

**“IDENTIFICACIÓN ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS VIGENTES  
Y NECESIDADES DERIVADAS DE FORMACIÓN EN LAS DIEZ ACTIVIDADES  
MÁS REPRESENTATIVAS DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE  
SERVICIOS EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE”,  
ESPECIFICAMENTE: “EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS SERVIDAS EN  
CAFETERIA”**

**MAURO ALEJANDRO MEJIA MURILLO  
ANDRES FELIPE RODRIGUEZ MARIN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2010**

**“IDENTIFICACIÓN ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS VIGENTES  
Y NECESIDADES DERIVADAS DE FORMACIÓN EN LAS DIEZ  
ACTIVIDADES MÁS REPRESENTATIVAS DE LAS EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVICIOS EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO –  
OCCIDENTE”, ESPECIFICAMENTE: “EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS  
SERVIDAS EN CAFETERIA”**

**MAURO ALEJANDRO MEJIA MURILLO  
ANDRES FELIPE RODRIGUEZ MARIN**

**TRABAJO DE GRADO**

**ASESORA: PROFESORA MYRIAM RUIZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2010**

## CONTENIDO

<b>1</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
3.1	DIAGNOSTICO O SITUACION DEL PROBLEMA .....	10
3.2	FORMULACION DEL PROBLEMA .....	11
3.3	IMPORTANCIA.....	11
3.4	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
<b>4</b>	<b>DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>ESPACIAL</b> .....	<b>15</b>
4.2	DEMOGRÁFICA .....	15
4.3	TEMPORAL .....	15
4.4	TEMÁTICA .....	15
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>16</b>
5.1	OBJETIVO GENERAL: .....	16
5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....	16
<b>6</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>18</b>
7.1	MARCO TEORICO: .....	18
7.1.1	LA ADMINISTRACIÓN, UN CAMINO AL ÉXITO .....	18
7.1.2	CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	19
7.1.3	ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	21
7.1.4	DESEMPEÑO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL .....	22
7.1.5	MODELOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE A RESULTADOS.....	25
7.1.6	OBTENCIÓN DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA HISTORIA ADMINISTRATIVA.....	30
<b>7.1.7</b>	<b>ESTILOS ADMINISTRATIVOS:</b> .....	<b>31</b>
7.2	MARCO CONCEPTUAL.....	37
7.2.1	PRODUCTIVIDAD COMERCIAL .....	38
7.2.2	COMPETITIVIDAD.....	41
7.2.3	INNOVACIÓN .....	49
7.3	MARCO SITUACIONAL.....	92
7.3.1	SUBSECTOR DE SERVICIOS: “EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS SERVIDAS EN CAFETERÍA” .....	92
7.4	MARCO LEGAL .....	94

7.4.1 NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES.....	94
<b>8 DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>126</b>
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	126
8.2 UNIVERSO .....	126
8.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	126
8.4 MÉTODO .....	127
<b>9. TABLA 5VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS.....</b>	<b>128</b>
<b>10 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>134</b>
10.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DEL ENCUESTADO.....	134
10.2 ANÁLISIS POR ÁREAS .....	140
10.2.1 ÁREA COMERCIAL: .....	140
10.2.2 ÁREA FINANCIERA.....	157
10.2.3 ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS) .....	166
10.2.4 ÁREA DE TECNOLOGÍA (PROCESOS) .....	173
10.3 ANÁLISIS DE LOS ESTILOS PERSONALES.....	189
10.3.1 ORIENTACIÓN HUMANISTA.....	189
10.3.3 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES .....	198
10.3.4 ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS.....	202
10.4 RESULTADOS: .....	212
10.4.1 ÁREA COMERCIAL .....	213
10.4.5 ORIENTACIÓN HUMANISTA EN EL GERENTE RESULTADOS ORIENTACION HUMANISTA EN EL GERENTE.....	225
10.4.6 ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS) EN EL GERENTE ....	227
10.4.7 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES DE LOS GERENTES .....	229
<b>11 PROPUESTA .....</b>	<b>235</b>
<b>12 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>24738</b>
<b>13 CONCLUSIONES.....</b>	<b>23541</b>
<b>14 BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>249</b>

## LISTA DE TABLAS

Estilos gerenciales y de administración entre el nuevo paradigma y el anterior. ....	46
comprensión de la naturaleza del acto de servicio.....	67
el modelo gerencial tradicional versus el paradigma de la gerencia del servicio. ....	71
comercio exterior de servicios de colombia.....	88
composición sectorial del valor agregado departamental, 2005.....	90
variables de la investigación operacionalizadas.....	128
como están las ventas de sus productos * otorga descuentos a sus compradores ...	141
como están las ventas de sus productos * nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa .....	142
ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, frente a: la empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios.....	145
ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, frente a: elabora su compañía plan de mercado.....	145
elabora su compañía plan de mercado, frente a: la información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio.....	162
ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, frente a: la disminución de ventas le impide cumplir con sus obligaciones.....	163
realiza presupuestos escritos, frente a: tiene claro el costo actual de sus pasivos(deudas, cuánto de interés) .....	164
ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, frente a: la empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios.....	180
la empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios, frente a: nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa .....	181
la empresa maneja y mantiene relaciones con universidades, frente a: tiene la empresa algún tipo de certificación.....	183
la empresa maneja y mantiene relaciones con empresas del sector, frente a. Tiene la empresa algún tipo de certificación.....	184
la empresa maneja y mantiene relaciones con sector gubernamental; tiene la empresa algún tipo de certificación.....	185
la empresa maneja y mantiene relaciones con sector financiero; tiene la empresa algún tipo de certificación.....	186
cómo están las ventas de sus productos; nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa .....	187
cuales beneficios encuentra usted al trabajo en equipo.....	195

## LISTA DE FIGURAS

ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS .....	26
LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADO .....	28
DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD .....	44
FACTORES PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD .....	45
LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA INNOVACIÓN.....	51
FUNCIÓN INNOVADORA.....	52
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA GERENCIA DEL SERVICIO.....	73
TRIANGULO DEL SERVICIO .....	78
CRECIMIENTO COMERCIO .....	89
CRECIMIENTO DEL COMERCIO.....	90
SEMAFORO.....	212
RESULTADOS AREA COMERCIAL DE LA ORGANIZACION .....	213
RESULTADOS AREA FINANCIERA DE LA ORGANIZACION.....	216
RESULTADOS AREA CONOCIMIENTO (PERSONAS) EN LA ORGANIZACION....	218
ÁREA DE TECNOLOGÍA (PROCESOS) EN LA ORGANIZACIÓN.....	222
ORIENTACIÓN HUMANISTA EN EL GERENTE RESULTADOS ORIENTACION HUMANISTA EN EL GERENTE .....	225
RESULTADO ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS) EN EL GERENTE .....	227
ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES DE LOS GERENTES .....	229
ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS .....	231

## **1 RESUMEN**

El proyecto procura identificar y describir los principales elementos y prácticas gerenciales en el sector de servicios, en el subsector de comidas preparadas servidas en cafetería, frente a los propuestos por la ciencia administrativa, respecto a lo que debe hacer una gerencia en las actuales épocas de globalización e internacionalización de la economía, en donde la generación de competitividad y productividad organizacional son los principales resultados a obtener.

Identificados estos elementos, se diseñarán instrumentos para la recolección y análisis de información primaria con gerentes, directivos y ejecutivos de las empresas prestadoras de servicios del Área Metropolitana Centro Occidente, con el fin de establecer un panorama claro sobre las prácticas gerenciales y proponer - de acuerdo con los resultados obtenidos - programas de formación específicos que permitan la cualificación pertinente y el mejoramiento del desempeño en las áreas mencionadas.

## **ABSTRACT**

The project aims to identify and describe the main elements and management practices in the service sector, compared to those proposed by the management science, about what management should do one in present times of globalization and internationalization of the economy, where generating organizational competitiveness and productivity are the main results obtained. Identified these elements, designed instruments for collection and subsequent analysis of primary information with managers, directors and executives of companies that provide services of Metropolitan West Center, in order to

establish a clear picture of management practices and propose - of According to the results obtained - specific training programs to enable the relevant qualification and performance improvement in those areas.

This project aims to identify and to describe the main elements and management practices at service's sector, compared to those proposed by the management science, about what management should do at present times of globalization and internationalization of the economy, where generating organizational competitiveness and productivity are the main results to obtain. After these elements are identified, it would be designed instruments for collection and subsequent analysis of primary information with managers, directors and executives of companies that provide services to Metropolitan area (West Center in order to establish a clear picture of management practices and to propose - according to obtained results - specific training programs to enable a relevant qualification and performance improvement in those areas.



## 2 INTRODUCCIÓN

El sector servicios se ha constituido en soporte fundamental para la economía local, regional, nacional e internacional, cuando se observa que se innovan y se crean otras formas y acciones para suplir las necesidades de los clientes o solucionar situaciones problemáticas.

El subsector de “Expendio a la mesa de comidas preparadas en cafetería”, objeto de estudio de este proyecto de investigación, es en el Área Metropolitana Centro-Occidente una fuente generadora del sustento, como actividad económica de un gran número de familias.

