WIFI.
- Parqueadero.

Formas de Pago: Efectivo, Tarjeta Débito, Tarjetas Crédito.

Horario de atención: De lunes a sábado al medio día y desde las 5:00 p.m. a 2:00 a.m.

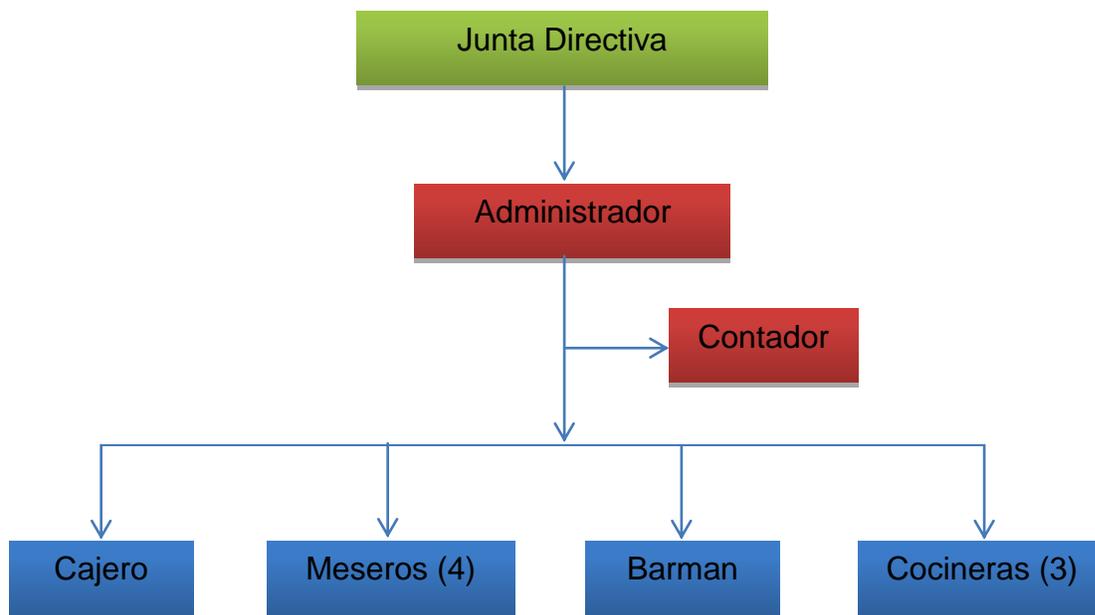
7.7. EMPLEADOS

El restaurante Charly Granda, actualmente tienen para su funcionamiento 11 empleados, con los siguientes cargos:

- 1 Administrador
- 3 Cocineras
- 1 Barman
- 4 Meseros
- 1 Cajero
- 1 Contador

A continuación se muestra la estructura organizacional actual del restaurante Charly Granda.

Figura 7. Organigrama.



7.8. BARRIO GRANADA CALI



Fuente: Alcaldía de Cali.

7.8.1. Historia.³⁹ El barrio Granada, fue el primer barrio residencial de Cali, donde se levantarían las más suntuosas residencias de su época. La ciudad solo llegaba hasta el Puente Ortiz y más allá no existía sino la casa de campo de Don Benito López (1890), dueño de toda la loma de las Tres Cruces y sus minas de carbón, la casa solariega de la familia Sarasti en la actual avenida 6 Norte con calle 13 Norte, la vivienda de Don Zenón Caicedo, donde actualmente existe el barrio Santa Mónica quien tenía allí una fábrica de tejas y ladrillos y la modesta morada de don Epifanio García que explotaba unos chircales en el sitio donde más tarde se construyó el club Colombia.

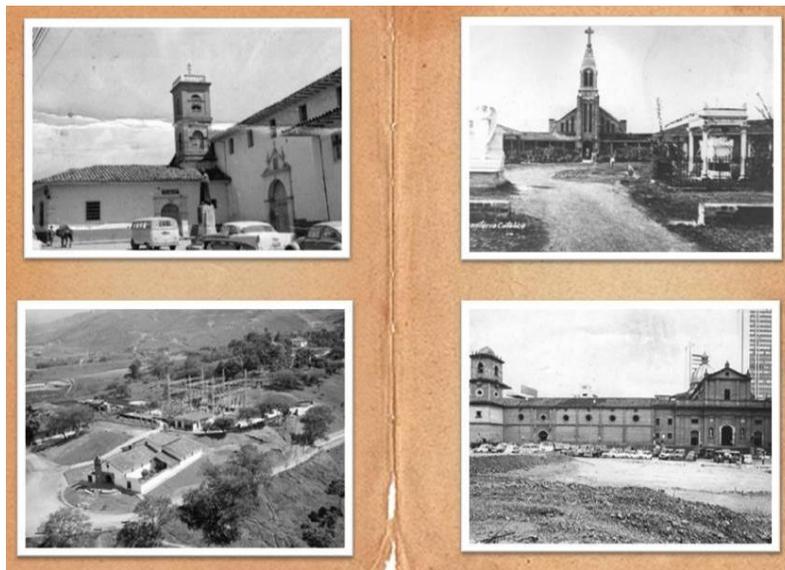
Granada se erigió como barrio en 1965, pero fue fundado el 12 de agosto de 1917, gracias a Fidel Lalinde, empresario nacido en Antioquia que compro un gran terreno en el que tiempo después se empezaron a construir grandes casas, la construcción de estas casas dio origen a que otras personas abandonaran sus amplias residencias del centro de Cali, y se trasladarán al nuevo barrio que llamaron Granada.

El nombre Granada lo recibió el barrio para emular a la población de Granada España. A sus inicios querían hacer del lugar una pequeña Granada; con sus mansiones, a orilla de un río y de un piedemonte.

³⁹ Alcaldía de Cali. Departamento Administrativo de Planeación. Plan de Desarrollo Estratégico. Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/planterritorial/com02.pdf>

Hoy en día, Granada es un sector que tiene una pizca de sabores vallunos, orientales, mediterráneos, entre otros, para deleitar a los visitantes. Además, es reconocido a nivel nacional e internacional como destino turístico, gastronómico y comercial. Este reconocimiento se ha logrado con la ayuda de todos y cada uno de los establecimientos comerciales que allí existen; restaurantes, diseñadores, boutiques, hoteles, bares y discotecas.

7.9. SANTIAGO DE CALI



Fuente: Arquidiócesis de Cali.

7.9.1. Historia.⁴⁰ Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, segunda ciudad de la República de Colombia, ha sido testigo de 470 años de historia. Cálida y alegre ciudad, ofrece al visitante no pocos lugares de interés, monumentos históricos y arquitectónicos, plazas, parques y museos, iglesias, calles que hacen retroceder con nostalgia en el tiempo.

Y cuando llega la noche, con su fresca brisa, Cali abre las puertas a la alegría contagiosa de sus centros nocturnos, donde la salsa se baila con la mayor de las destrezas. También es una ciudad por donde pasan de manera permanente los mejores intérpretes de la música popular, el teatro y en fin todas las expresiones

⁴⁰ Nuestra historia: Santiago de Cali tiene 470 años. (en línea) Cali. Alcaldía de Cali. Oficina Asesora de Comunicaciones. (consultado 01 enero de 2013) Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=1335>

de la cultura y las bellas artes y en sus fines de semana en los centros recreativos la bella figura de las caleñas adorna la amplitud de su paisaje.

Santiago de Cali es el epicentro de Colombia sobre el Pacífico. Su gente cálida, alegre y amable, quienes reciben con gran afecto y sencillez a sus visitantes, se convierte en el mayor atractivo de esta ciudad cosmopolita, de imagen nacional e internacional. Los días soleados se complementan con la agradable brisa que de la cordillera por los Farallones refresca las tardes caleñas. No obstante, los alrededores naturales que tiene la ciudad, permiten en pocos minutos disfrutar de ambientes campestres con clima templado.

Los ríos y quebradas que circundan la ciudad son un atractivo para que el turista disfrute su permanencia. Igualmente cuenta con una completa infraestructura deportiva y recreativa, lo que la hace modelo a nivel mundial en el campo de la recreación popular.

A orillas del río Cali y sus alrededores los turistas encuentran edificios y monumentos que constituyen el patrimonio histórico de la ciudad. Sus museos y teatros también guardan la tradición y crecen en sus vegas. La naturaleza es cuidada con esmero, inmensos parques en el centro de la ciudad dan fe de porqué la ciudad merece el título de Municipio Verde de Colombia.

Santiago de Cali es además una ciudad empresarial cuya infraestructura ofrece todas las facilidades para las reuniones de negocios, el alojamiento, las compras, la gastronomía y la diversión. La actividad cultural y artística permanente tiene su máxima expresión cada dos años en el Festival de Arte y se complementa cada diciembre con la programación de la Feria de Cali.

La Sultana del Valle cuenta con una bella arquitectura urbana punto de convergencia entre las realizaciones contemporáneas y los barrios tradicionales en donde se conservan museos, iglesias y teatros declarados hoy monumentos nacionales. Estos valores arquitectónicos cuentan con el más bello marco natural formado por los cerros de Cristo Rey y las Tres Cruces y la colina de San Antonio.

De esta forma Santiago de Cali, la sucursal del cielo, actualmente se ha convertido en el lugar ideal para visitar y disfrutar de una gran y exquisita gastronomía que se extiende por todo lo ancho y largo de la ciudad que cuenta con aproximadamente 400 restaurantes. Dentro de los cuales se encuentra Charly Granada con un estilo

americano y gran calidad y variedad en sus platos para atender a su exigente clientela.

8. DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE

Para realizar el diagnóstico del restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali, se utilizó el modelo europeo de Gestión de la Calidad Total, el cual proporciona una serie de directrices para identificar y tratar los aspectos relacionados, por estar concebido como una relación de criterios para evaluar, sobre una base común y de eficacia contrastada.

Se identificaron los puntos fuertes y débiles que requerirán tomar una serie de acciones; y se elaboró un modelo de implantación que las unifique y dé coherencia bajo una consideración estratégica de la calidad.

8.1. ASPECTOS DEL RESTAURANTE EVALUADOS.

- Cinco áreas de agentes o causas (Liderazgo, Estrategia y Política, Gestión del personal, Recursos y Procesos), y
- Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión (Satisfacción del cliente; Satisfacción del personal; Resultados económicos).

Para evaluar aspectos como el liderazgo, la estrategia y política, gestión del personal, recursos y procesos, se realizó una entrevista con la junta directiva del restaurante, en donde se dio respuesta a todos los interrogantes planteados.

8.1.1. Satisfacción del cliente. Para conocer la satisfacción del cliente, se utilizó como recurso una encuesta, la cual fue aplicada a 50 clientes del restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

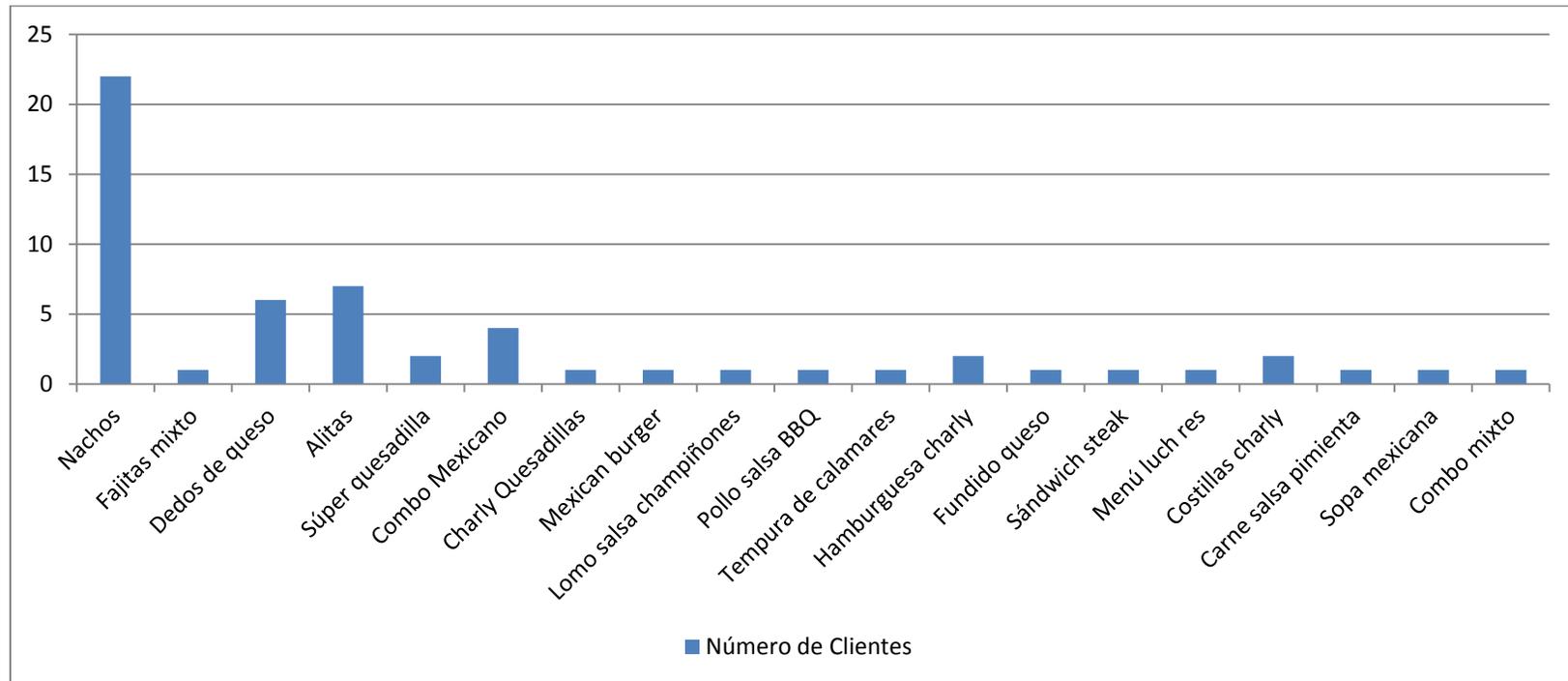
8.2. RESULTADOS OBTENIDOS.