En este trabajo se presenta un sustento teórico de lo que significa emprender un negocio para tener éxito, pero además y lo fundamental, se presenta la investigación y sus resultados, sobre la identificación de los estilos gerenciales de los administradores del subsector.

El análisis y la interpretación de la información permiten identificar aciertos pero sobre todo falencias, con el fin de recomendar a los interesados las formas y acciones pertinentes, para que sus negocios alcancen, mantengan y/o incrementen la productividad, la competitividad y el progreso en general a partir del conocimiento y aplicación de los preceptos administrativos.

En el mismo sentido se les presenta una propuesta como alternativa de mejora para sus establecimientos, así como la posibilidad de establecer contactos y/o alianzas estratégicas con la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, para acceder a capacitaciones y asesorías de los empresarios, siendo esta una manera de visibilizar la relación entre la empresa y la academia para generar desarrollo.

### **3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 DIAGNOSTICO O SITUACION DEL PROBLEMA**

Al interior de las organizaciones es fundamental tener identificados los componentes del negocio, más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; el cual está dado por las demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a ser dirigida.

El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial. La persona hiperactiva e impaciente que quiere imponer la manera de hacer las cosas, versus aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien resuelva de la mejor manera. El convencimiento de que el carácter fuerte es evidencia de liderazgo, versus el liderazgo basado en la orientación al logro.

El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes, es también el que funciona, y en tiempos de transformación como los que vive nuestra América latina, se convierte en importante identificar la combinación de estilo gerencial con tipo de organización, que dará como resultado el éxito.

“El gerente efectivo debe ser humano, benevolente y justo”. (Confucio).

Por lo anterior se puede inferir que no se logran los mejores resultados en las empresas que dominan solo aspectos técnicos, sino aquel gerente que logra llegar de verdad a su personal, a inspirarles en el valor de la misión y de los

objetivos de la empresa. Se ve entonces que se hace necesario el acople del gerente con las nuevas tendencias y cambios dinámicos a los cuales está sometido nuestro medio en tiempos de globalización.

Por lo anterior el estudio se enfoca a identificar esos estilos, evaluarlos a la luz de las nuevas tendencias administrativas, para desde el deber ser, elaborar propuestas de desarrollo organizacional tendientes a fortalecer la competitividad de cada sub sector.

### **3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los estilos gerenciales y administrativos utilizados por los directivos de las empresas de servicios de “Expendio a la mesa de comidas preparadas servidas en cafetería” del Área Metropolitana Centro Occidente?

### **3.3 IMPORTANCIA**

Permite conocer las formas administrativas aplicadas actualmente con el fin de generar propuestas relacionadas con el mejoramiento del sector estudiado, respecto a lo que debe hacer cada gerencia en las actuales épocas de globalización e internacionalización de la economía, donde la competitividad y productividad organizacional son los principales resultados a obtener.

Una vez identificadas las limitaciones, los recursos, oportunidades y amenazas del Sector servicio “expendio a la mesa de comidas preparadas y servidas en cafeterías”, se tendrá un panorama más claro sobre las prácticas gerenciales en

uso y se podrá obtener el diagnóstico con el fin de proponer acciones orientadas al mejoramiento del desempeño, a través de la debida aplicación de los elementos propuestos por las tendencias administrativas.

Los gerentes, directivos y administrativos de las empresas de servicios del Área Metropolitana Centro Occidente reflexionarán sobre el rol desempeñado dentro de ellas, se identificarán carencias, y/o debilidades de gestión en su organización.

Finalmente, el tema central de la investigación es el estilo de gerenciar, toda vez que se deben hacer más evidentes sus funciones, dado que cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

### **3.4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para

los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...<sup>1</sup>

También se entiende que cada tipo de negocio busca maximizar sus resultados con un propio estilo gerencial, se sabe de antemano que el que obtiene los mejores resultados realiza su trabajo de una manera más eficiente y eficaz, pues ha sido capaz de afrontar las contingencias y problemáticas que se presentan en cualquier tipo de negocio con éxito, permitiéndole sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

Los trabajos e investigaciones sobre estilos gerenciales en el sector servicio de expendio a la mesa de comidas preparadas en cafetería son muy escasos, especialmente los de carácter regional y municipal. Es por eso que se ve la necesidad de abordar un trabajo de investigación con el propósito de identificar algunas de las variables que determinan los estilos gerenciales en los principales sectores de servicios del Área Metropolitana Centro Occidente (Pereira, Dosquebradas y la Virginia).

Sin duda alguna se sabe que el éxito de una organización depende en gran medida del estilo gerencial, aspectos tales como el liderazgo y la capacidad de negociación son parte de las características que definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Para cada tipo de negocio, hay un estilo que maximiza resultados; el impacto puede variar si se trata de un tipo de negocio no estructurado (consultoría gerencial, publicidad creativa), o uno altamente estructurado (refinería o línea de ensamblaje).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [www.gerenciaynegocios.com/canales/gerencia\\_gestion/conceptos\\_gerenica](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/gerencia_gestion/conceptos_gerenica)

<sup>2</sup> [www.degerencia.com/articulo/estilos\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-habilidades-y-desempeno.htm>. (s.f.).

Por esta razón se hace necesario identificar los componentes de la organización más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; los cuales están dados por las demandas de los procesos y por las características de la gente que conforma el equipo de trabajo porque el estilo gerencial es un elemento que ejerce gran influencia sobre el ambiente laboral, la motivación de la gente, el ambiente mismo y sobre los resultados en la cadena productiva.

## **4 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

El estudio requiere una delimitación para alcanzar resultados concretos y así lograr los objetivos propuestos, desde los siguientes aspectos:

### **4.1 ESPACIAL**

Forman parte del estudio las empresas del sector servicio ubicado en los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia que integran el Área Metropolitana Centro – Occidente.

### **4.2 DEMOGRÁFICA**

Se tomará la información de las fuentes primarias conformada por los Dirigentes Organizacionales de las empresas del sector, cuyo número será determinado por el tamaño de la muestra.

### **4.3 TEMPORAL**

La investigación se realizará entre los meses de Agosto de 2009 y junio de 2010.

### **4.4 TEMÁTICA**

Los temas a abordar están enmarcados en la ciencia administrativa, encaminada a generar herramientas que permitan conocer y optimizar los estilos gerenciales utilizados en la actualidad por las empresas.

## 5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

### 5.1 OBJETIVO GENERAL:

Identificar el estilo gerencial administrativo actualmente empleado en las **empresas de servicios** más representativas del AMCO, específicamente de “Expendio a la mesa de comidas preparadas servidas en cafetería”.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Contextualizar administrativamente el servicio de “Expendio a la mesa de comidas servidas en cafetería”.
- Identificar los aspectos gerenciales administrativos que actualmente emplean los empresarios pertenecientes al área de servicios “Expendio a la mesa de comidas preparadas servidas en cafetería”.
- Establecer la relación existente entre los estilos gerenciales y la competitividad de las empresas del “Expendio a la mesa de comidas preparadas servidas en cafetería”.
- Socializar los resultados obtenidos en la comunidad académica y empresarial.



## 6 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo permite conocer las formas administrativas aplicadas actualmente en el sector de servicios con el fin de identificar los estilos gerenciales y las consecuentes fallas y/o carencias que puedan existir para generar propuestas relacionadas con el mejoramiento del sector estudiado, en este caso: “Expendio a la mesa de comidas preparadas servidas en cafetería”, respecto a lo que debe hacer cada gerencia en las actuales épocas de globalización e internacionalización de la economía, donde la competitividad y productividad organizacional son los resultados fundamentales a obtener.

Una vez identificadas las limitaciones, los recursos, oportunidades y amenazas del sector expendio a la mesa de comidas preparadas en cafetería, se tendrá un panorama más claro sobre las prácticas gerenciales en uso y se podrá obtener el diagnóstico con el fin de proponer acciones orientadas al mejoramiento del desempeño, a través de la debida aplicación de los elementos propuestos por las tendencias administrativas.

Se trata entonces de invitar a la reflexión a los gerentes, directivos y administrativos de las empresas de servicios del Área Metropolitana Centro Occidente sobre su desempeño dentro de ellas, se Identificarán carencias, y/o debilidades de gestión en su organización.

Finalmente, el tema central de la investigación es el estilo de gerencial, toda vez que se deben hacer más evidentes sus funciones. Cada tipo de comportamiento gerencial concibe un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

## **7 MARCO REFERENCIAL**

### **7.1 MARCO TEORICO:**

Relacionado con las teorías administrativas que enmarcan el Proyecto. Al pretender estudiar los estilos gerenciales administrativos utilizados en el sector industrial del Área Metropolitana Centro Occidente, es necesario conocer el estado del arte sobre cuáles son los principales aportes de esta ciencia al respecto.

#### **7.1.1 LA ADMINISTRACIÓN, UN CAMINO AL ÉXITO**

En las diferentes etapas de la vida, los seres humanos están integrados en una u otra organización; una universidad, un equipo deportivo, un grupo de baile, una comunidad religiosa o una empresa.

Algunas tienen una estructura muy formal como el ejército, otras en cambio son informales tal como el equipo de fútbol del barrio. Sin embargo, todas ellas están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar un fin común.