Preguntas:

- ¿Qué plato ordenó?

Platos	Número de Clientes
Nachos	22
Fajitas mixto	1
Dedos de queso	6
Alitas	7
Súper quesadilla	2
Combo Mexicano	4
Charly Quesadillas	1
Mexican burger	1
Lomo salsa champiñones	1
Pollo salsa BBQ	1
Tempura de calamares	1
Hamburguesa charly	2
Fundido queso	1
Sándwich steak	1
Menú luch res	1
Costillas charly	2
Carne salsa pimienta	1
Sopa mexicana	1
Combo mixto	1

Gráfico 1. Platos.

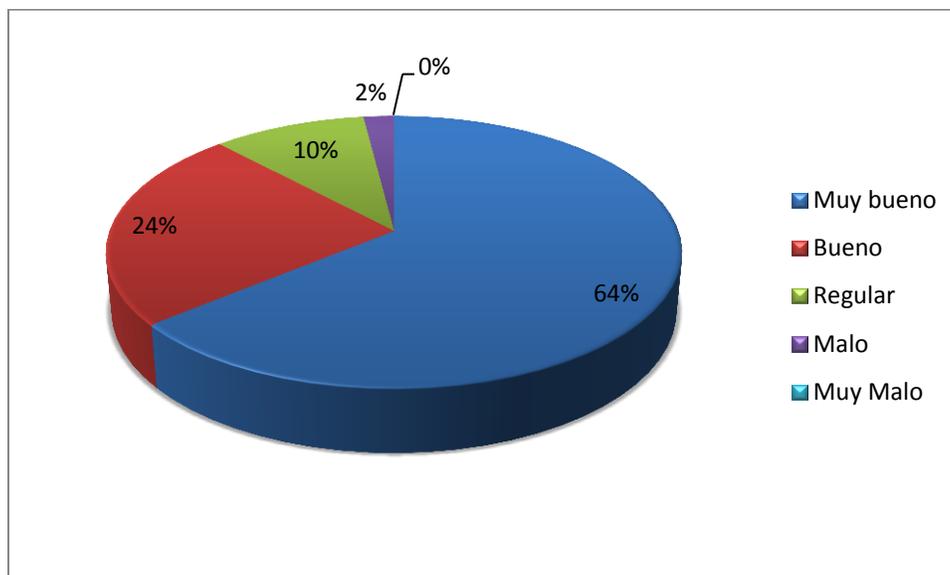


El gráfico anterior muestra que dentro de los platos y entradas ordenados por los clientes que se encuestaron, se destacan los nachos como los preferidos por los clientes, seguido por los dedos de queso, las alitas, luego el combo mexicano y las hamburguesas que se ofrecen en el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

- El sabor del plato fue:

Calificación	Número de Clientes
Muy bueno	32
Bueno	12
Regular	5
Malo	1
Muy Malo	0

Gráfico 2. Sabor del plato.

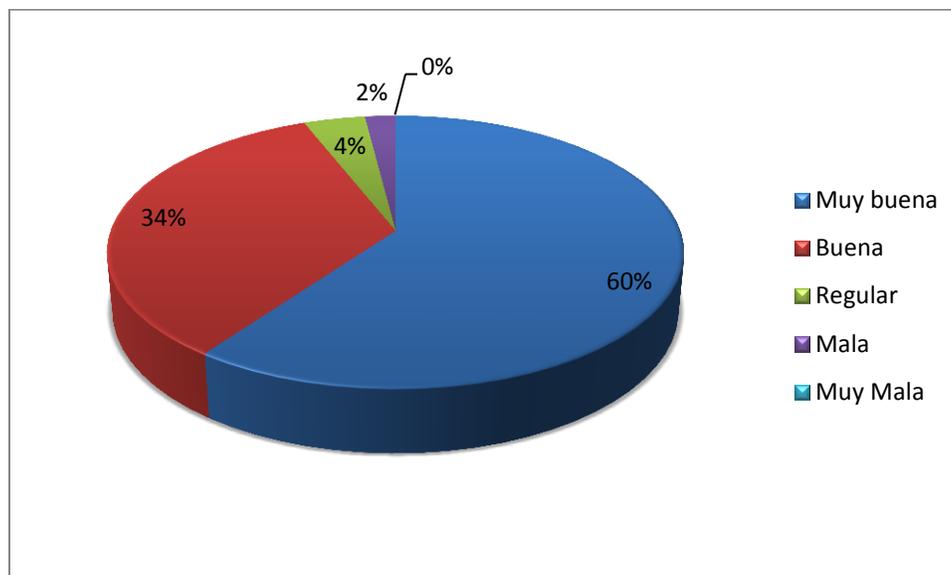


El gráfico anterior evidencia que de los 50 clientes encuestados en el restaurante Charly Granada, 32 de ellos calificaron como muy bueno el sabor de los platos ordenados, 12 de ellos como buenos, 5 de ellos como regular y solo 1 de los clientes encuestados calificó como malo el sabor del plato ordenado.

- La apariencia o presentación de la comida fue:

Calificación	Número de Clientes
Muy buena	30
Buena	17
Regular	2
Mala	1
Muy Mala	0

Gráfico 3. Presentación de la comida.

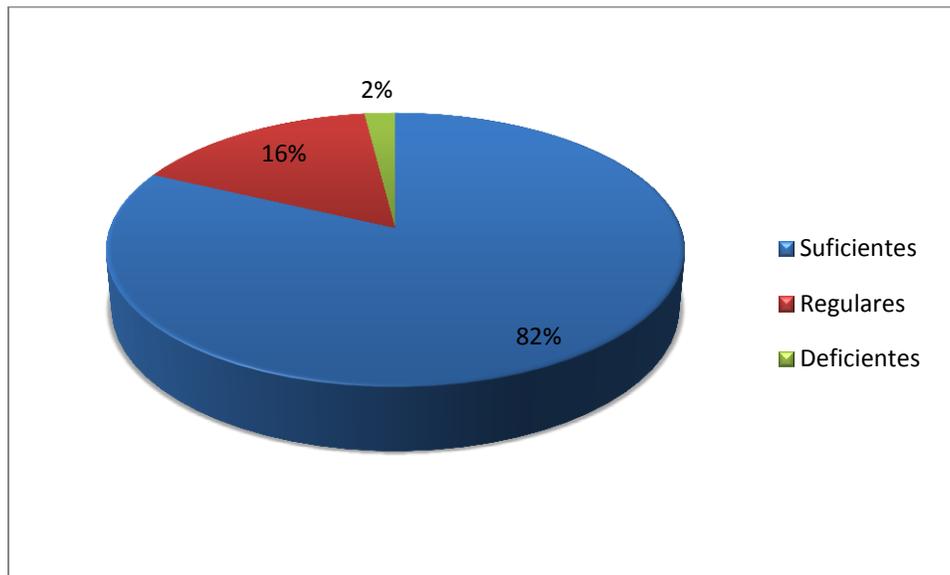


En el gráfico se puede ver como un gran grupo de clientes calificaron como muy buena la presentación de los platos ordenados en el restaurante que conforman el 60 % de los encuestados, el 34 % de los clientes calificaron como buena la presentación de los mismos, el 4 % la calificaron como regular y solo el 1 de ellos le calificó como mala.

- Las porciones fueron:

Calificación	Número de Clientes
Suficientes	41
Regulares	8
Deficientes	1

Gráfico 4. Porciones de la comida.

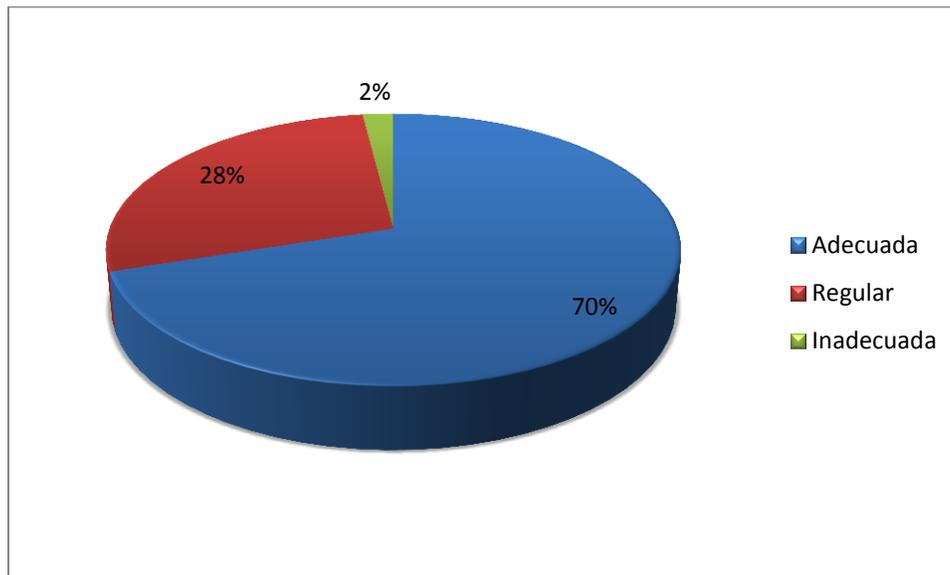


Para el 82 % de los clientes encuestados en el restaurante Charly Granada, es decir 41 de ellos las porciones les parecieron suficientes, para el 16 % es decir 8 de ellos les pareció regular y solo el 2 % es decir para uno de los encuestados fueron deficiente las porciones del plato ordenado.

- La temperatura de los alimentos fue:

Calificación	Número de Clientes
Adecuada	35
Regular	14
Inadecuada	1

Gráfico 5. Temperatura de los alimentos.

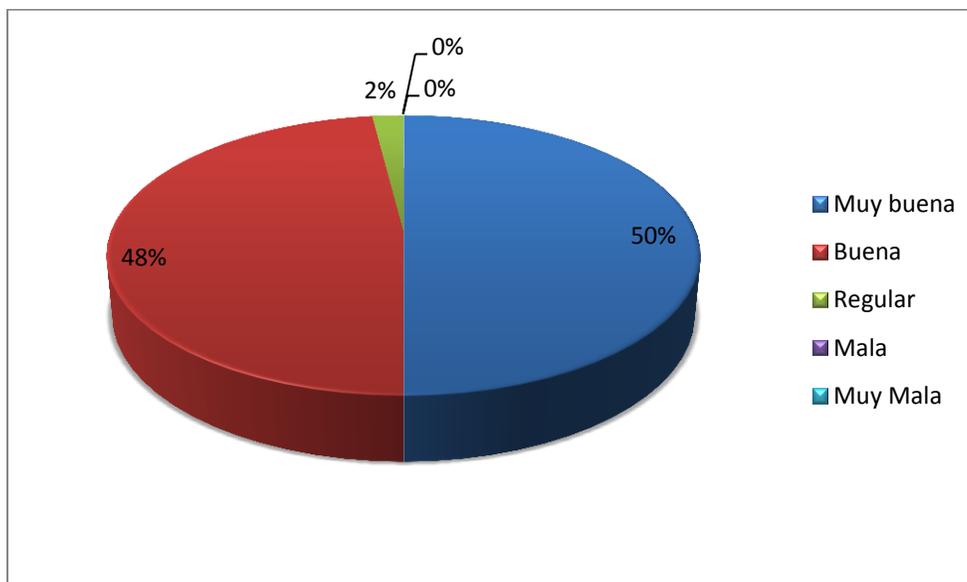


El gráfico anterior, muestra que para la mayor parte de los clientes encuestados es decir el 70 % de ellos la temperatura de los platos ordenados en el restaurante Charly Granada fue la adecuada, para el 28 % de ellos la temperatura de su plato fue regular y solo el 2% calificó como inadecuada.

- La variedad de los platos fue:

Calificación	Número de Clientes
Muy buena	25
Buena	24
Regular	1
Mala	0
Muy Mala	0

Gráfico 6. Variedad de los platos.

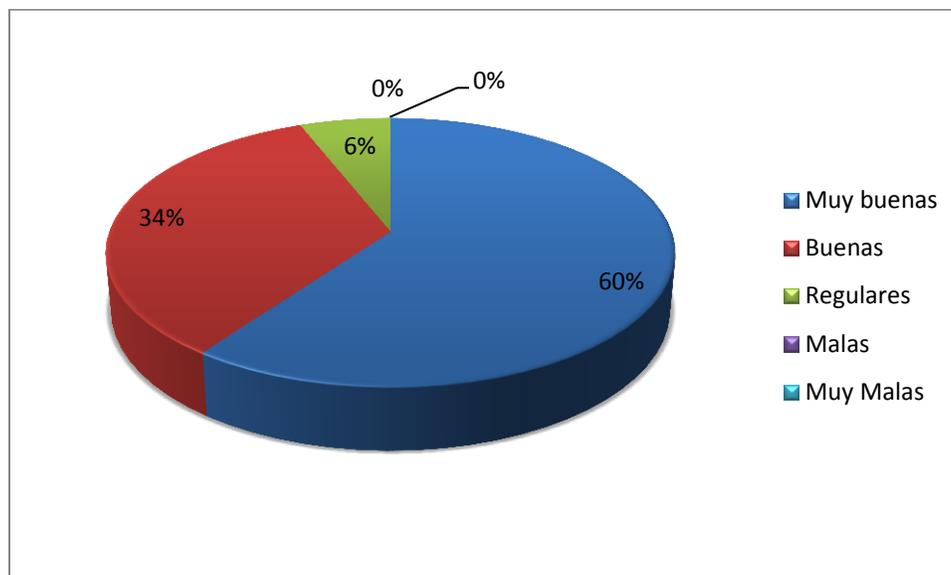


En el gráfico anterior se puede observar que la variedad de los platos que ofrece el restaurante tiene para el 50 % de los clientes encuestados merece una calificación de muy buena, para el 48 % de los encuestados fue buena y solo para el 2% de ellos fue regular.

- Las combinaciones de los ingredientes en las comidas fueron:

Calificación	Número de Clientes
Muy buenas	30
Buenas	17
Regulares	3
Malas	0
Muy Malas	0

Gráfico 7. Combinaciones de los ingredientes en las comidas.

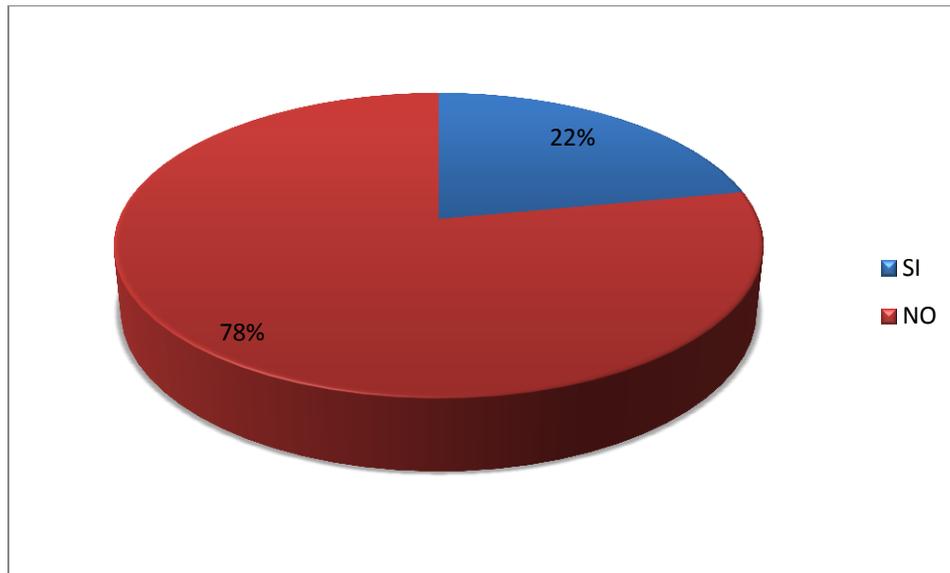


En cuanto a las combinaciones de los ingredientes en las comidas ordenadas por los 50 clientes encuestados, el gráfico muestra que para el 60 % de los encuestados fue muy buena, para el 34% de ellos fue buena y solo para el 6 % fue regular.

- ¿Le gustaría conocer las calorías de los platos que ofrece el restaurante?

Ítem	Número de Clientes
SI	11
NO	39

Gráfico 8. Calorías de los platos.



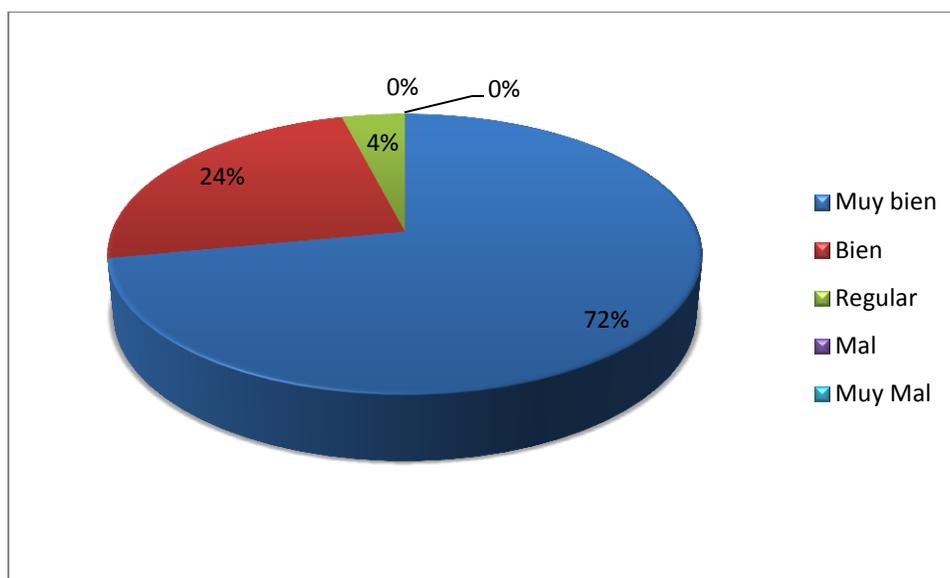
Al 78 % de los clientes encuestados en el restaurante Charly Granada, no les gustaría conocer las calorías de los platos, pues no ven la importancia de este conocer estos datos, pero para el 22% que si les interesa, les gustaría conocer estos datos para ayudar a controlar su dieta alimenticia.

Atención del personal.

- ¿Cómo fue atendido por el personal? (meseros y cajeros).

Calificación	Número de Clientes
Muy bien	36
Bien	12
Regular	2
Mal	0
Muy Mal	0

Gráfico 9. Atención del personal.



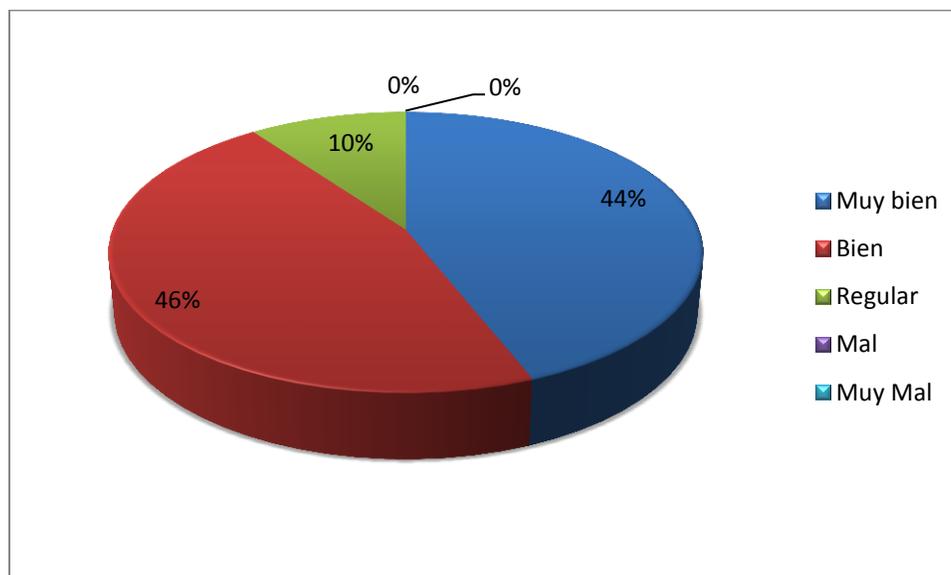
Según los datos que muestra el gráfico anterior, la calificación de cómo fue atendido por el personal del restaurante para el 70 % de los clientes encuestados fue atendido muy bien, el 24% fue atendido bien por el personal y solo el 2% calificó como regular la atención que se le brindó en el lugar.

Precio final del servicio.

- ¿Cómo considera la relación de: calidad-precio y cantidad-precio?

Calificación	Número de Clientes
Muy bien	22
Bien	23
Regular	5
Mal	0
Muy Mal	0

Gráfico 10. Relación calidad-precio y cantidad-precio.



Los datos mostrados en el gráfico anterior, muestran que el 46% de los clientes encuestados consideran que la relación de calidad-precio y cantidad-precio está bien, para el 44 % consideran que está muy bien y para el 10% que está mal.

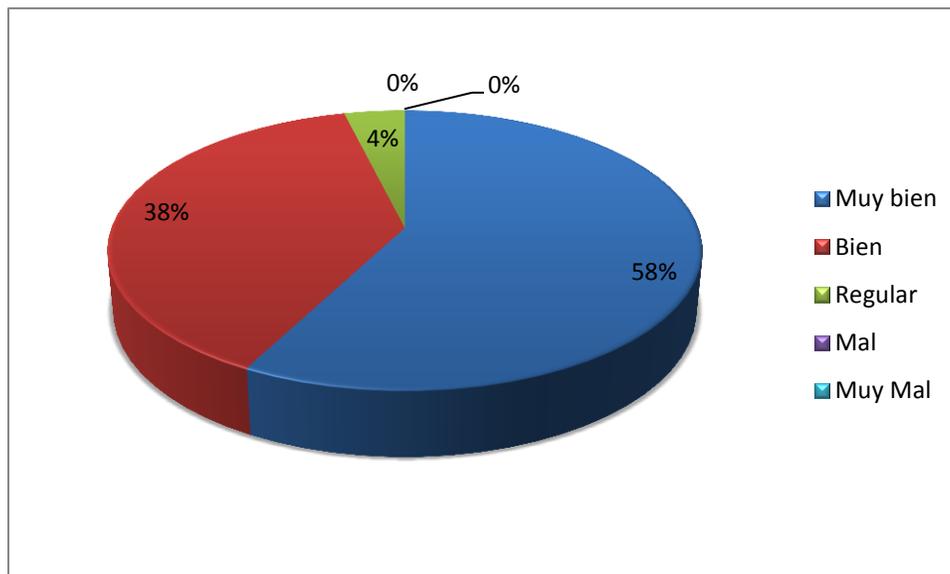
Ambiente del lugar.

Califique el restaurante en los siguientes aspectos:

- Tranquilidad o ruido:

Calificación	Número de Clientes
Muy bien	30
Bien	20
Regular	2
Mal	0
Muy Mal	0

Gráfico 11. Tranquilidad del restaurante.

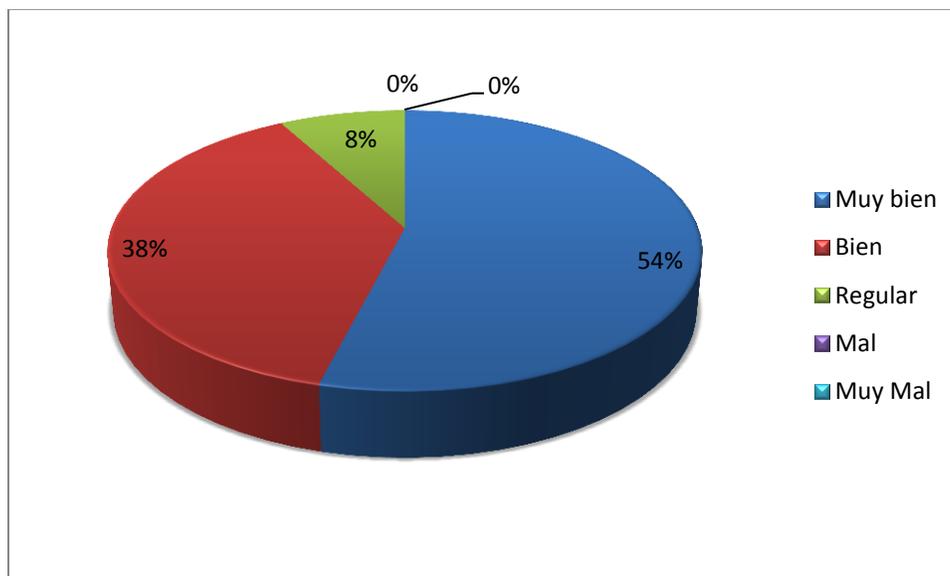


La tranquilidad del restaurante fue calificada como muy bien para el 58 % de los clientes encuestados, según los datos del gráfico anterior, para el 38 % estuvo bien y para el 4 % fue regular.

- Íntimo y agradable:

Calificación	Número de Clientes
Muy bien	27
Bien	19
Regular	4
Mal	0
Muy Mal	0

Gráfico 12. Íntimo y agradable.

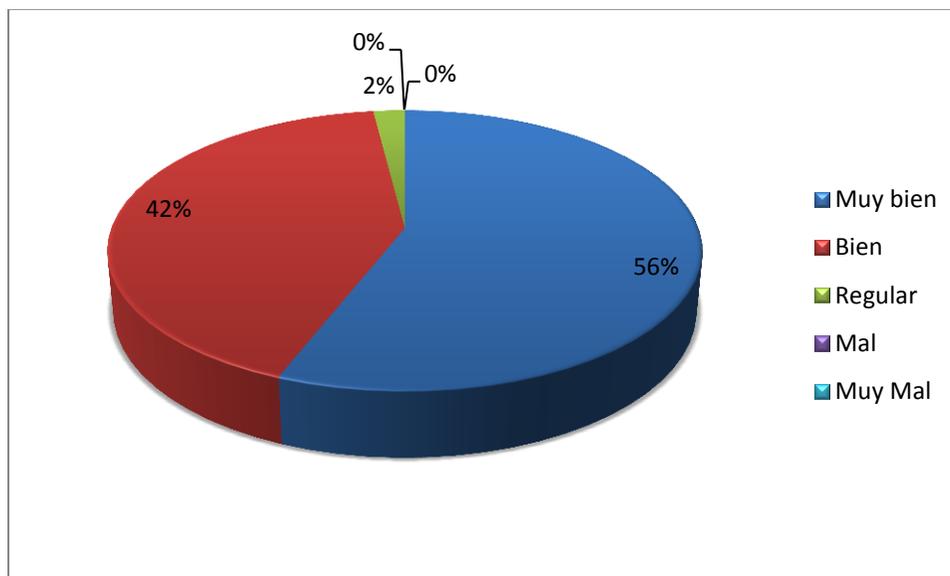


En el aspecto íntimo y agradable del restaurante el 54 % de los clientes encuestados lo calificaron como muy bien, el 38 % lo calificaron como bien y solo el 4% como regular.