En el siglo XXI donde la estrategia fundamental es el manejo de la información, las organizaciones deben propender por generar conocimiento que permita la toma de decisiones orientadas al beneficio de ella y de la comunidad presente en su entorno.

La administración les suministra a las personas las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, es por eso que este capítulo trata sobre los modelos administrativos que permiten obtener los resultados esperados

### 7.1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

La administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *ministre* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a los demás.

El concepto de administración se puede enfocar desde los siguientes aspectos:

#### Ciencia:

- Estudia el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboran o trabajan en grupos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- José Antonio Fernández Arena, mexicano, afirma: *“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos”*.
- Según Henry Fayol: *“Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”*.

#### Arte:

- La administración es un arte donde se combinan óptimamente los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.

- William J. MClarney, norteamericano indica que: *“La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa”*.
- Koontz y O'Donell, matriculados en el enfoque neoclásico, aseguran que: *“La administración es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”*.

Profesión:

- Propende por la integración de los elementos del ciclo administrativo de planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos de la entidad.
- Robert F. Buchele, economista norteamericano, afirma: *“El administrador debe trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”*.
- Según Isaac Guzmán Valdivia, mexicano: *“El administrador es quien orienta cual es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”*.
- George R. Terry, asegura que: *“El administrador logra un objetivo mediante esfuerzo ajeno”*.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede definir *administración* como el proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los integrantes optimizando los recursos disponibles para alcanzar los fines establecidos.

### 7.1.3 ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El profesional, ingeniero, economista, médico, conoce su especialidad y cuando es promovido en su empresa como supervisor, jefe, gerente o director, se convierte en administrador. En su nuevo rol debe tener claro que no es un ejecutor si no el responsable del trabajo de otros; no puede darse el lujo de cometer errores o de recurrir a estrategias de ensayo y error, porque implicaría conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado.

El administrador debe tener una formación amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan; que jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos (es decir, que ocurren dentro de la empresa); y externos (ubicados en el ambiente en que se realiza la tarea y en el entorno general de la organización); necesita ver más allá que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus estamentos. Es así como se deben contemplar los diferentes estados del tiempo:

- **Pasado:** Las organizaciones son patrones de las relaciones humanas ocurridas. Hay una frase célebre que dice *“Quien no conoce el pasado tiende a repetirlo”*, es por eso que las organizaciones deben recordarlo.

- **Presente:** Propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, que se relacionan con las organizaciones para obtener satisfactores a sus necesidades desde las básicas como alimentos, hasta las suntuarias como joyas. Por lo tanto, se debe vivir el presente.
- **Futuro:** Se encaminan a alcanzar el futuro visualizándolo y orienta a que las personas también lo hagan. El mejoramiento de los procesos y productos actuales y la creación de nuevos productos son resultado de estudios que involucran gran parte de los miembros internos y externos. Entonces, se desea edificar el futuro.

#### **7.1.4 DESEMPEÑO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL**

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas poseen personas que deben estar pendientes de alcanzar el fin común, conocidas como Directivas y/o Líderes. Los directivos (entrenadores, directores, ejecutivos) tienen la responsabilidad básica de servir para que otros miembros establezcan y alcancen una serie de objetivos y metas, sin importar la formalidad o informalidad.

El desempeño gerencial es la medida de la eficiencia y la eficacia de un directivo; es el grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos: “hacer las cosas bien”; y la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”.

En la actualidad se requiere agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente cambiante. Los procesos (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspecto estático) que la conforman. Los departamentos o divisiones no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología, de tal manera que sus productos y servicios se adapten continuamente a las necesidades de los clientes que día a día se vuelven más exigentes.

Estas organizaciones necesitan dirigentes cada vez más capacitados, con una visión holística del mundo que les permita tomar decisiones participativas y apropiadas para el mejoramiento de la misma. Se habla entonces de *desempeño organizacional*, que es la medida de la eficiencia y eficacia; el grado en que alcanza los objetivos acertados.

Hoy en día las empresas están orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino, por lo tanto deben estar estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos:

- *Globalización*: visión mundial del negocio para analizar la competencia e identificar una posición relativa de los productos y servicios. La referencia competitiva deja de ser local o regional y se convierte en nacional e internacional lo que lleva a pensar globalmente y actuar localmente.
- *Personas*: educar, capacitar, motivar y liderar a los integrantes de la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con el mejoramiento de la calidad de vida. Las personas son consideradas colaboradoras y no empleadas que cumplen con su horario.

- *Cliente:* conquistar, mantener y ampliar el mercado a través de la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de tal forma que las interprete, comprenda y satisfaga continuamente.
- *Productos y servicios:* distinguir lo ofrecido, en términos de calidad y atención. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos que los diferencien de sus competidores.
- *Conocimiento:* el recurso más importante es el capital intelectual; el conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidades de nuevos productos o servicios antes que los competidores.
- *Resultados:* fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. El mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad de aquí dependen que las empresas sean exitosas.
- *Tecnología:* evaluar y actualizar la organización para hacerle seguimiento y aprovechar los progresos tecnológicos. La preparación y la capacitación de las personas permiten sacar el máximo provecho de las herramientas de la organización, así estas no sean las más avanzadas y sofisticadas. Las personas aplican y operan lo existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son ellas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso.

Igualmente los últimos tratados nacionales e internacionales que permiten eliminar y/o mejorar las barreras al comercio y por ende a la inversión. El desempeño organizacional debe generar acciones que permitan potencializar los desafíos que se le presentan en el día a día. Es por eso que la empresa de hoy requiere estrategias de todo orden que les permitan alcanzar el éxito y permanecer en un mercado todos los días más competitivos.



### **7.1.5 MODELOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE A RESULTADOS**

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

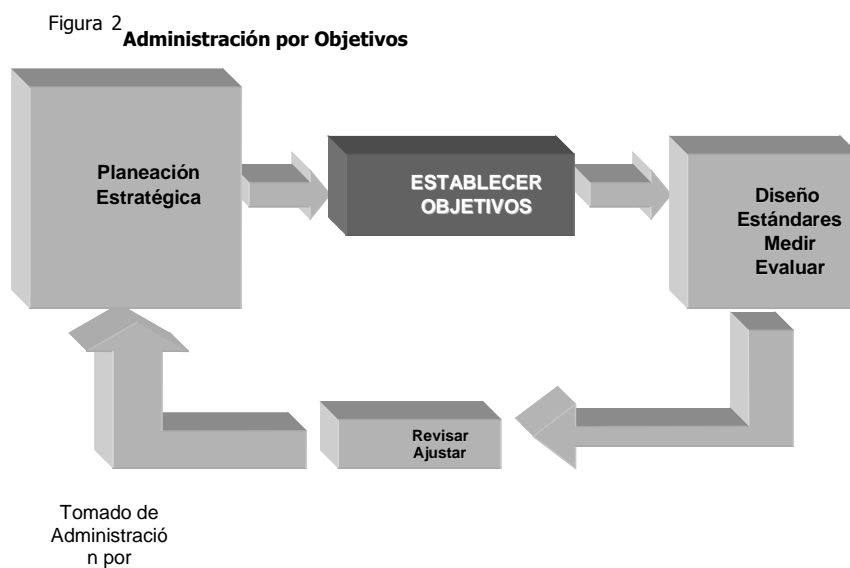
Existen tres modelos importantes para el mundo contemporáneo: la administración por objetivos, por procesos y por resultados.

#### La administración por objetivos

La siguiente figura muestra la importancia de la planeación estratégica y el establecimiento de objetivos como elementos fundamentales para realizar la medición y evaluación

### Características

- ✓ Es un sistema que permite establecer un conjunto de objetivos (metas, propósitos o finalidades) para cada departamento o posición



**FUENTE** Administración por resultados

- ✓ Permite la interrelación de los objetivos, generando énfasis en la medición y el control de los resultados.
- ✓ Requiere evaluación, revisión y modificación continuas de los planes donde se necesita una participación activa de los ejecutivos.

### Ventajas

- ✓ Está focalizado en el presente visualizando el lograr los objetivos futuros.
- ✓ La orientación hacia las personas, clientes y resultados, permite un estilo participativo en la administración.
- ✓ Incrementa la innovación e iniciativa de los miembros ya que se maneja la delegación incrementando la responsabilidad.

- ✓ Tiene énfasis en el “para qué”, evitando la pérdida de esfuerzos.
- ✓ Se fortalece a medida que el trabajo en equipo se realice en forma eficiente.

### *Desventajas*

- ✓ Es un estilo de administración exigente, ya que los cambios en el entorno, pueden generar cambios bruscos en el sistema.
- ✓ Las personas se tecnocratizan, es decir, se acostumbran a recibir la información y no analizar lo que realmente está pasando.

### La administración por procesos

#### *Características*

- ✓ Comprende el diseño, control y mejora de los procesos esto es, la secuencia de actividades necesarias para obtener resultados.
- ✓ Tiene énfasis en el valor agregado que se le está dando al cliente, si éste no se genera, el proceso sobra en la organización.
- ✓ La gerencia se focaliza en la cantidad o en la calidad dándole soporte a las personas para identificar fácilmente la variación de los resultados.
- ✓ Es un sistema que requiere características específicas de liderazgo y persistencia, ya que requiere el cambio en la manera de actuar de las personas.