- Temperatura del lugar:

Calificación	Número de Clientes
Muy bien	28
Bien	21
Regular	1
Mal	0
Muy Mal	0

Gráfico 13. Temperatura del lugar.

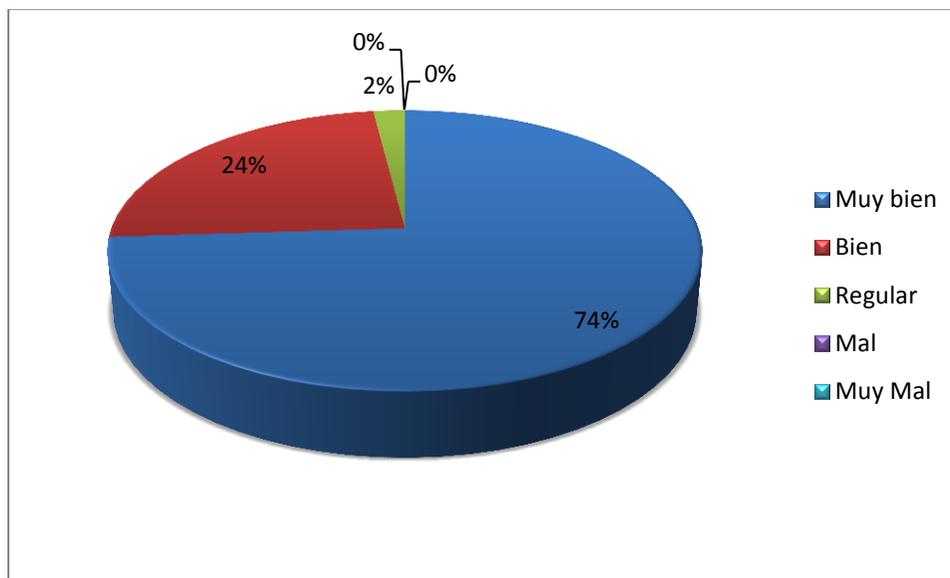


En cuanto a la temperatura del restaurante, para 50 % de los clientes encuestados les califican como muy bien aunque para el 42% de los encuestados la temperatura este solo bien y para el 2 % sea regular.

- Limpieza en general del lugar:

Calificación	Número de Clientes
Muy bien	37
Bien	12
Regular	1
Mal	0
Muy Mal	0

Gráfico 14. Limpieza en general del lugar.



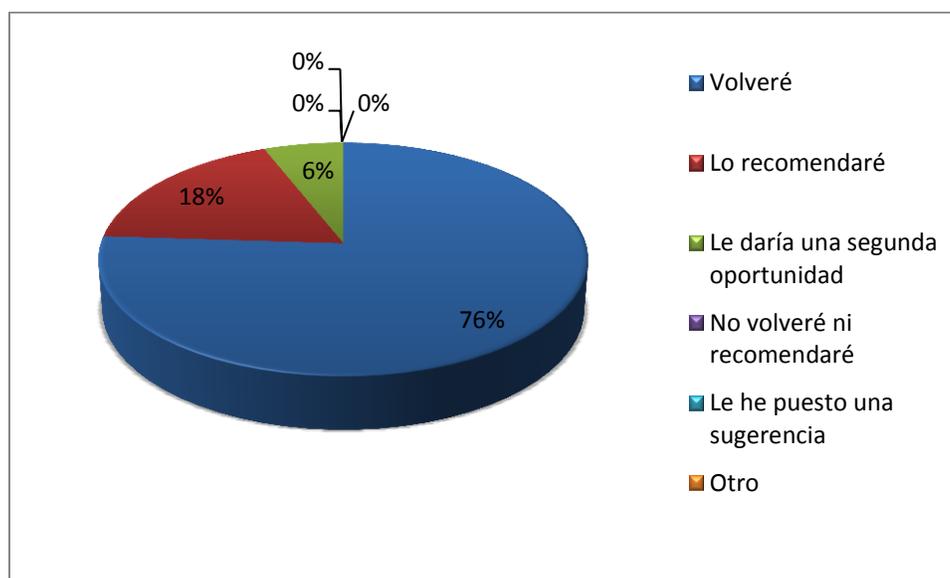
En el aspecto de limpieza, el 74 % de los clientes encuestados en el restaurante calificaron como muy bien el lugar, el 24% lo califican como bien y solo el 2% como regular.

Actitud futura.

- Indique su actitud frente a este restaurante:

Actividad futura	Número de Clientes
Volveré	38
Lo recomendaré	9
Le daría una segunda oportunidad	3
No volveré ni recomendaré	0
Le he puesto una sugerencia	0
Otro	0

Gráfico 15. Actitud futura.



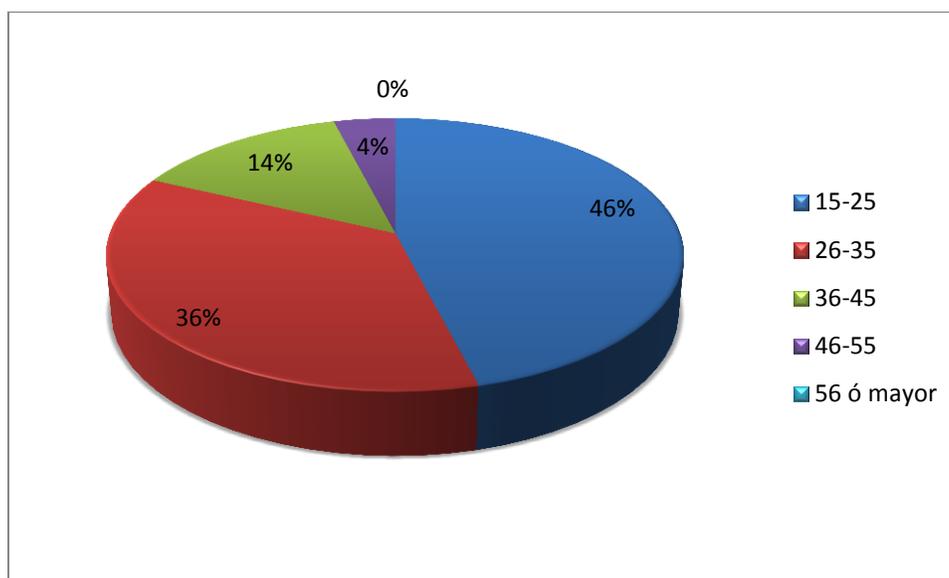
Al preguntar a los clientes sobre su actividad futura con respecto al restaurante, el 76% de los encuestados respondieron que volverán a visitar el restaurante, el 18 aseguraron que lo recomendará y el 6 % que le darán una segunda oportunidad.

Por favor escriba los siguientes datos para conocer el estudio de la muestra para este cuestionario de evaluación:

- ¿Qué edad tiene?

Edad	Número de Clientes
15-25	23
26-35	18
36-45	7
46-55	2
56 ó mayor	0

Gráfico 16. Edad.

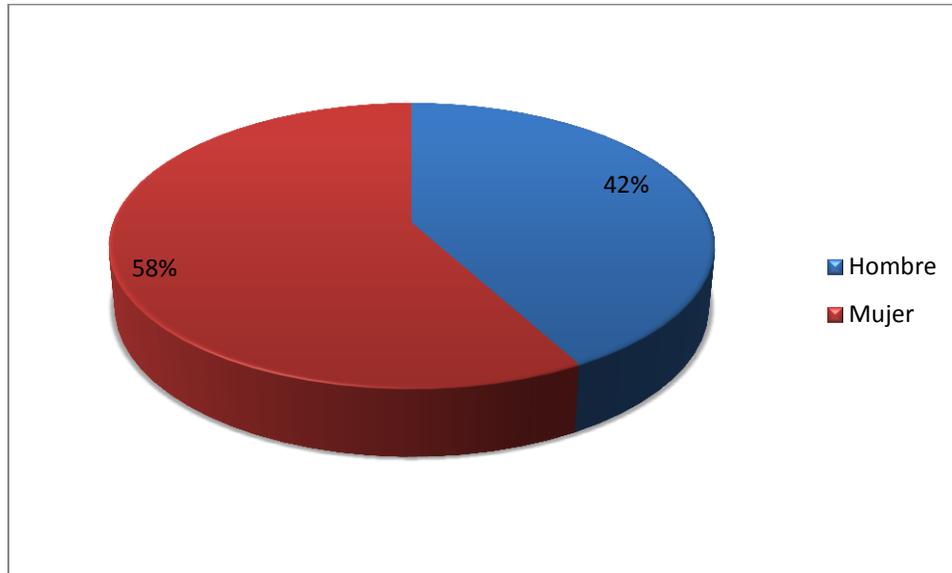


El rango de los clientes encuestados, se encuentran un 46% entre 15 y 25 años, un 36% entre 26 y 35 años, un 14% de 36 a 45 años y un 4% de 46 a 45 años.

- Usted es: ___ Hombre ___ Mujer

Género	Número de Clientes
Hombre	21
Mujer	29

Gráfico 17. Genero.



Las mujeres son quienes más frecuentan el restaurante Charly Granada, como lo muestra el gráfico anterior donde el 58% de los encuestados fueron mujeres y el 42% fueron hombres.

Para evaluar el desarrollo económico del restaurante, se evaluaron las ventas por trimestre durante los últimos 3 años:

Cuadro 2. Ventas años 2010-2012.

Años	Ventas en pesos
2010	345.663.552
2011	389.989.820
2012	393.669.883

La anterior tabla muestra los ingresos anuales durante los últimos tres años del restaurante Charly Granada, los cuales aunque han aumentado, no han sido significativos.

Actualmente el restaurante Charly Granda cuenta con los siguientes gastos:

- Servicio públicos (agua, energía, gas).
- Telecomunicaciones (teléfono, internet, etc.).
- Materiales de oficina.
- Salarios.
- Materia prima (Alimentos).
- Arriendo.

8.3. ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA NACIONAL.

Según el informe del comportamiento del sector real de la economía del año 2012, se muestra el siguiente análisis con sus respectivas tablas y gráficos.

Con las siguientes tablas, gráficos y análisis del informe realizado por la entidad gubernamental Superintendencia de Sociedades, se pretende demostrar los resultados negativos durante los últimos años (2009-2011) que ha tenido el sector de servicios del cual hace parte el restaurante Charly Granada, al no obtener los ingresos proyectados para estos años.

El informe realizado por la Superintendencia de sociedades, “está conformado por dos partes. La primera se refiere al comportamiento de las empresas durante los

últimos tres años, es decir, entre 2009 y 2011, tomando como referencia las tasas de crecimiento en términos nominales de las principales cuentas tanto del estado de resultados como del balance general y los indicadores financieros más comúnmente utilizados para interpretar estos resultados durante este período. La segunda parte contiene los resultados específicos del año 2011, teniendo en cuenta algunos parámetros tales como los sectores económicos y el tamaño de las sociedades”.⁴¹

Cuadro 2. Variación en la utilidad neta por sectores.

Cifras en millones de pesos					
Macrosector	2009	2010	Var 2010-2009	2011	Var 2011-2010
Minas	4,445,330.6	4,625,233.4	4.0%	7,779,757.1	68.2%
Agropecuario	298,552.3	194,075.2	-35.0%	296,310.8	52.7%
Hoteles	98,581.9	109,641.6	11.2%	159,725.8	45.7%
Servicios	8,384,036.5	8,852,833.9	5.6%	12,757,207.8	44.1%
Comercio	3,751,197.9	4,249,812.4	13.3%	4,774,491.7	12.3%
Construcción	1,490,053.5	1,567,572.8	5.2%	1,679,421.8	7.1%
Manufactura	6,403,231.5	5,797,492.5	-9.5%	5,851,135.0	0.9%
Total general	24,870,984.2	25,396,661.9	2.1%	33,298,050.0	31.1%

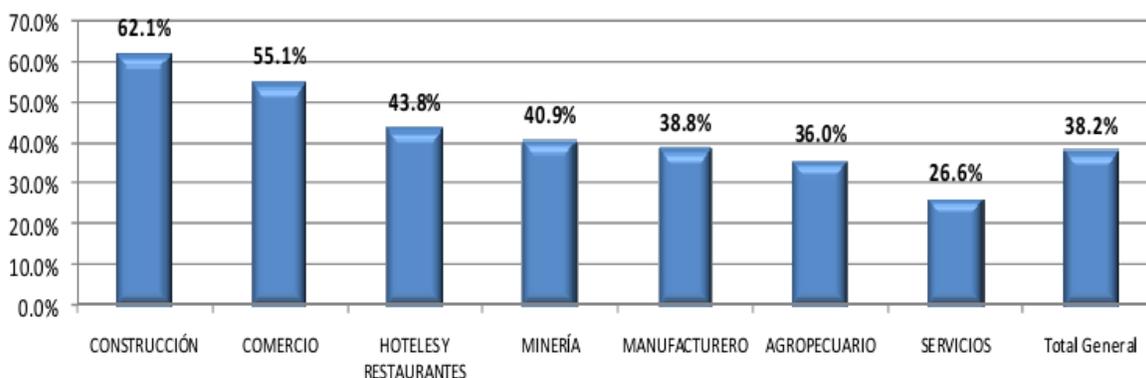
Fuente: Supersociedades – Cálculos Grupo Estudios Económicos y Financieros

“En cuanto a la cantidad de sociedades con pérdida o ganancia neta, se observa que durante los últimos tres años, hubo un ligero incremento en las que registraron pérdida pasando de 3.795 empresas en el año 2009 a 3.891 en el año 2011, es decir, cerca del 18% de las compañías registraron pérdida neta y el 82% utilidades. A pesar del incremento en la cantidad de empresas con pérdida neta, el valor de la utilidad se incrementó en el 31.1% alcanzando la suma de \$33.2 billones, de los cuales \$38,6 billones correspondieron a ganancias y \$5.3 billones a pérdidas”⁴².

Gráfico 18. Razón de Endeudamiento por Sector.

⁴¹ Superintendencia de Sociedades. Informe del comportamiento del sector real de la economía. Bogotá, Abril de 2012. Disponible en internet: www.supersociedades.gov.co

⁴² Ídem.



Fuente: Superintendencia de Sociedades 2012.

Se destaca el porcentaje de endeudamiento, aunque las actividades relacionadas con la prestación de servicios registraron menor endeudamiento con el 26.6%, ya que en su mayoría no requieren una gran inversión en activos fijos y por lo general se apalancan con anticipos.

Gráfico 19. Concentración de la Deuda.



Fuente: Superintendencia de Sociedades 2012.

El gráfico anterior, se puede observar que en el sector de prestación de servicios en el cual se encuentra el restaurante Charly Granada la deuda adquirida con el sector financiero es mayor con un 44,8% que la adquirida con los proveedores que de un 6%.

Con lo anterior se puede ver que aunque los ingresos de los diferentes sectores de la economía crecieron, en el sector de prestación de servicios, presenta

pérdidas y también un endeudamiento por parte de este mismo sector, al cual pertenece el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

8.4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Cuadro 3. Tamaño del mercado restaurantes en la ciudad de Cali.

Ítem	Estrato 5 y 6	Estrato 5	Estrato 6
Total Restaurantes	2.360	1.517	843
Ventas Totales Mensuales por miles	39.933	34.038	50.543
Ventas Totales Anuales por miles	94.242.903	51.635.473	42.607.430
Ventas Totales Anuales en miles	1.130.914.831	619.625.677	511.289.154
Participación	100,0%	54,8%	45,2%

Fuente: Acodres.

Según el DANE, en su informe anual Cali en Cifras (2010), proyecta para el 2011 una población total en la ciudad de Cali de Dos millones doscientos sesenta y nueve mil quinientos treinta y dos (2.269.532), compuesta por 1.067.156 de hombres y por 1.165.901 de mujeres.

El tamaño de mercado en la ciudad de Cali entre los 24 y 50 años de estrato 5, 6 son aproximadamente Ciento sesenta y cinco mil doscientos veinte y siete (165.227).

Según Acodrés, después de la ciudad de Bogotá, Santiago de Cali es la ciudad que registra el mayor número de restaurantes en Colombia, con 4.297, que generan ventas anuales de \$580.352 millones, y tienen una participación de 20% en el total nacional.

8.4.1. Análisis de la competencia.

Cuadro 4. Competidores.

Competidor	Descripción	Características	Ventajas	Desventajas
Tomatino	Es un restaurante especializado en pizzas y pastas, donde se utiliza el horno de leña para su preparación. Además se ofrecen entradas, ensaladas, cremas y pollo.	Comida italiana. Terraza. Ambiente juvenil. Atienden grupos. Servicio a domicilio.	La carta ofrece todo tipo de pastas y combinaciones de pizza.	No ofrecen otro tipo de comida además de la italiana.
Caminito	Restaurante con comida argentina, ambiente y decoración colorida de Argentina. Con especialidad en carnes.	Comida argentina. Show de tango. Ambiente bohemio. WI-FI	Ambiente romántico para las parejas.	No cuenta con un ambiente familiar o para niños.
Carambolo	Cuenta con tres espacios con ambientes diferentes donde puede disfrutar de una variada oferta gastronómica de la cocina mediterránea y latina.	Bar restaurante. Wi-Fi. Fiestas privadas. Catering. Catas. Comida de empresas.	Comida con ingredientes artesanales y orgánicos.	La preparación de sus platos es demorada.
D´Toluca	Es un restaurante de	Comida mexicana,	Variedad de platos	Ambiente ruidoso que

	Comida mexicana, de ambiente joven.	cocteles. Música en vivo. Atención a grupos, celebraciones.	mexicanos y cocteles.	no permiten la conversación durante la comida.
Kalamares	Restaurante, parrilla y bar. De ambiente marino y costeño con variedad en comida de mar.	Carta de Vinos. Zona de fumadores. Accesos Para discapacitados. Bar, Televisión, Revistas Adecuado para los niños. Terraza	Ambiente familiar y platos preparados con ingredientes frescos de la región.	Limitación de solo comida de mar.

Fuente: Cámara de comercio de Cali, Acodres, <http://www.barriogranada.com.co>. 2013.

La tabla anterior muestra los restaurantes más representativos del barrio Granada en la ciudad de Cali quienes son los competidos directos del restaurante Charly Granada.

8.4. ANÁLISIS DOFA RESTAURANTE.

Cuadro 5. Análisis DOFA.

Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena ubicación: es una zona de fácil acceso, está en una zona de crecimiento urbano. 2. Capacidad de diferenciación frente a otros restaurantes de comida gourmet. 3. Alta calidad en el servicio con personal capacitado en atención al cliente y manejo de alimentos. 4. Preparación, sabor y presentación de buena calidad en los platos. 5. Tienen página web con su respectivo menú.

Debilidades

1. Fijar precios por plato: se recomienda estar más atentos en la determinación de costo por plato, ya que no se evalúa constantemente.
2. Falta mayor fuerza en la publicidad.
3. Carencia de un parqueadero amplio para clientes, los cuales en su mayoría llegan en automóvil.
4. El restaurante no ofrece servicio a domicilio.
5. Falta actualizar la página web con las fotografías de algunos platos.
6. Falta de un plan de mercado.
7. No se realiza un seguimiento a los clientes del restaurante.

Oportunidades

- a) Concepto innovador. No hay un restaurante cercano con características similares. Se puede aprovechar al máximo esta ventaja.
- b) Aumento de la cultura de comer fuera de casa.
- c) Gran incremento de la demanda en el sector donde se encuentra ubicado el restaurante.
- d) Incremento de proveedores de gran calidad, para la adquisición de materias primas.

Amenazas

- a) El posible ingreso de la competencia en los alrededores del establecimiento: a razón de que aún se están construyendo nuevos edificios para habitación en zonas como el Oeste y Norte de la ciudad, por lo tanto le puede llegar competencia.
- b) Hay cierta inseguridad en el sector, por parte de la delincuencia común.
- c) Consumidores poco fieles: debido al aumento de lugares de comida, resulta más difícil lograr el interés del público.
- d) Recesión económica.

8.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI.

En esta etapa se realizó la construcción de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos del restaurante Charly Granada, esta herramienta analítica resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de la empresa. De esta manera se logra evidenciar cómo se encuentra la empresa en su estructura interna y todas las condiciones que pueden permitir que la empresa mejore así como también los factores en los cuales se encuentran debilidades.

Cuadro 6. Matriz MEFI.

Factores determinantes para el éxito	Peso relativo	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Buena ubicación: es una zona de fácil acceso, está en una zona de crecimiento urbano.	0,05	3	0,15
Capacidad de diferenciación frente a otros restaurantes de comida gourmet.	0,16	4	0,64
Alta calidad en el servicio con personal capacitado en atención al cliente y manejo de alimentos.	0,14	4	0,56
Preparación, sabor y presentación de buena calidad en los platos.	0,15	4	0,6
Tienen página web con su respectivo menú.	0,04	3	0,12

Debilidades			
Fijar precios por plato: se recomienda estar más atentos en la determinación de costo por plato, ya que no se evalúa constantemente.	0,04	2	0,08
Falta mayor fuerza en la publicidad.	0,1	2	0,2
Carencia de un parqueadero amplio para clientes, los cuales en su mayoría llegan en automóvil.	0,15	1	0,15
El restaurante no ofrece servicio a domicilio.	0,13	1	0,13
Falta actualizar la página web con las fotografías de algunos platos.	0,04	2	0,08
Total	1		2,71
Calificación: Fortaleza mayor: 4 Fortaleza menor: 3 Debilidad menor: 2 Debilidad mayor: 1 Peso relativo: 0.0 (no importante) 1.0 (absolutamente importante)			

8.5.1. Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Las principales fortalezas del restaurante Charly Granada, radican en la capacidad de diferenciación frente a otros restaurantes de comida gourmet con un peso relativo de 0,16; la alta calidad en el servicio con personal capacitado en atención al cliente y manejo de alimentos que tiene un peso relativo de 0,14 y la preparación, sabor y presentación de buena calidad en los platos lo cual tiene un peso relativo de 0,15, estas fortalezas tienen un peso considerable dentro de la organización debido a su importancia para el desarrollo de la organización.

Entre sus debilidades, se encuentran la carencia de un parqueadero amplio para clientes, lo cual tiene un peso relativo de 0,15 y el restaurante no ofrece servicio a domicilio, con un peso relativo de 0,13, estas debilidades tienen un peso considerable y necesitan ser tomadas en cuenta por las directivas del restaurante.

El peso ponderado que arroja la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es de 2,71. En donde las fortalezas internas son favorables con un peso ponderado de 2,07 contra las debilidades que tiene un peso ponderado de 0,64.

8.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).

A continuación se presenta la matriz de Evaluación de Factores Externos del restaurante Charly Granada, realizada con la información obtenida del análisis de los factores externos, con el propósito de conocer factores determinantes del éxito que pueden ser oportunidades o amenazas para el restaurante y saber si está siendo efectiva para aprovechar las primeras y evitar las segundas.

Así mismo se da una ponderación a cada uno de los factores evaluados para conocer la calificación y el peso que representa en las actividades del restaurante, de esta manera se trabajan las variables que obtuvieron un menor desempeño o que puedan representar una amenaza para el logro pleno de los objetivos de la organización y dar paso a posibles soluciones que se puedan generar.

Cuadro 7. Matriz EFE.

Factores determinantes para el éxito	Peso relativo	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Concepto innovador. No hay un restaurante cercano con características similares. Se puede aprovechar al máximo esta ventaja.	0,18	4	0,72
Aumento de la cultura de comer fuera de casa.	0,07	3	0,21
Gran incremento de la demanda en el sector donde se encuentra ubicado el restaurante.	0,14	4	0,56
Incremento de proveedores de gran calidad, para la adquisición de materias primas.	0,17	3	0,51
Amenazas			
El posible ingreso de la competencia en los alrededores del establecimiento: a razón de que aún se están construyendo nuevos edificios para habitación en zonas como el Oeste y Norte de la ciudad, por lo tanto le puede llegar competencia.	0,18	4	0,72
Hay cierta inseguridad en el sector, por parte de la delincuencia común.	0,15	2	0,3
Consumidores poco fieles: debido al aumento de lugares de comida, resulta más difícil lograr el interés del público.	0,05	1	0,05
Recesión económica.	0,06	1	0,06
Total	1		3,13
Calificación:			

4 = Respuesta superior 3 = Superior a la media 2 = Respuesta media 1 = Respuesta mala Peso relativo: 0.0 (no importante) 1.0 (muy importante)			
--	--	--	--

8.6.1. Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Las oportunidades en las que el restaurante debe tener mayor respuesta son el concepto innovador con un peso relativo de 0,18 y el gran incremento de la demanda en el sector donde se encuentra ubicado el restaurante con un peso relativo de 0,14 para cumplir el objetivo de recuperación de clientes.

Las amenazas que se deben tener en cuenta según la MEFE son el posible ingreso de la competencia en los alrededores del establecimiento que tiene un peso relativo de 0,18 y el que existe cierta inseguridad en el sector, por parte de la delincuencia común que tiene un peso relativo de 0,15

El peso ponderado que arroja la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es de 3,13. En cuanto a las oportunidades tiene un peso ponderado de 2,0 contra el peso ponderado de las amenazas de 1,13, lo cual significa que el medio ambiente es favorable para la organización.

9. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL RESTAURANTE CHARLY GRANADA EN LA CIUDAD DE CALI

El modelo de Gestión Administrativa para el Restaurante Charly Granada en la Ciudad De Cali, estará definido bajo una estructura que se plantea desde los principios de la administración abordados en el marco teórico del presente proyecto por varios autores.

Debido a que la administración proporciona los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar el éxito de las organizaciones, se utilizarán los siguientes principios para dar solución al problema planteado en el presente proyecto el cual es **“la disminución en la afluencia de clientes durante el último año”**:

- La planeación.
- La organización.
- La dirección.
- El control.

9.1. PLANEACIÓN.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".⁴³

De acuerdo a este planteamiento se proponen los siguientes elementos de planeación:

⁴³ EVANS James. LINSAY William. Administración y Control de Calidad. 7ª Edición. México. 2008. 785 p.

9.1.1. Los propósitos. Estos serán las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que perseguirán en forma permanente o semipermanente la empresa, los cuales se encuentran determinados por su misión, la cual es Preparar y servir alimentos con la mejor calidad, las mejores y más sabrosas recetas, teniendo como referencia la comida americana, con base en materias primas de primera y procesos con estricta higiene, buscando agilidad y rapidez en la atención de las solicitudes de los clientes, con precios favorables que generen una actitud preferencial en las costumbres y los gustos de los clientes.