#### *Ventajas*

- ✓ La gestión gerencial se centra en cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso, verificando las condiciones del mismo permitiendo que los resultados satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

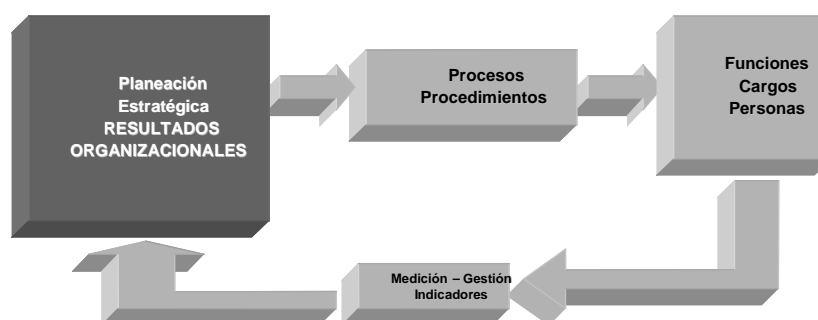
- ✓ El desarrollo de procesos implica trabajo en equipo interfuncional, crítico para el éxito.
- ✓ Conlleva a un mejoramiento continuo en todas las actividades que se realizan.
- ✓ Los datos generados son cuantitativos, de fácil interpretación para las personas, que pueden analizarlos y medir así, los resultados.
- ✓ El énfasis principal es el valor agregado que se le está dando al cliente, generando una relación de mayor compromiso por parte de ambos.

### *Desventajas*

- ✓ La necesidad de explicitar el proceso de una manera detallada.
- ✓ Identificar en las salidas de los procesos el valor agregado a generar, que en muchos casos no es cuantificable.

### La administración por resultado

Figura 4 Administración por Resultados



FUENTE: Administración por resultados

En la figura 4, se visualiza como los resultados deben medir el quehacer de la empresa y desde allí se parte la construcción de los procesos y procedimientos

que generan los manuales de funciones para cada uno de los cargos de la organización.

### *Características*

- ✓ Tiene prevalencia en los resultados, en lo que realmente se desea obtener.
- ✓ Requiere toma de decisiones permanentes; de corrección y de ajuste que va graduando la forma en que se aproxima el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en la planeación corporativa.
- ✓ Es un sistema de planeación directivo - ejecutivo - operativo, íntimamente relacionada entre sí, y derivada de la planeación estratégica general de la alta dirección, que requiere de una gran sincronización en el desarrollo de las actividades.

### *Ventajas*

- ✓ Es una práctica basada en el control implícito, el que realizan todos los implicados en el desarrollo o ejecución de las actividades.
- ✓ Tiene por objeto no sólo hacer más eficiente el desarrollo empresarial en su conjunto, sino que además, busca por sistema eliminar los desperdicios y la ineficiencia e ineficacia corporativos.

### *Desventajas*

- ✓ Como se trata de anticipar el futuro, la organización necesita mecanismos de ajuste y corrección permanentes.
- ✓ El control implícito, demanda de un cuidado y atención que se puede convertir en rutina, incrementando la posibilidad de error.

### 7.1.6 OBTENCIÓN DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA HISTORIA ADMINISTRATIVA<sup>3</sup>

El problema de **obtención de resultados** tangibles y concretos, ha sido un aspecto relevante en cualquier parte del mundo, máxime en una época como la actual en que la productividad, la competitividad y la innovación son medidas de carácter internacional, con las cuales una organización se posiciona, sobrevive o simplemente desaparece.

El tema de los RESULTADOS ORGANIZACIONALES ha sido una constante a través de la historia administrativa, siendo principal preocupación en civilizaciones antiguas, medias, modernas y contemporáneas, entendiendo por RESULTADOS aspectos tales como:

- ✓ La obtención de rentabilidad.
- ✓ El aumento de la eficiencia y de la eficacia.
- ✓ La solución de conflictos humanos e interpersonales.
- ✓ El mejoramiento de la productividad, la calidad y la disminución de costos.
- ✓ Mejores formas internas de organización para atender situaciones externas cambiantes.
- ✓ Sistemas y modelos operativos para el logro de objetivos definidos.

Estos problemas se han abordado desde siempre mediante fórmulas variadas, interesantes, útiles y prácticas, pero de carácter parcial, ya que al solucionar una situación específica existente, aparecen nuevos retos a afrontar, situaciones a manejar, por lo que ninguna de ellas ha resuelto por sí misma tales complejidades.

---

<sup>3</sup> Grupo de Investigación: Desarrollo Humano y Organizacional. ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS, Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira-Risaralda, 2004.

De allí que sea importante generar pensamiento de carácter ecléctico y análisis de tipo situacional para ubicar el contexto específico en que una organización se encuentra, establecer que fórmula administrativa responde a sus exigencias particulares y entrar a diseñar modelos específicos de aplicación, de manera continuada y consistente.

Este segundo aparte del marco teórico busca primordialmente responder el interrogante: ¿Cómo ha manejado la administración en las diferentes épocas, el problema de obtención de RESULTADOS ORGANIZACIONALES, según el contexto, los problemas y las circunstancias específicas que han debido ser abordados y resueltos?

Para darle respuesta en una primera fase se ilustra sobre seis escuelas clásicas de administración, y en una segunda, sobre seis corrientes administrativas contemporáneas, que han ofrecido en su momento soluciones a necesidades y demandas existentes en las organizaciones de un mundo globalizado y en permanente proceso de cambio. Por tanto su propósito fundamental es ilustrar a interesados y estudiosos del tema - en una visión diferente a la que tradicionalmente presentan textos y documentos - en el sentido de explicitar los aportes concretos presentados para obtención de resultados

#### **7.1.7 ESTILOS ADMINISTRATIVOS:**

##### **ESTILO ADMINISTRATIVO HUMANISTA:**

El enfoque humanístico origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el interés se hacía en la tarea (por parte de la

administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico surge con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo

### **ESTILO ADMINISTRATIVO ORIENTACION TECNOCRATICA:**

Entendida como una forma de gobierno en la cual los científicos y los expertos administran. Los tecnócratas describen la tecnocracia como esa sociedad en la cual aquellos que gobiernan sustentan sus posiciones mediante la apelación a formas de conocimiento científico, el movimiento tecnocrático busca establecer un sistema socioeconómico de crecimiento.

Los tecnócratas afirman que los avances en la mecanización han causado un desplazamiento masivo de empleo hacia el sector de los servicios. Mayor incremento en la eficiencia y la productividad quiere decir que la mayoría de las tareas desempeñadas por empleados humanos pueden ser eliminadas o reducidas a través de una mejor gestión, automatización, y centralización. Estas



tendencias deben señalar un incremento tanto en las posibilidades de producción y de tiempo para el ocio puesto que se produce más con menos mano de obra. Dentro del sistema de mercado, sin embargo, un aumento en la productividad según estas teorías conduce a reducción del personal porque las compañías

Necesitarían menos trabajadores y estos recibirían salarios más bajos debido a la competencia. Como consecuencia, el estándar de vida de muchos declina.

Los tecnócratas por lo tanto argumentan que el sistema de mercado se enfrenta a una paradoja fundamental: A medida que las máquinas son disponibles para remplazar mano de obra, estas no hacen nuestra vida más fácil, por el contrario la hacen más difícil. Aunque cada vez sea posible producir más debido a la tecnología, mayores son las disparidades en riqueza y el beneficio potencial de la tecnología es menos compartido. La causa fundamental del problema según el movimiento tecnocrático es que dependemos mucho de un sistema basado en el dinero para tomar las decisiones económicas.

Contrario a los economistas, quienes definen eficiencia en términos de una máxima asignación de recursos limitados con el fin de proporcionar mayor utilidad a sus dueños, los tecnócratas definen eficiencia en términos de evidencia empírica. Eficiencia, para los tecnócratas se mide científicamente: la tasa de energía aplicada al trabajo útil sobre la energía aplicada al sistema completo.

## **Los Tecnatos**

El término tecnato fue acuñado por el movimiento tecnocrático para describir la región sobre la cual operaría una sociedad tecnocrática. Todos los recursos y la

industria de esta región o territorio serían usados para proporcionar una abundancia de bienes y servicios a los ciudadanos.

Según los tecnócratas, un Tecnato no puede simplemente fundarse como un país moderno actual. Éste tiene varios requerimientos que deben cumplirse con el fin de operar.

- Debe tener suficientes recursos naturales para crear abundancia.
- debe ser una base industrial y científica pre-existente.
- debe tener una cantidad suficiente de personal calificado para operar la infraestructura que proporciona la abundancia.<sup>4</sup>

### **Los Urbanatos: una alternativa a las ciudades**

Una vez se haya establecido el tecnato, los tecnócratas proponen construir una nueva forma de ciudad llamada Urbanato. Un urbanato sería esencialmente un conjunto de edificios donde los ciudadanos viven y trabajan. Estos lugares tendrían todas las instalaciones necesarias para la vida en comunidad como escuelas, hospitales, áreas comerciales, gestión de desperdicios e instalaciones de **reciclaje**, centros deportivos y áreas públicas.

Los tecnócratas ven los urbanatos como algo semejante a los resorts, pero con un diseño cuidadoso del medio ambiente. Al urbanato se llegaría a través de sistemas de transporte masivo.

---

<sup>4</sup> **FUENTE:** <http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/829363>

Los urbanatos estarían conectados mediante una red de trenes de alta velocidad, redes de canales y transporte aéreo. Estos sistemas también estarían conectados a los sitios industriales para transporte de bienes a los consumidores y a todas las áreas vacacionales y recreacionales del tecnato.

La razón por la que los tecnócratas proponen la reestructuración de la vida urbana se debe a que las ciudades modernas se han planeado y construido de una manera precaria, de una forma aleatoria, lo cual ha llevado a ineficiencias y desperdicio. Los tecnócratas proponen que las áreas urbanas viejas sean gradualmente recicladas para aprovechar sus recursos (como acero, vidrio, plástico, etc.), los cuales a su vez se usarían para la construcción de los urbanatos. Las estructuras de valor histórico se preservarían.

En el mundo de hoy donde la información y la capacitación son uno de los propósitos de todas las personas, es muy probable que dentro del personal, al que se dirige como empleados, sino todos la gran mayoría, tengan una formación profesional y una experiencia laboral que no se puede desaprovechar, y que esta manera de pensar podría convertirse en un obstáculo para obtener sugerencias, que pueden ser muy eficaces en el buen funcionamiento del proceso administrativo de nuestro negocio.

No quiere decir que todas las acciones, deban tomarse de acuerdo al criterio o conocimiento de los funcionarios, pero si es una buena combinación, tener en cuenta los puntos de vista y el conocimiento de los demás, analizarlo de acuerdo a nuestros conocimientos y experiencias, para tener una mejor información con respecto a la toma de decisiones.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> FUENTE: [http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento\\_tecnocr%C3%A1tico](http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento_tecnocr%C3%A1tico)

## **ESTILO ADMINISTRATIVO ORIENTACIÓN PLANIFICADORA:**

En esta investigación se usarán los términos planificación y planeación como sinónimos. Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional. La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para la producción de bienes o servicios. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo.

La planificación constituye "el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro".

Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

## **ESTILO ADMINISTRATIVO ORIENTADO A NORMAS Y REGLAS:**

El carácter legal. Normas y reglamentos. Organización consolidada por normas escritas: las reglas, las decisiones y los actos administrativos son formulados y registrados por escrito, para asegurar una interpretación sistemática (uniforme) Carácter formal de las comunicaciones.

El estilo administrativo enfocado hacia las normas y reglas es un componente importante para los estructuralistas debido a que estos se basan en una clara definición de componentes internos, reglamentación y documentación de actividades y funciones, conductos regulares y normalización de la gestión del día a día.

## **7.2 MARCO CONCEPTUAL**

Como se desprende de la lectura de los apartes anteriores, una constante en el mundo de las organizaciones del sector productivo – inicial y primordialmente – ha sido la búsqueda de tres elementos básicos y fundamentales que hoy en día tienen especial importancia por los fenómenos de la globalización e internacionalización de la economía. Ellos son la productividad, la competitividad y la innovación, aspectos que empiezan a describirse en detalle a continuación.

### **7.2.1 PRODUCTIVIDAD COMERCIAL**

Cuando se posee una metodología efectiva que permite lograr un determinado resultado en forma consistente, a través de la productividad podemos medir cuánto es lo que logra obtener relacionándolo con una unidad de medida del tiempo. Si nos referimos a un proceso productivo o fabril, esto representa que el establecimiento industrial logra producir un determinado número de unidades que se relacionan con el turno (8 horas), un día (24 horas) o bien durante la semana o el mes.

Con la finalidad de lograr un mayor nivel de productividad, estos datos deben compararse frente a iguales registros de períodos anteriores, analizándose en forma total o parcial. Esto significa poder analizar no sólo el dato total como puede ser el número de automóviles terminados, sino también hacer lo propio con la productividad en los diferentes sectores que contribuyen a que esto ocurra como por ejemplo con la línea de ensamble de instalación eléctrica, de puertas, tapicería, motor, etc.

La gestión de venta profesional utiliza los mismos criterios para medir la generación de resultados operativos, tales como: la cantidad de unidades vendidas y el dinero generado por mes, como así también el número de prospectos calificados que se obtienen por día, mes y año, lo que contribuye directamente a que ello ocurra.

En este orden de ideas la productividad comercial se trata de encausar los esfuerzos comerciales hacia el logro de dos objetivos fundamentales:

1. Tener mas productos vendidos y una base mayor de clientes, de tal manera que a cada momento se incrementen la participación del mercado (penetración en el mercado) y el número de productos suministrados a cada cliente (profundizar en la relación con el cliente).

2. La fidelización de los clientes es una de las preocupaciones mas fuertes en términos del desarrollo de un mercadeo eficaz: ¿cómo lograr que la satisfacción de las necesidades del cliente hoy, se conviertan en un proceso continuo de satisfacción hacia el futuro, volviendo la relación de ocasional a permanente? Para todos es claro que es mas caro el costo de adquisición de un nuevo cliente que la atención de un cliente tradicional. Los programas sobre “Cliente frecuente y cliente consentido” son de mutuo beneficio para la empresa y para el consumidor.

En el proceso productivo continuo de generación de resultados de ventas intervienen varios recursos y circunstancias que precisamente logran que se materialicen los resultados en un determinado lapso de tiempo. Y esto también debe medirse y analizarse frente a sus hechos anteriores con el sólo objeto de perfeccionarlo y convertirlo cada vez en un proceso más eficiente alcanzando la máxima productividad posible en la gestión.

**La metodología de gestión:** Todo proceso productivo requiere utilizar un método que especifique a quienes operan en pos de un determinado logro, las acciones que deben realizarse para lograr un determinado resultado. Y al igual que en los procesos productivos industriales, la venta en cada estrategia comercial y para cada negocio requiere establecer el propio.

Cada negocio, actividad o emprendimiento debe contar con el propio proceso que haya sido previamente diseñado y previamente comprobada en su efectividad de aplicación, de tal forma que pueda ser transmitido a quienes deberán aplicarlo para obtener los resultados deseados en calidad y cantidad. En los casos que no exista el "método efectivo de gestión de ventas propio" e implementado en el accionar de su estructura en cada uno de los integrantes del sector, la actividad está sujeta a las individualidades fortuitas de sus integrantes que produce un logro incierto de resultados en cada período.

**La calidad de sus representantes:** Suele decirse que cada organización cuenta con los representantes que se merece. Esto es sólo consecuencia de los perfiles y criterios aplicados en la selección, en la manera en que son capacitados en forma inicial y continua así como por la calidad de su gerenciamiento operativo.

Las carencias que existan en estos aspectos operativos en cada negocio o actividad determinarán el tipo de resultados que consecuentemente logrará y que difícilmente se acerquen a las metas que se aspiran alcanzar al término de cada período.

**El Gerenciamiento:** La habilidad de lograr resultados a través de otras personas a cargo, de una manera consistente, y enmarcado dentro de una metodología que asegure su materialización operativa, podemos denominarla como "gerenciamiento".

Este rol tan importante dentro de cada estructura de ventas debe estar a cargo de una persona que posea las cualidades y requisitos que el cargo requiere para asegurar el cumplimiento de las metas operativas que la organización necesita y establece en cada uno de sus períodos anuales. Su estilo debe proveer a sus colaboradores aspectos tan vitales como la confianza, su justa resolución de situaciones y conflictos en el grupo, proveerles orientación hacia un mejor desempeño y crecimiento personal y profesional, colaborar en situaciones específicas de su gestión para destrabar y resolverlos favorablemente, etc.

**Un sistema de planeamiento y control de gestión:** Toda la actividad que se describa en cada negocio debe especificar objetivamente cada una de las acciones que se describan en su metodología de gestión de ventas de manera tal que permita su permanente registro periódico para poder contar así con elementos objetivos y acertados para planificar, controlar y gerenciar acertada y oportunamente la gestión de todos sus integrantes. Se denomina "Sistema de Gestión de Ventas" al que permite registrar la diaria gestión así como poder



contar con toda la información clave propia de cada negocio, emprendimiento o actividad independiente.

### **7.2.2 COMPETITIVIDAD**

Uno de los conceptos que mayor relevancia ha tenido en los últimos años es el de “Competitividad”. El interés por dicho asunto cobra cada día más fuerza en las

Empresas, sectores industriales, países, gobernantes, empresarios y planificadores.

A raíz de la apertura económica, de la organización y de los procesos de reconversión iniciados en la década pasada<sup>6</sup> en el país, se está obligando a una gestión internacional de la tecnología, lo que quiere decir que las empresas deben utilizar eficientemente sus recursos e innovar, manejando estándares internacionales, no sólo para sus productos sino también en sus procesos, y crear estrategias para adaptarse exitosamente al ambiente de competencia mundial.