9.1.2. La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consistirá en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Es por esto que para alcanzar la misión se propone el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo como factores determinantes, por lo tanto la empresa deberá conformar equipos de trabajo que le permitan alcanzar dicha misión y trabajar en la capacitación constante de sus empleados para alcanzar altos niveles de calidad.

9.1.3. Los objetivos. Representarán los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

El objetivo principal está determinado por la Visión de la empresa, la cual es Incrementar en el corto plazo la participación en el mercado de la ciudad de Cali, ofreciendo alimentos y promociones acordes a las necesidades de la comunidad; así como identificar nuevas áreas de mercado en la que podamos incursionar.

De acuerdo a lo anterior, se propone como objetivo principal en el corto plazo de 1 a 6 meses, alcanzar niveles altos de calidad en todas las áreas del restaurante, capacitando a los empleados e investigando sobre nuevos platos y recetas, así como técnicas de mercadeo y publicidad, de igual manera, continuar con la mejora en la atención al cliente.

Como objetivo a mediano plazo de 1 a 2 años, se deberá incrementar el volumen de clientes que tienen actualmente de 1300 clientes mensuales en promedio en 500 para llegar a tener 1800 clientes mensuales, es decir un incremento de 16 clientes diarios adicionales a los que actualmente tiene el restaurante.

Su objetivo a mediano plazo, es decir de 3 a 5 años, es permanecer en el mercado como uno de los restaurantes de comida americana tipo gourmet preferidos por los clientes de la ciudad de Cali.

9.1.4. Las estrategias. Estas serán las alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las estrategias que se proponen para alcanzar los objetivos planteados estarán basadas en el análisis DOFA realizado para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

Cuadro 8. Estrategias.

Estrategias FO
<ol style="list-style-type: none">1. Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posible, basándose en la innovación y calidad en el servicio. (f2)(f4)(oa)2. Aumentar el consumo promedio de los clientes actuales, gracias a la alta capacidad de servicio al cliente, así como la preparación y presentación en los platos. (f3)(f5)3. Lograr el liderazgo del mercado a largo plazo (oc).

Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollar nuevos servicios y perfeccionar los existentes, para estar preparados con el posible ingreso de nuevos competidores cerca al establecimiento. (aa)(f2)2. Contratar una empresa de monitoreo y seguridad privada para que sus clientes se sientan confiados de estar en el restaurante, vale la pena ya que es una zona de fácil acceso. (f1)(ab).

Estrategias DO

1. Evaluar constantemente el sistema de costos para que este sea adecuado y permita definir asertivamente los precios de sus productos. (D2)
2. Afianzar la relación con los proveedores, para la adquisición de materias primas posiblemente a menor costo. (OD)
3. Desarrollar una fuerte campaña publicitaria, para lograr incentivos para que el público acceda al restaurante, aprovechando la ventaja de ser únicos en el sector. (OA).
4. Elaborar un plan de mercadeo para el restaurante.
5. Incrementar la publicidad en los medios de comunicación.

Estrategias DA

1. Publicitar la página web, incentivando el reconocimiento por parte de clientes potenciales y actuales, además de facilitar el acceso al menú que ofrece el restaurante. (D4).
2. Ofrecer el servicio a domicilio en horas de la tarde y de la noche, ya que en estas horas algunas personas que trabajan estarían dispuestas a ordenar sus platos y disfrutarlos en su oficina o en su casa.

- **Políticas.** Serán las guías para orientar la acción; como criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización, para dar solución a esto se proponen las siguientes:

9.1.5. Políticas de negociación de la organización. Las políticas de negociación que beneficiarán los intereses de la organización, buscando siempre la mejor calidad en los insumos de los que se proveen, negociando en pro de obtener mejores precios, tiempos para los pagos de facturas, etc.

Se considerarán elementos de negociación tales como:

- Proteger sus intereses.

- Evaluar las distintas opciones para llegar a acuerdos con sus negociadores. No sesgarse con una opción sino considerar distintas alternativas.

- **Políticas de manejo de conflictos**

Principalmente la administración trabajará con el fin de reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha del restaurante y sus resultados.

Entre las políticas que se proponen para resolver conflictos, están:

- Convocar a las partes en situación de conflicto.
- Elaborar cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.
- Escuchar a las partes.
- Asumir una posición neutral sin preferencia por ninguna de las partes.
- Actuar como líderes mediadores dentro del conflicto buscando soluciones que satisfagan a ambas partes.
- Promover los valores entre el personal como lo son el respeto, tolerancia, escucha, dialogo y comunicación.

- **Políticas de administración de personal**

- Teniendo en cuenta que la Misión del restaurante está orientada a la prestación de un servicio de calidad, es importante tener en cuenta las siguientes políticas de administración de personal:
- Se seleccionará personal de acuerdo a los perfiles de cada cargo, teniendo en cuenta su capacitación, compromiso y liderazgo.
- El restaurante realizará capacitaciones constantes para que el grupo de empleados conozca y adopte el conocimiento impartido en sus labores diarias y de esta forma aumentar su potencial y desarrollo personal.

9.1.6. Motivación y promoción del personal. Crecimiento personal: El restaurante incentivará a cada uno de sus colaboradores el crecimiento personal y profesional, brindándole capacitaciones en procesos productivos y charlas de crecimiento personal.

Compromiso: Cada colaborador deberá estar comprometido con la labor desempeñada.

9.1.7. Programas. Serán los esquemas en donde se establecen, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución, de acuerdo a esto se proponen los siguientes programas:

Cuadro 9. Programas.

Objetivos	Tiempo requerido para su ejecución.	Programa	Institución
1. Alcanzar niveles altos de calidad en todas las áreas del restaurante.	Durante los primeros 6 meses.	* Capacitación e investigación sobre nuevos platos y recetas. (Seminarios).	* Escuela Gastronómica de Occidente.
2. Incrementar el volumen de clientes que tienen actualmente de 1300 clientes mensuales en promedio en 500 para llegar a tener 1800 clientes mensuales.	Durante los primeros dos años.	* Capacitación en atención al cliente. (Curso: El proceso R.A.S. recepción, atención, servicio).	* Universidad Autónoma de Occidente.
3. Permanecer en el mercado como uno de los restaurantes de comida americana tipo gourmet preferidos por los clientes de la ciudad de Cali.	Durante los primeros 5 años.	* Capacitación sobre técnicas de mercadeo y publicidad. (Cursos).	* Universidad Autónoma de Occidente.

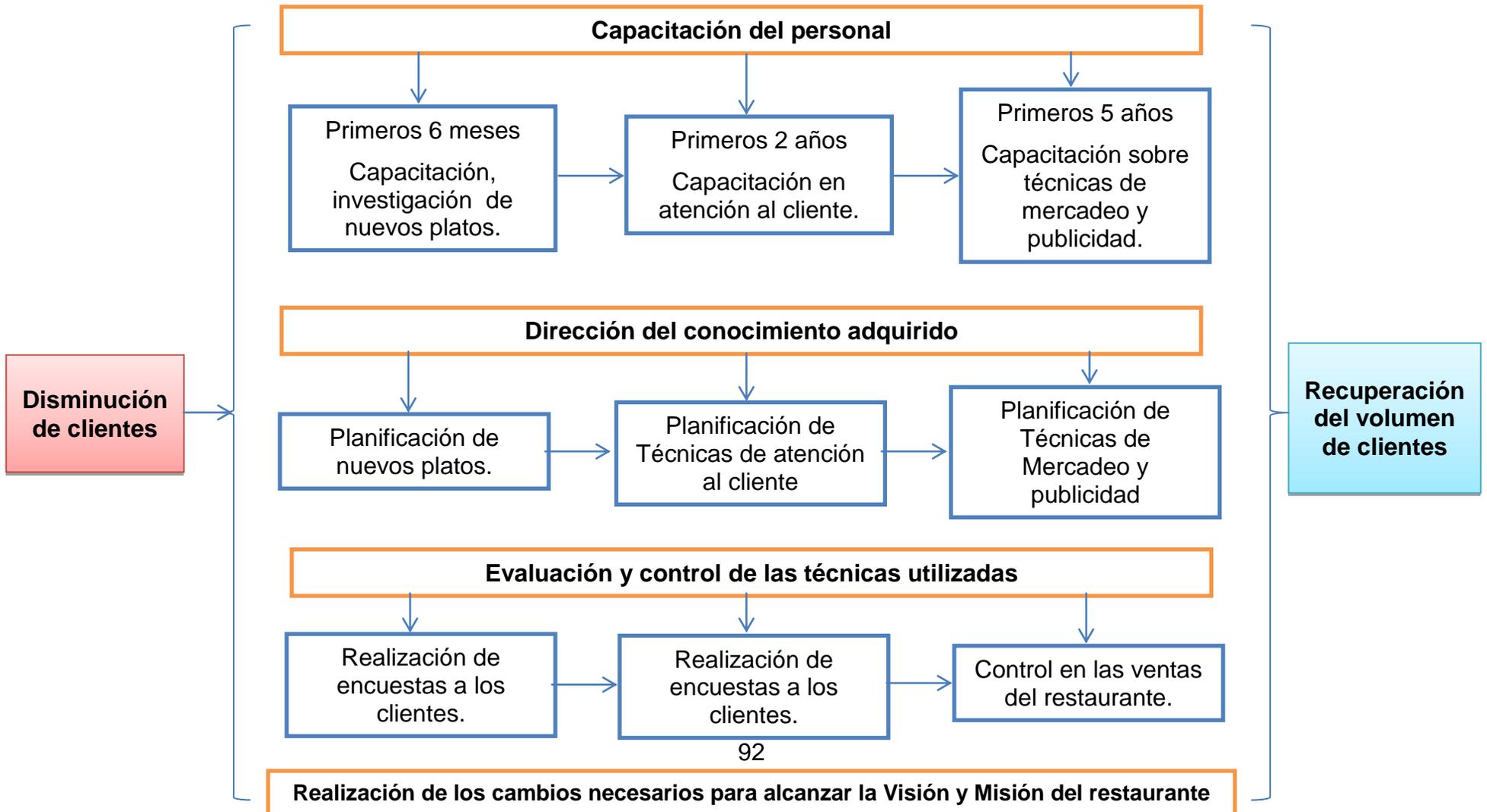
- **Presupuestos.** Serán los planes de las actividades propuestas como programas expresados en términos económicos, junto con la comprobación de la realización de dicho plan, el presupuesto propuesto es el siguiente:

Cuadro 10. Presupuesto programas.

Programa	Institución	Presupuesto promedio en pesos.
* Capacitación e investigación sobre nuevos platos y recetas. (Seminarios).	* Escuela Gastronómica de Occidente.	\$ 350.000.
* Capacitación en atención al cliente. (Curso: El proceso R.A.S. recepción, atención, servicio).	* Universidad Autónoma de Occidente.	\$ 500.000.
* Capacitación sobre técnicas de mercadeo y publicidad.	* Universidad Autónoma de Occidente.	\$ 500.000.

- **Procedimientos.** Establecerán el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de los programas planteados.

Figura 8. Basándose en el alcance y logro de los objetivos, se propone el siguiente mapa de procedimientos:



9.2. LA ORGANIZACIÓN.

Según la teoría investigada, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueva los objetivos de la empresa.

De acuerdo a lo anterior se proponen los siguientes elementos para la organización en el restaurante:⁴⁴

- División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia.

- La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

Para desarrollar lo anterior, se plantea el siguiente diseño de cargos para cada trabajador del restaurante:

9.2.1. Diseño de cargos.

- **Junta Directiva**

Junta Directiva: La empresa está conformada por Fernando García, Mary Elena Corral y Jairo Rodríguez, personas líderes y emprendedoras, con orientación a resultados, con gran convicción por la responsabilidad social y ambiental y con muchos deseos de crear empresa para aportar al desarrollo de la comunidad.

⁴⁴ L. M. GALINDO & J.G. MARTINEZ. Administración de empresas. 2do Ed. Mc Grw Hill. México. 2005. págs.114-123.

La toma de decisiones de la empresa se realizará en Junta Directiva, donde estarán presentes los socios (mencionados anteriormente) y el administrador encargado del restaurante. Las decisiones operacionales se dejarán a cargo del administrador y en caso de que se presente una decisión más trascendental se citará a la Junta. Para lo referente a la distribución de las utilidades, inicialmente se permitirá la capitalización de la empresa, y por lo tanto no se dividirán utilidades. La decisión de hacerlo la tomará la junta directiva cuando lo crea pertinente.

Como forma de evaluar y regular el crecimiento de la empresa, se recomienda realizar una reunión de la Junta Directiva cada mes, con el objetivo de revisar el desempeño, las ventas y las estrategias de crecimiento que permitan un mejoramiento continuo.

Cuadro 11. Diseño de cargos.

Cargo	Tipo de contrato	Horario	Perfil del cargo	funciones
Administrador	A término indefinido	Lunes a sábado 10:00 a 2:30 pm y de 5:00 9m a 1 am.	* Profesional en carreras administrativas * Entrenamiento en culinaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar compras de los insumos necesarios para la elaboración de los platos. • Representar al restaurante frente a terceros. • Llevar un control estadístico de las ventas y presentar un informe al final de mes a la junta directiva. • Efectuar la contratación del personal. • Efectuar los gastos administrativos como servicios públicos, Direct tv, arriendo entre otros • Controlar el buen desempeño de todos los trabajadores • Ofrecer un excelente servicio al cliente. • Supervisar la cocina para que tenga limpieza, excelente presentación de platos y prácticas de salud y seguridad. • Supervisión de todo el personal • Organizar eventos de acuerdo a lo solicitado por el cliente. • Relaciones públicas
Contador	Por prestación de servicios	4 horas en la semana	* Profesional en contaduría pública con énfasis en finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los estados contables y financieros del restaurante. • Manejar lo referente a pagos, cuentas por pagar y nómina de colaboradores del restaurante.

Cuadro 11 (continuación)

Cocinera (Chef)	A término indefinido	Lunes a sábado 10:00 a 2:30 pm y de 5:00 9m a 1 am.	<p>* Graduado en culinaria, con experiencia en alguna posición de alto nivel culinario.</p> <p>* Experiencia mínima de dos años como Chef</p> <p>* Conocimientos demostrables de cocina internacional.</p> <p>* Excelentes destrezas comunicativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la producción de los platos del restaurante. • Estar pendientes de las comandas entrantes. • Mantener aseada la campana • Realizar inventario semanal de utensilios y comida <p>Pasarle lista de compras al administrador.</p>
Cajero	A término indefinido	Lunes a sábado 10:00 a 2:30 pm y de 5:00 9m a 1 am.	<p>* Estudios secundarios</p> <p>* Experiencia previa en manejo de caja, arqueos, etc.</p> <p>* Habilidades de comunicación</p> <p>* Vocación de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar arqueos al final de su turno. • Recibir los pagos de los clientes. • Mantener un registro de estos pagos. • Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente. • Preparar el reporte de caja diariamente. • Ayudar a los meseros con sus responsabilidades si es necesario. • Responsabilidades adicionales asignadas o solicitadas por el Administrador.
Mesero	A término indefinido	Lunes a sábado	* Estudios secundarios	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el aseo del restaurante

Cuadro 11 (continuación)

		10:00 a 2:30 pm y de 5:00 9m a 1 am.	<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia previa en restaurantes hoteles * Habilidades de comunicación * Vocación de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavar baños • Organizar sillas y mesas • Atender a los clientes. • Organizar los cubiertos • Doblar servilletas y guantes • Estar pendiente de los clientes • Pasarle al administrador la lista de pedidos de aseo del restaurante • Promover la promoción del día
Barman	A término indefinido	Lunes a sábado 10:00 a 2:30 pm y de 5:00 a 1 am.	<ul style="list-style-type: none"> * Estudios secundarios * Experiencia previa en preparación de cocteles, bebidas etc. * Habilidades de comunicación * Vocación de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar la barra todos los días • Realizar el aseo del restaurante • Lavar copas y vasos • Hacer el pedido de licores y frutas para jugos • Ayudar atender mesas cuando sea necesario • Preparar cocteles y jugos • Servir las diferentes cervezas

9.3. LA DIRECCIÓN.

La dirección, abarcará la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.⁴⁵

La dirección como parte del proceso administrativa se compone de varios elementos. Teniendo en cuenta el recurso humano como factor clave cuales se los siguientes elementos:

9.3.1. Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa.

La toma de decisiones día con día es una realidad de la vida diaria para todos nosotros. Todas las personas, de todos los ámbitos enfrentan numerosos hechos y circunstancias (casi siempre fuera del control) que influyen en el proceso de la toma de decisiones.

Para esto, se propone que antes de tomar decisiones se evalúen las alternativas, se defina y analice el problema, y así posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor convenga, tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Diagnosticar y definir el problema,
- Establecer metas,
- Buscar soluciones alternativas,
- Comparar y evaluar las soluciones alternativas,
- Elegir entre soluciones alternativas,
- Implementar la solución seleccionada y,
- Dar seguimiento y controlar los resultados.

⁴⁵ CRESPO RAMOS, Tomás. LOPEZ YEPES, José Andrés. Administración de Empresas Vol. II. Editorial Mad. 2003. España. 590 p.

9.3.2. Integración. Es el proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se les inducirá, y finalmente se propone capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar, esta capacitación se deberá realizar de forma periódica.

Para la integración del personal del restaurante se propone realizar lo siguiente:

- Inducción. Cuando una persona se integre a la empresa.

Es el procedimiento por

el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Lo importante de este concepto es que es la empresa la que se presenta a los nuevos empleados. Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo está dentro de la estructura formal de la empresa, además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

Los puntos que se proponen para el programa de inducción son los siguientes:

- Bienvenida: consiste en apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.
- Firma de contrato: establece el compromiso formal de trabajo. Leerlo con él y asegurarse que el empleado haya entendido con claridad cada uno de los puntos y especificaciones del contrato, e insistir en los pasos esenciales.
- Información sobre la cultura organizacional de la empresa: informar cómo empezó, quiénes la integran, cuáles son los objetivos y metas de la empresa y qué tipo de empresa es.
- Información sobre políticas generales de la empresa: horario, día, lugar y hora de pago; qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, vacaciones y días festivos; normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo, actividades recreativas de la empresa.
- Presentaciones: con el administrador, con los compañeros de trabajo y con los subordinados.
- Ubicación del empleado en su puesto de trabajo: objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, cómo se espera que el empleado desempeñe su trabajo y otros puestos con los que tiene relación.

El programa de inducción ayudará al nuevo empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Baja la angustia del cambio
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para el restaurante.
- Clasificar expectativas del trabajador.

9.3.3. Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Es por esto que se propone realizar las siguientes actividades con los empleados del restaurante:

- Orientar a las personas mediante las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo.
- Orientar el desempeño de los empleados asignando tareas específicas y difíciles que estos aceptan y con las que se comprometen.
- El uso de recompensas o incentivos por la consecución de los objetivos para aumentar la motivación y el desempeño, y así fortalecer el grado de compromiso que sienten los empleados.
- Deben entenderse las características singulares de cada empleado.
- Aplicar las teorías sobre las diferencias individuales, esto ayudará a trabajar de manera eficaz con diversos tipos de empleados.
- Asegúrese que los empleados tengan objetivos claros y desafiantes.
- Tratar que se sientan bien con la idea de lograrlos.

Para reforzar la motivación del personal del restaurante y mejorar su productividad, se propone realizar los siguientes pasos:

- Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida.
 - Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.
 - Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
- Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la

organización. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

- Desarrollar sentido de compromiso. Esto permitirá ver que el crecimiento de la organización influye directamente en la prosperidad personal.

9.3.4. Comunicación. La comunicación en cualquier grupo en el restaurante es de vital importancia ya que involucra a los empleados no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Es por esta razón que se propone tomar en cuenta los siguientes elementos:

La buena comunicación dentro del restaurante, permitirá tener una buena comunicación en el entorno de la empresa, ya que no sólo abarca a los empleados, clientes, etc. sino que actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, ecologistas, instituciones educativas, administración local, etc., los cuales opinan, reclaman y exigen que las empresas se impliquen en la mejora social.

Entre los ciudadanos y las empresas se ha establecido una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y actividades de nuestra la actual, es por esto que la empresa no se puede aislar sino más bien integrarse a la comunidad en la cual se encuentra, con una buena comunicación.

Para tener una buena comunicación, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Comunicación multidireccional
- Una más amplia participación
- Comunicación por objetivos
- Incorporación de elementos de innovación y creatividad
- Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación
- Implantación de las nuevas tecnologías
- Gestión del conocimiento

Al comunicarse con eficacia el restaurante logrará:

- Tener una imagen y una identidad propias.
- Tener una cultura y sistemas de organización interna.
- Mejorar la calidad de la dirección,
- Anticipará los cambios
- Propiciará la toma de decisiones.
- Racionalizará y encontrar un lenguaje común que permitirá desarrollar una comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita.
- Tener claridad de la misión y visión del restaurante.
- Tener claridad de las políticas y objetivos de la empresa.
- Logrará integrar a los empleados.
-

9.3.5. Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Para realizar una supervisión efectiva, se propone:

- Que la administración del restaurante, emita órdenes específicas para la realización de las tareas prefijadas, buscando que el trabajo sea llevado a cabo dentro del orden que se ha establecido.
- Mantener la disciplina de sus empleados por medio de la revisión de sus tareas y realización de las sugerencias para su respectiva corrección, a través de una acción coordinada.

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos al momento de dar una orden al empleado:

- Emisión de la orden. De acuerdo a las órdenes emitidas así mismo podrá ser evaluada de forma más eficaz.
- Generalidad. La capacidad de quien dirige, depende en gran parte que una orden sea general o específica.
- Mientras más general sea una orden, mayor campo de decisiones se le entrega al subordinado.
- La reacción del subordinado ante el tipo de orden recibida es también un importante factor para determinar su generalidad o especificidad.
- Ordenes escritas versus orales. Para decidir si la orden se da por escrito u oral se deben tomar en cuenta factores tales como la complejidad de la orden (una instrucción muy complicada es preferible darla por escrito); la responsabilidad involucrada en la orden (la orden escrita permanece y puede comprobarse

posteriormente a la acción desarrollada); la relación funcional que existe entre el superior y el subordinado, la distancia física.

Otro aspecto importante es la posibilidad de repetición de la orden. Si es una orden rutinaria y de cierta complejidad, especialmente dentro de una organización grande, parece preferible tener ya "fabricada" la orden escrita.

- Formalidad. Ya que en general, en la mayoría de las organizaciones (excluyendo las organizaciones militares) se tiende a evitar las palabras "mandato" y "orden". El dirigente tiende a mandar mediante sugerencias, como por ejemplo: "Vamos a hacer esto", "Y si siguiera usted adelante con ese trabajo", etc. Esto porqué en general el individuo reacciona negativamente ante órdenes formales, cortantes y tajantes. Lo que está en el fondo de este asunto es la motivación que debe dar el dirigente al dirigido para que se lleve a cabo una determinada acción.

Si se tiene que una orden es una comunicación, se recomienda entonces comprender el elemento de persuasión que debemos introducir en la emisión de una orden, con el fin de que el receptor actúe de acuerdo con ella.

- La Disciplina. La dirección, para poder coordinar las actividades de las distintas unidades administrativas necesita orden y cumplimiento de una disciplina. La disciplina o el comportamiento ordenado de los subordinados tiene que ver con el acatamiento de reglas, procedimientos y prácticas sociales que la empresa posee.

Entre las reglas existentes, se propone hacer énfasis en la puntualidad, en la hora de llegada al trabajo, las normas de respeto en el trato entre empleados, entre empleados y clientes y entre empleados y directivas; el cumplimiento de un mínimo de trabajo, el uso de ciertos procedimientos especiales para casos particulares, para obtener disciplina en el restaurante, y así lograr una buena imagen hacia los clientes.

La calidad de la disciplina estará afectada por dos factores importantes. El primero se refiere al objetivo y el segundo a las dotes de mando.

- En cuanto al objetivo, se presenta cuando el dirigente y el dirigido se ven ligados por una forma común de entender un objetivo, la disciplina "surge espontáneamente".

- En cuanto a los rangos de mando, en muchos sentidos, la disciplina depende de la disposición, estado de ánimo y carácter del jefe o administrador. Las condiciones de liderazgo del administrador son de gran importancia, pues es sabido que los seguidores de un buen líder tienden a actuar como éste les indica. También influyen en este aspecto la forma en que el administrador se relaciona con sus subordinados, la motivación que les introduce y, finalmente, la persuasión que ejerce para mantener al grupo trabajando en forma coordinada.

9.4. EL CONTROL

El control será el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos, por lo tanto se propone los siguientes elementos de control:

Elementos del control:⁴⁶

- **Establecimiento de estándares.** Esta será la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control y medir el desempeño de los empleados del restaurante, Para establecer estos estándares, se tuvo en cuenta las características de tipo cualitativo en las cuales se debe evaluar al empleado.
- **Medición de resultados.** La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida, para medir los resultados se calificará valorarán los estándares establecidos para cada empleado.
- **Corrección.** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. Para ejercer la corrección respectiva se propone que la administración del restaurante, realice una reunión con cada uno de los empleados que fueron evaluados.
- **Retroalimentación.** El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. Para realizar una óptima retroalimentación, se recomienda a la administración del restaurante, escuchar las razones por las cuales el empleado ha incurrido en alguna falta a las normas de la organización y también se recomienda escuchar las sugerencias que el empleado tiene para con la organización.

⁴⁶ CRESPO RAMOS, Tomás. LOPEZ YEPES, José Andrés. Administración de Empresas Vol. II. Editorial Mad. 2003. España. 590 p.

9.4.1. Evaluación de desempeño. A continuación se propone una guía bajo la cual el rendimiento de los empleados en el restaurante podrá ser evaluado:

Administrador.

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Planea, dirige, organiza y controla lo procesó y procedimiento del restaurante.			
Coordina que los empleados realicen sus funciones.			
Supervisa que el cliente quede satisfecho con el servicio prestado.			
Ejecuta los pagos.			
Controla y ejecuta que todos los impuestos estén al día.			
Dirige la labor de los empleados.			
Realiza planes de mercadeo para atraer nuevos clientes.			

Contador.

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Recoger toda la documentación del movimiento mensual.			
Digitar todos los documento en Caja control.			
Realizar las retenciones correspondientes a las facturas de compra.			
Tener encuesta las facturas que se cancelan y los descuentos que realizan los clientes.			
Realizar las retenciones mensuales.			
Realizar los IVA bimensuales.			
Hacer los balances.			
Realizar los estados de resultados.			
Realizar las declaraciones de renta cada año.			
Realizar las declaraciones de rete ICA cada año.			
Presentar medios digitales.			
Tener todo la contabilidad al día si se solicita algún documento para alguna entidad bancaria o hacer aclaraciones o reclamos de impuestos.			