Uno de los conceptos que mayor relevancia ha tenido en los últimos años es el de *Competitividad*. El interés por dicho asunto cobra cada día más fuerza en las empresas, sectores industriales, países, gobernantes, empresarios y planificadores. A raíz de la apertura económica, de la organización y de los procesos de reconversión iniciados en la década pasada en el país, se está obligando a una gestión internacional de la tecnología, lo que quiere decir que las empresas deben utilizar eficientemente sus recursos e innovar, manejando

---

<sup>6</sup> (Años 1990 – 1994. Presidente Cesar Gaviria. Nueva Constitución Política 1991. Neoliberalismo – Libre Empresa – Libre Competencia.)

estándares internacionales, no sólo para sus productos sino también en sus procesos, y crear estrategias para adaptarse exitosamente al ambiente de competencia mundial. Algunas definiciones de Competitividad son:

- Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados<sup>7</sup>
- Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.
- Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos.<sup>8</sup>
- Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.<sup>9</sup>

Dado lo anterior la competitividad se asocia con la capacidad para conquistar, ampliar y/o mantener, de forma sostenida, participación en los mercados; puede referirse al nivel nacional, sectorial y empresarial e involucra conceptos de progreso técnico, innovación tecnológica, productividad, rentabilidad, equidad y sostenibilidad entre otros. Así mismo, existen diversos enfoques de competitividad, tales como la competitividad sistemática, territorial, sectorial, entre otras. Lo importante a partir de la metodología participativa con los diferentes actores es construir una “Definición Operativa”, que sea la utilidad en la consecución de los objetivos comunes y esté acorde con la misión compartida del grupo. La competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni impulsado por el mercado. Aparece como una mezcla de:

- a. Una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.

---

<sup>7</sup> MULLER, G. El caleidoscopio de la competitividad. En Revista de la CEPAL. Santiago de Chile. No. 56. 1995; p. 137 - 148.

<sup>8</sup> FEENSTRA, R. Integration of trade and disintegration of production in the Global Economy. En: Journal of economic perspectives. (sep - nov 1989)

<sup>9</sup> TAMAMES, R. Diccionario de economía. Madrid: Alianza 1988.

- b. Conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional.
- c. Vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo.

La competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes:

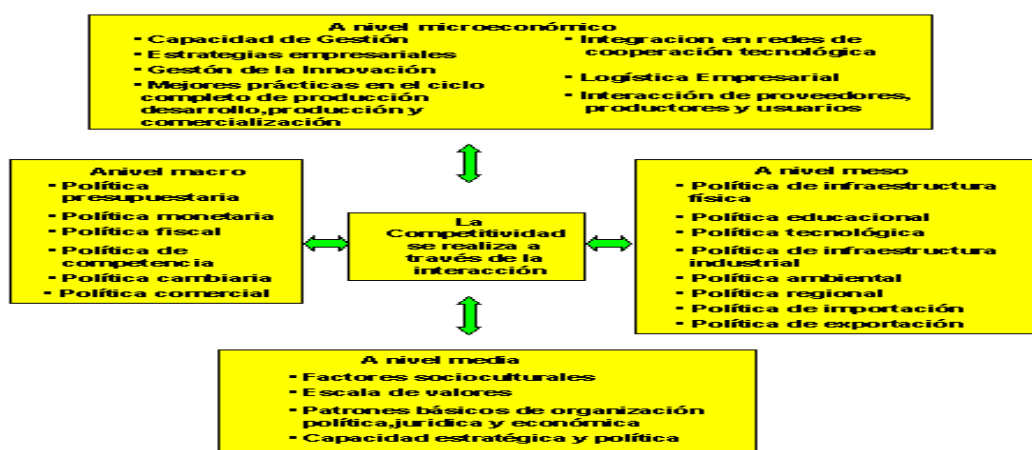
- El nivel micro de las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad;
- El nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño;

El nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y de los actores para la integración estratégica. Al respecto, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y por lo tanto es sistémica.

## Factores Determinantes de la Competitividad Sistemática.

A través del enfoque metodológico mostrado en la figura 1, se califica y miden los elementos constituyentes de lo macro, lo meso, lo meta y lo micro, dicho análisis permite alimentar el entorno y potencializar el desarrollo de las unidades productivas.

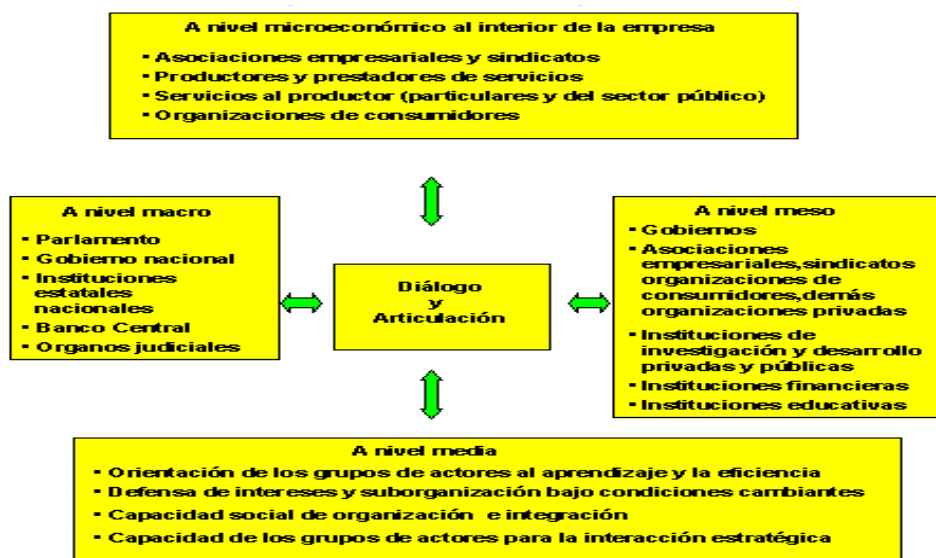
Figura 1. Determinantes de la competitividad



Fuente: K. Esser; W. Hillerbrand; D. Messner y J. Meyer-Stamer, 1996.

Igualmente se retoman los elementos constituyentes de lo macro, lo meso, lo meta y lo micro para identificar los actores que deben involucrarse en los procesos de diálogo para articular los sectores industriales, según como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Factores para el fomento de la Competitividad



Fuente: K. Esser; W. Hillerbrand; D. Messner y J. Meyer-Stamer, 1996.

### Elementos que Contribuyen a Lograr la Competitividad son:

- **Productividad:** Referida al incremento de la producción, conjugando varios factores como la reducción de costos por campo.
- **Innovación:** Cualquier cambio que se realiza en un producto o servicio y que es percibido como nuevo por los consumidores.
- **Desarrollo de marcas diferenciadas:** Construir una marca que diferencie la empresa y el producto de la competencia, acompañada de una buena imagen, bien dirigida y sobre todo, mejor colocada en el punto de venta.

- **Inteligencia de mercados:** Orientada al análisis y la interpretación de las tendencias de los mercados nacionales e internacionales de los sectores.
- **Calidad:** Cumplir con las necesidades y los deseos de los clientes a través de los productos.
- **Rentabilidad:** Cuyo incremento es un impacto necesario de los demás factores competitivos en el nivel de ingresos de los integrantes de la cadena y provee sostenibilidad a los acuerdos.

**Estilos Gerenciales y de Administración entre el nuevo Paradigma y el Anterior.**

Las empresas deben, en la medida de lo posible, asumir el nuevo patrón de eficiencia respecto de lo que fue el paradigma anterior que les permita ser más competitivos según como se muestra en el siguiente cuadro:

	<b>PARADIGMA ANTERIOR</b>	<b>NUEVO PATRÓN DE EFICIENCIA</b>
Mando y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mando centralizado</li> <li>• Control vertical</li> <li>• Cascada de niveles supervisorios</li> <li>• "La gerencia es la que sabe"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de coordinación centrales</li> <li>• Autonomía local. Autocontrol horizontal</li> <li>• Autoevaluación y auto mejoramiento</li> <li>• Proceso decisorio participativo</li> </ul>

<p>Estructura y Crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirámide estable, crecimiento en altura y complejidad a medida que se expande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red chata y flexible de unidades ágiles</li> <li>• Se mantienen planas cuando se expande</li> </ul>
<p>Estilos de Operación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nexos bien definidos en sentido vertical</li> <li>• Departamentos separados, especializados por funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lazos de interacción y cooperación entre funciones a lo largo de líneas integradas definidas por productos finales</li> </ul>
<p>Personal y Entrenamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de operación optimizada</li> <li>• Procedimientos y rutinas estandarizadas</li> <li>• "Existe una manera óptima"</li> <li>• Definición de áreas para cada individuo</li> <li>• Especialización en una sola función</li> <li>• Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; de informaciones de abajo hacia arriba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje y mejora continuos</li> <li>• Sistemas flexibles. Prácticas adaptables</li> <li>• "Siempre puede haber una manera mejor"</li> <li>• Definición de tareas para cada grupo</li> <li>• Personal polivalente. Equipos ad-hoc</li> <li>• Amplia delegación de toma de decisiones</li> <li>• Flujo múltiple horizontal y vertical</li> </ul>
<p>Equipos y Escala</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo dedicado. Tamaño óptimo de planta para cada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo adaptable, programable y flexible</li> <li>• Muchas escalas</li> </ul>

	<p>producto. la escala de la planta anticipa la demanda futura. Se aspira a economías de escala para la producción en masa</p>	<p>eficientes. Optimo relativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento orgánico según la demanda real</li> <li>• Economías de escala, de cobertura o de especialización; solas o combinadas</li> </ul>
<p>Programación de la Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar ritmos de producción</li> <li>• Producir inventarios (éstos absorben variaciones en la demanda)</li> <li>• Reducir personal en "bajones"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar ritmo a variación de demanda</li> <li>• Reducir el tiempo de respuesta</li> <li>• Usar bajones para mantenimiento y entrenamiento</li> </ul>
<p>Medición de la Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición distinta según el departamento (compras, producción, mercadeo, entre otros)</li> <li>• Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad total medida a lo largo del proceso de producción de cada producto</li> <li>• La meta es cero defectos y cero rechazos</li> </ul>
<p>Proveedores, Clientes y Competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento del mundo exterior. Que los proveedores compitan en precios. Lograr productos estándar para clientes masivos</li> <li>• Oligopolio a distancia con la competencia</li> <li>• La empresa como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte interacción con el mundo exterior</li> <li>• Lazos de colaboración con proveedores, con clientes y en algunos casos, con competidores (por ejemplo, en Investigación y Desarrollo)</li> </ul>



	sistema cerrado	• La firma como sistema abierto
--	-----------------	---------------------------------

**Fuente:** Torres Llosa Villacorta, Eduardo; "Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico. Bases para la elaboración de una política tecnológica". Trabajo de investigación presentado para la obtención del Grado de Bachiller en Economía. Lima, Universidad Del Pacífico, 1990. Tomado de: Pérez, Carlota; *The present wave of technical change; implications for competitive restructuring and for institutional perform developing countries*. Banco Mundial, SPR publications. Washington, nov. 1988.

### 7.2.3 INNOVACIÓN

*“La innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social”* <sup>10</sup> según Frascati. En otras palabras, viene a decir que *la innovación es una idea que se vende*. Con esta breve definición se pretende insistir en el aspecto comercial de la innovación, en el sentido propio de la palabra. Es decir, que una idea, una invención o un descubrimiento se transforma en una innovación en el instante en que se encuentra una utilidad al hallazgo.

---

<sup>10</sup> FRASCATI, De todo ello se hace eco la definición, que dice que *viendo lo que todo el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye, innovar es realizar lo que nadie ha imaginado, todavía*.

*“La puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad”.* En esta definición destacan dos conceptos fundamentales: “novedad” y “aplicación”.

## **Clasificaciones**

Cada vez que se habla de innovación se suele asociar con temas tecnológicos. Innovar no sólo abarca temas de tecnología, comprende también los ámbitos organizativos, comerciales.

- ✓ **Innovación tecnológica:** cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio. Comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos:
  - La innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual).
  - La innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costos.

Una de las clasificaciones de tipologías de innovación, utiliza como criterio precisamente el grado de novedad:

- ✓ **Innovación incremental:** pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa pueden constituir una base importante de progreso.

- ✓ **Innovación radical:** implica una ruptura con lo ya establecido, nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural ya existentes.



La figura representa esquemáticamente la relación existente entre la innovación, la innovación tecnológica, y la I+D. Como se puede ver, la innovación tecnológica es un tipo particular de innovación en la que la tecnología juega un papel fundamental.

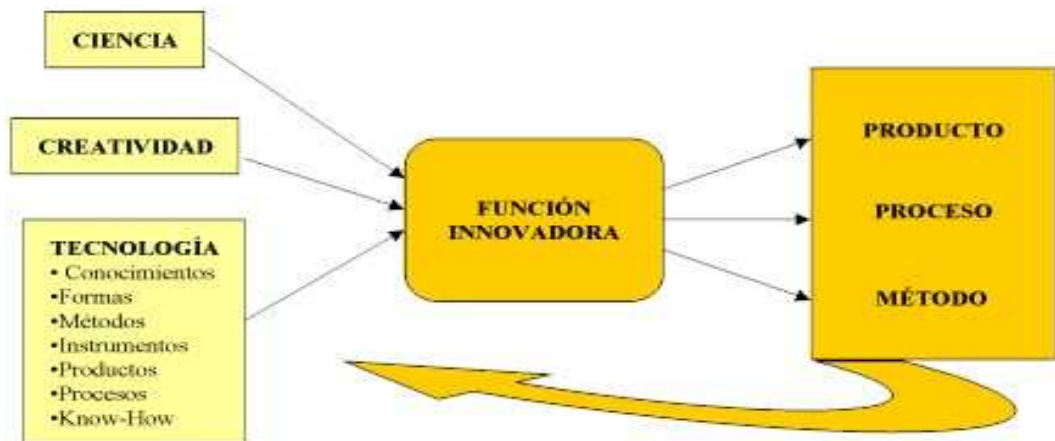
**FUENTE:** Administración por resultados

Por otro lado, la investigación científica y el desarrollo tecnológico conduce normalmente a procesos de innovación pero:

- La actividad de I+D ni es **suficiente** porque si no llega al mercado no hay innovación. En muchos casos, los resultados de la I+DE no son utilizados nunca.
- Tampoco es estrictamente **necesaria**. Parte de los procesos de innovación tecnológica y los que no lo son no descansan en actividades de I+D sino en una actividad de mejora tras la observación de deficiencias y posibles soluciones.

Como se ve en la figura siguiente, la tecnología constituye una entrada para el proceso de innovación del que se obtendrán unos salidas que podrán transformarse, a su vez, en unos entradas a la innovación tecnológica siempre que

Estos últimos encierren un conjunto de técnicas que realimenten otro proceso de innovación.



**FUENTE:** Administración por resultados

- ✓ **Innovación organizativa:** cambio en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva de la empresa.
  
- ✓ **Innovación comercial:** cambio en cualquier de las variables del marketing.  
De cualquier circunstancia que pueda propiciar la entrada en nuevos mercados, internacionalización, comercio exterior, cambios tecnológicos radicales, etc.  
De la reglamentación que afecte al mercado y brinde nuevas oportunidades.

## PROCESO DE INNOVACIÓN

El proceso de innovación es un proceso complejo que integra varias actividades:

- **Invencción o generación de ideas:** Investigación básica.
- **Diseño y desarrollo:** Investigación aplicada y desarrollo tecnológico.
- **Preparación para la producción:** Ingeniería y producción.
- **Marketing, ventas y distribución:** Comercialización

## LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

“La única manera de que una empresa sea competitiva a largo plazo es innovando más que la competencia. Cuando una empresa es consciente de esto no le queda más remedio que tomar alguna medida para conseguir ser innovadora”.

Han pasado los tiempos en que una empresa al lanzar con éxito un nuevo producto se posicionaba de manera duradera como líder en un mercado. Hoy, por el contrario, para seguir eficiente y consolidar su competitividad, una empresa debe superarse día a día, intentando mejorar su cartera de productos y encontrar siempre una perfecta receptividad en el mercado. A veces, es posible que el mercado tarde en reaccionar ante innovación demasiado revolucionaria y se necesita educar al cliente durante una larga fase de introducción.

Una empresa que no se decide a innovar, que no introduce nuevos productos y/o procesos está condenada a morir. Porque sus competidores le ganan mercado,

por medio de innovaciones de productos o fabricando mas barato por innovaciones de procesos. Por eso, si quieren sobrevivir deben afrontar la innovación, más allá de las incertidumbres que ésta trae. Aunque no logren ser innovadores “ofensivos”, pueden ser innovadores “defensivos” o “imitadores”. Los cambios que se dan en el mercado o en la tecnología, más los avances de sus propios competidores los obligan a participar y seguir en la carrera de alguna manera.

Las diferentes estrategias que puede adoptar una empresa ante la innovación, son las siguientes:

✓ **Estrategia innovadora “ofensiva”**

Es aquella que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado posesionándose primero frente a sus competidoras, llevando la delantera en la introducción de nuevos productos (que incluye nuevos procesos). Las empresas que tienen esta estrategia son intensivas en investigación, dependen en gran medida de la investigación y desarrollo que ellas mismas produzcan.

✓ **Estrategia innovadora “defensiva”**

La diferencia con la estrategia ofensiva está en la naturaleza y en el ritmo de las innovaciones. El innovador defensivo no tiene como objetivo ser el primero, pero tampoco quiere “quedarse” atrás del cambio. No quiere asumir el riesgo de ser el primero en innovar o no posee los medios para hacerlo, sin embargo no copia las cosas tal cual, sino que saca ventaja de los errores de los demás y mejora sus diseños. El innovador “defensivo”, si no puede pasar a sus competidores, al menos es capaz de seguir el juego.

✓ **Estrategia “imitativa”**

La organización “imitativa” no tiene como objetivo pasar a las demás, ni siquiera “mantenerse en el juego”. Se conforma con marchar atrás de los líderes.