Cajero.

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Manejar la caja del restaurante y entregarle las cuentas al final de cada turno.			
Recibir los pagos de los clientes.			
Mantener un registro de estos pagos.			
Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente.			
Preparar el reporte de caja diariamente.			
Contestar el teléfono.			
Ayudar a los meseros con sus responsabilidades si es necesario.			
Responsabilidades adicionales asignadas o solicitadas por el Administrador.			

Mesero

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Hacer el aseo general y detallado a los lugares o espacios que le sean asignados por el Administrador y atender las observaciones que la misma haga en el momento de la supervisión de su trabajo.			
Tener conocimiento de los platos del menú, así como el tiempo de elaboración, los ingredientes en los cuales están preparados y sus precios.			
Sugerir al cliente aperitivos, cócteles, y bebidas después de la cena.			
Sugerir alguna ensalada o especialidad de la casa.			
Conocer y aplicar el sistema para elaborar las ordenes.			
Presentar la comanda a los cocineros para que salga el plato.			
Servir los alimentos en la mesa.			
Recoger los platos sucios.			
Presentar al cliente la cuenta para que se efectúe su pago.			
Asistir al cliente al momento de retirarse del restaurante.			
Observar que los clientes no olviden ningún objeto			

y hacer su respectiva devolución.			
Hacer limpieza de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros, etc.			
Hacer el adecuado montaje de las mesas.			
Conocer el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar quebrarlos.			
Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.			
Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.			

Barman

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Establecer, las especificaciones estándar de las compras de bebidas.			
Establecer, los tipos de vinos que se deberán usar en las bebidas compuestas.			
Verificar periódicamente el stock de vinos que se debe tener en el bar.			
Revisar los sellos y estampillas de las botellas del bar.			
Recibir y solucionar de inmediato las quejas de los clientes.			

Cocinera

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Preparar los alimentos que ofrece el restaurante.			
Servir en el menor tiempo los alimentos solicitados por los meseros.			
Efectuar las labores de verificación de existencias, preparación y recepción de pedidos y control de inventarios de la Tienda de la institución.			
Realizar el lavado de los utensilios, secarlos y dejarlos en su respectivo lugar.			
Efectuar el aseo del área de cocina, en los tiempos y periodicidad que se defina.			
Las demás tareas que le asigne el jefe inmediato.			

9.4.2. Proceso de Feedback o retroalimentación. El propósito final del proceso de retroalimentación, es generar entre los empleados un espacio de comunicación dentro del restaurante, y de esta forma permitir al administrador conocer los motivos por los cuales suceden los problemas y conocer también las sugerencias de los clientes y empleados.

Más allá de las calificaciones con que se evalúe, al finalizar la experiencia se propone rescatar tres aspectos fundamentales del empleado:

- Resaltar fortalezas de la persona.
- Resaltar aspectos por mejorar de la persona (no lo llamen “debilidades”)
- Proponer un plan de acción para mejorar dichos aspectos

9.4.3. Mecanismos de control. En cuanto a los mecanismos de control a implementar para mantener la calidad en el servicio se propone lo siguiente:

Realizar cada dos meses evaluaciones de desempeño, las cuales serán calificadas por el administrador. Estas evaluaciones tendrán como finalidad, conocer las debilidades de cada uno de los colaboradores para poder implementar actividades de mejoramiento y así brindar un mejor servicio. Estas evaluaciones serán realizadas de acuerdo al cumplimiento de las actividades indicadas por las funciones de cada cargo.

También se propone que el administrador tenga como función principal de control la medición y evaluación de los estándares de calidad, tiempo y costos de los platos ofrecidos por el restaurante.

10. CRONOGRAMA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

A continuación se presenta el cronograma para el modelo de gestión administrativa y se estableció de acuerdo a los objetivos de la etapa de planeación.

Objetivos	Tiempo requerido para su ejecución.
1. Alcanzar niveles altos de calidad en todas las áreas del restaurante.	Durante los primeros 6 meses.
2. Incrementar el volumen de clientes que tienen actualmente de 1300 clientes mensuales en promedio en 500 para llegar a tener 1800 clientes mensuales.	Durante los primeros dos años.
3. Permanecer en el mercado como uno de los restaurantes de comida norte americana tipo gourmet preferidos por los clientes de la ciudad de Cali.	Durante los primeros 5 años.

Estos objetivos se deberán alcanzar al término de tiempo establecido ya que es suficiente y deberán ser evaluados por el administrador.

11. RECURSOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVA.

El siguiente es el presupuesto que se necesitará para llevar a cabo el modelo de gestión administrativa y se determinó de acuerdo a los programas de capacitación que en los el restaurante debe invertir según el número de empleados.

Presupuesto programas.

Empleados	Cargo	Programa de capacitación	Presupuesto en pesos.
4	Administrador Cocineras	Capacitación e investigación sobre nuevos platos y recetas. (Seminarios).	\$ 1.400.000.
7	Administrador Barman Meseros Cajero	Capacitación en atención al cliente. (Curso: El proceso R.A.S. recepción, atención, servicio).	\$ 3.500.000.
1	Administrador	Capacitación sobre técnicas de mercadeo y publicidad.	\$ 500.000.
Total			\$ 5.400.000.

Para cumplir a cabalidad con el modelo de gestión administrativa, el restaurante deberá invertir un total de \$ 5.400.000 pesos de esta forma tendrá capacitados a sus empleados en los diferentes programas propuestos.

12. CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones concretadas al finalizar el presente proyecto:

El presente proyecto, se evidencio el crecimiento de la industria de restaurantes gourmet en la ciudad de Cali en los últimos años, que ha convertido la zona del barrio Granada en un clúster especializado en ofrecer una variedad de restaurantes.

La disminución de afluencia de clientes del restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali, según los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, pudo haber sido causado por descuidar algunos aspectos del restaurante dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- En algunos casos el sabor y la presentación de los platos.
- Las porciones de los platos.
- La temperatura de los platos.
- La relación calidad-precio y cantidad-precio.
- Temperatura del lugar.

Se concluye y destacan algunos aspectos del análisis Dofa realizado:

En cuanto a las fortalezas, se destaca la buena ubicación del restaurante, ya que el barrio Granada en la ciudad de Cali, actualmente es una zona de fácil acceso y está en una zona de crecimiento urbano. La capacidad de diferenciación frente a otros restaurantes de comida gourmet. Tienen página web en la cual se puede consultar menú y sus precios.

En cuanto a las debilidades, se concluye que falta mayor fuerza en la publicidad. Hace falta un parqueadero amplio para clientes, los cuales en su mayoría llegan en automóvil. El restaurante no ofrece servicio a domicilio. Falta actualizar la página web con las fotografías de algunos platos.

13. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones determinadas en el presente proyecto se recomienda lo siguiente:

Se recomienda al Restaurante, basar sus políticas administrativas en el buen servicio al cliente y la satisfacción del mismo, ya que por medio de esto se cautiva y fideliza al cliente y se obtienen nuevos clientes por medio de la recomendación de los clientes satisfechos.

Se recomienda al Restaurante, implementar la metodología de trabajo en equipo y de empoderamiento para la toma de decisiones y ejecución de tareas.

Para el éxito y lograr el regreso de los clientes al restaurante, se recomienda que exista un alto nivel de compromiso de los colaboradores, de los dueños y que cada una de las políticas adoptadas por la empresa esté orientada con los objetivos organizacionales.

Se recomienda combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa.

De acuerdo al análisis realizado al restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali, es necesario reforzar la capacitación de los empleados para mejorar sus competencias en los puestos de trabajo, como también es prioritario reorientar los procesos administrativos que permitan aliviar la excesiva carga de trabajo del personal administrativo y lograr con ello una mejor productividad.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Deicy Paola. Modelo de gestión administrativa y de costos para una panadería. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia. 2007.

----- Alcaldía de Cali. Oficina Asesora de Comunicaciones. Nuestra historia: Santiago de Cali tiene 470 años. Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=1335>

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Person Educación. 2da Ed. México 2006.

----- Business development Using New Technology (NTNF, Noruega).

----- Cámara de Comercio de Cali. Informe Anual de Empresas restauranteras. 2011.

CRESPO RAMOS, Tomás. LÓPEZ YEPES, José Andrés. Administración de Empresas Vol. II. Editorial Mad. 2003. España. 590 p.

EVANS James. LINSAY William. Administración y Control de Calidad. 7ª Edición. México. 2008. 785 p.

----- Fundación de la Industria de la Construcción. "Formulario evaluación". 2005.

GALINDO MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas. Ed Trillas. 2da Edición. México. 2006. 126 p.

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). [en línea] 2000. Disponible en Internet: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional>.

GUIDO Jack; CLEMENTS James P. Administración exitosa de proyectos. Thomson Editores. México 2009. 427 p.

HERNÁNDEZ, SEVILLA y HOSBERT. Estudio de las Muestras; “esencialmente un subgrupo de la población”. España: Editorial Versache. Ejemplar X. 2007.

----- IMPI. "Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de PYMEs". 2005.

----- Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI). 2003

----- Instituto Tecnológico de Galicia. 2007.

----- Instituto Francés de Gestión.

JIMÉNEZ, RUBEN. Diseño de modelo de gestión para el control de los recursos empleados en el proyecto de fabricación de los intercambiadores de calor de la empresa SIDETUR, C.A, Universidad de Oriente. Puerto Ordaz. Venezuela. 2007.

SIGUAW Judy A. and ENZ Cathy A., “Best Practices in Hotel Architecture,” Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 40, no. 4. 2009.

KOONTZ Harold & O'donnell Cyril. Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México 2007

----- La Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos de América. 2009.

LUNDBERG, Donald E. Monografía. Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes. Barcelona: Centrum.

GALINDO L. M. & MARTÍNEZ J.G.. Administración de empresas. 2do Ed. Mc Graw Hill. México. 2005. págs.114-123.

LLORIA Llacer, Javier, trad. Administración Hotelera.

----- Ricardo. Clima organizacional. [En línea]. Monografías.com. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>
REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas 2: Teoría y Práctica. Ed. Limusa. México. 2005. 390 p.

RODRÍGUEZ, Javier Modelo de gestión para la optimización de procesos para el departamento de administración y finanzas de la empresa MULSERSA, C.A., Universidad Nacional Experimental de Guayana. Puerto Ordaz. Venezuela. 2006.

ROSEMBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Vol. 1. Editorial: Océano Centrum, 2003. 712 p.

SABINO, C. El proceso de investigación; “una introducción Teórico-Práctica”. Venezuela: Editorial Panapo. C.A. Tercera edición. 2005.

SOLANO, JOHAN. Diseño de modelo para la administración y control de proyectos para la empresa SICAD, C.A., Universidad Experimental de Guayana. Puerto Ordaz. 2008.

STONER, FREEMAN, GILBERT JR. Administración. Ed. Pearson Educación. 6ta Edición. 2006. 794 p.

TIM ZAGAT, Eugene H. ZAGAT, Jr., Paul Uhlmann. Kansas City Restaurants. 2004. 124p.

----- III Panel de Opinión 2011. Investigaciones Cifras y Conceptos. (en línea) 2011. (consultado el 5 de marzo de 2012) Disponible en internet: http://zonacero.info/index.php?option=com_content&view=article&id=17417:colombia-mira-a-barranquilla-como-modelo-de-gestion-administrativa&catid=81:colombia&Itemid=154

ANEXOS

Anexo A. Ficha técnica de la encuesta de satisfacción al cliente.

* Favor marcar con una equis la palabra que mejor corresponda a la opinión que usted tiene sobre los diferentes aspectos que se presentan sobre los alimentos que se preparan en el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

- **Aspectos sensoriales.**

1. ¿Qué plato ordenó? _____

2. El sabor del plato fue:

___ Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___ Muy Malo

3. La apariencia o presentación de la comida fue:

___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy Mala

4. Las porciones fueron:

___ Suficientes ___ Regulares ___ Deficientes

5. La temperatura de los alimentos fue:

___ Adecuada ___ Regular ___ Inadecuada

6. La variedad de los platos fue:

___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy Mala

7. Las combinaciones de los ingredientes en las comidas fueron:

___ Muy buenas ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___ Muy malas

8. ¿Le gustaría conocer las calorías de los platos que ofrece el restaurante?

___ Sí ___ No ¿Por qué? _____

- **Atención del personal.**

9. ¿Cómo fue atendido por el personal? (meseros y cajeros)

___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal

- **Precio final del servicio.**

10. ¿Cómo considera la relación de: calidad-precio y cantidad-precio?

___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal

- **Ambiente del lugar.**

Califique el restaurante en los siguientes aspectos:

11. Tranquilidad o ruido:

Muy bien Bien Regular Mal Muy Mal

12. Íntimo y agradable:

Muy bien Bien Regular Mal Muy Mal

13. Temperatura del lugar:

Muy bien Bien Regular Mal Muy Mal

14. Limpieza en general del lugar:

Muy bien Bien Regular Mal Muy Mal

- **Actitud futura.**

15. Indique su actitud frente a este restaurante:

Volveré Lo recomendaré Le daría una segunda oportunidad

No volveré ni recomendaré Le he puesto una sugerencia

Otro ¿Cuál? _____

Por favor escriba los siguientes datos para conocer el estudio de la muestra para este cuestionario de evaluación:

16. ¿Qué edad tiene?

15-25 26-35 36-45 46-55 56 ó mayor

17. Usted es: Hombre Mujer