✓ **Estrategia “dependiente”**

La organización dependiente tiene un papel satélite, subordinado en relación a otras organizaciones más fuertes. Este tipo de empresas no intenta iniciar o incluso imitar cambios técnicos en su producto, a no ser que sus clientes o la casa matriz se lo pidan específicamente. Muchas veces son organizaciones sub-contratistas.

✓ **Estrategia “tradicional”**

La organización tradicional se diferencia de la dependiente en que su producto cambia poco o no cambia nada. El producto de la organización dependiente puede cambiar muchísimo pero siempre en respuesta a una iniciativa y una especificación desde afuera. En cambio la tradicional no ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo pide y la competencia no la empuja a hacerlo. Aunque sí cambia su diseño muchas veces, esto le da fuerza aunque no realice cambios técnicos.

✓ **Estrategia “oportunista” o “de nicho”**

Existe siempre que un empresario detecte alguna oportunidad en un mercado rápidamente cambiante, que le permite encontrar un nicho importante y ofrecer

un servicio o producto que los consumidores necesitan, pero que nadie más pensó en suministrarlo.

De esta forma, se constata que el factor innovador actúa como un criterio de selección y las empresas que sobreviven son las que hacen una mejor lectura de estos condicionantes tecnológicos que impulsan el desarrollo de la industria.

## **COMO INSTAURAR LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

- ✓ **Compromiso de la dirección:** **Todas** las empresas que son innovadoras lo son porque la dirección de la empresa ha puesto los medios y las personas adecuadas.
- ✓ **Trabajo de equipo:** La innovación tecnológica afecta a todas las áreas de la empresa, por tanto todas las áreas deberían conocer y participar en el proyecto desde sus inicios.
- ✓ **Auto diagnóstico:** **Es** conveniente evaluar el nivel innovador de la empresa por medio de instrumentos como cuestionarios, inspecciones.
- ✓ **Indicadores:** **Es** necesario establecer indicadores objetivos para medir el nivel de mejora. Algunos indicadores son:
  - Gastos I+D/ventas.
  - Número de personas del departamento de I+D.
  - Número de nuevas ideas evaluadas el año anterior.
  - Tiempo de desarrollo de un nuevo producto.



- ✓ **Comparación con otras empresas y sectores:** Para lanzar nuevos y mejores productos al mercado, el proceso de innovación no hace falta que sea perfecto: simplemente hay que intentar hacerlo mejor que la competencia.
- ✓ **Plan de acciones:** Para poder mejorar como innovamos es necesario ponernos objetivos asumibles y cuantificables. Esto se logra mediante la creación de un plan de acciones.

## **EL SECTOR SERVICIOS:**

**Sector servicios** o **sector terciario** es el sector que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización.

## **Aspectos característicos de los servicios**<sup>11</sup>

El sector de servicios de la economía está atravesando por un periodo de proporciones casi revolucionarias, en el cual las formas establecidas de hacer negocios se están haciendo a un lado. En todo el mundo, los recién llegados innovadores que ofrecen nuevos estándares de servicio han triunfado en los mercados en donde los competidores establecidos han fallado en complacer a los exigentes clientes actuales.

**Comprensión del sector de servicios:** El sector de servicios de la economía se puede caracterizar mejor por su diversidad. Las organizaciones de servicio varían

en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, cadenas de hoteles y transporte de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente, incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocio a negocio.

Las instalaciones de servicio que operan con franquicias – en campos que varían desde restaurantes de servicio rápido hasta la teneduría de libros – combinan las características de mercadotecnia de una cadena importante que ofrece un producto estandarizado, con la propiedad y la operación locales de una instalación específica.

Muchos servicios se interesan en la distribución, la instalación y el mantenimiento de objetos físicos; incluyendo operaciones tan diversas como menudeo y almacenamiento, instalación de computadoras y reparación de automóviles, aseo de oficinas y mantenimiento de prados y jardines. Cada vez más, las empresas

---

<sup>11</sup> CHRISTOPHER H. Lovelock. Mercadotecnia de Servicios. Prentice – Hall Hispanoamerica S.A. 1997

que crean una producción sensible al tiempo, como la impresión y el procesamiento fotográfico, se describen como negocios de servicio. Los gobiernos y las organizaciones no lucrativas también se dedican al negocio de proporcionar servicios, aun cuando el grado de ese compromiso puede variar mucho de un país a otro, reflejando tanto la tradición como los valores políticos. En muchos países, los colegios, hospitales y museos son propiedad pública, o bien operan sobre una base no lucrativa, pero también existen versiones de cada tipo de esas instituciones que sí tienen fines lucrativos.

Como lo definen actualmente las estadísticas del gobierno, los servicios representan de dos terceras a tres cuartas partes del producto nacional bruto, no sólo en Estados Unidos, sino también en otros países industriales altamente desarrollados. Pero también hay un sector de servicio oculto dentro de muchas grandes corporaciones, que los peritos en estadísticas del gobierno clasifican como industrias de fabricación (manufactureras), agrícolas o de extracción. Los llamados “servicios internos” cubren una amplia gama de actividades, que potencialmente incluyen contratación, publicaciones, servicios legales, administración de nóminas, aseo de oficinas, transporte de carga y muchas otras tareas.

En gran medida, las organizaciones se están decidiendo a recurrir a fuentes externas para aquellos servicios internos que puede desempeñar con mayor eficiencia un subcontratista especialista. A medida que se recurre cada vez más a esas fuentes externas, se convierten en parte del mercado competitivo y por consiguiente se categorizar como contribuyentes al componente de servicios del PIB. Sin embargo, incluso cuando esos servicios no se asignan a fuentes externas, los gerentes de los departamentos que los proporcionan harían bien en pensar en términos de brindar un buen servicio a sus clientes internos.

Todos los productos – este término se empleará para describir la producción esencial de cualquier tipo de industria – entregar un paquete de beneficios a los

clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible.

En muchos casos los vendedores de servicios ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar la utilización de un objeto físico, como un automóvil o la habitación de un hotel, o contratar durante un periodo breve la mano de obra y los conocimientos de personas cuyas habilidades varían desde cirugía del cerebro hasta registro adecuado de clientes en un hotel. Aun cuando los compradores se interesan primordialmente en el resultado final, la forma en la cual los tratan durante el proceso de la entrega del servicio también puede tener un impacto importante en su satisfacción.

### **ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE BASA EL CLIENTE PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

Imagen

Expectativas y percepciones acerca de la calidad

La manera como se presenta un servicio

La extensión o la prolongación de su satisfacción.

### **ATRIBUTOS ESENCIALES PARA OPERACIONES DE SERVICIOS**

Eficiencia, precisión.

Uniformidad, constancia.

Receptividad, accesibilidad.

Confiabilidad.

Competencia y capacidad.

Cortesía, cuidado, entrenamiento.

Seguridad.

Satisfacción y placer.

## **FACTORES CLAVES DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO A UN TRATO DE CALIDAD.**

Atención inmediata

Comprensión de lo que el cliente quiere

Atención completa y exclusiva

Trato cortés

Expresión de interés por el cliente

Receptividad a preguntas

Prontitud en la respuesta

Eficiencia al prestar un servicio

Explicación de procedimientos

Expresión de placer al servir al cliente

Expresión de agradecimiento

Atención a los reclamos

Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente

Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

## **RAZONES PARA UN MAL SERVICIO AL CLIENTE**

Pregunte a cualquier consumidor o cliente por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones: ¿cuántos se aplican en su empresa?:

Empleados negligentes

Entrenamiento deficiente

Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes

Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren

Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes

Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten

Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía

Deficiente manejo y resolución de las quejas

Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment)

Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

## **LOS 10 MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACION DE LOS CLIENTES**

1. El cliente es la persona más importante en la empresa
2. El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
3. El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
4. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
5. El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.

6. El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
7. El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
8. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
9. El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
10. El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

### **LAS 10 REGLAS PARA UNA EXCELENTE ATENCION EN EL SERVICIO**

1. No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten
4. Sea natural, no falso o robotizado
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
6. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede)
7. Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
10. Manténgase en forma, cuide su persona.

Tomado del Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP). División de Acciones de Formativas.  
Departamento de Desarrollo Empresarial.

### **Los servicios como un terreno académico:**

El estudio de la administración de servicios como un terreno académico evolucionó mucho después que el de la administración en las organizaciones manufactureras. Una de las razones era que el término de servicio estaba mal definido. Cuando se llegaba a estudiar los servicios, por lo general era con base en industria por industria – un enfoque que desalentaba la fertilización cruzada de ideas entre diferentes industrias. La investigación de los servicios produjo nuevos marcos de referencia y análisis conceptuales para referirse a los problemas de servicio. El artículo “el desarrollo y la aparición del pensamiento de mercadotecnia de servicios” describe la evolución del terreno de la mercadotecnia de servicios y pone de relieve algunas de las contribuciones clave.

La mejor comprensión de la mercadotecnia de servicios no sólo ha conocido a una mayor sofisticación de la mercadotecnia en las industrias de servicio tradicionales, sino que también ha tenido un impacto significativo en las prácticas administrativas en las industrias de fabricación orientadas al servicio. Al mismo tiempo, la mayoría de los vendedores de servicio reconocerían fácilmente que también han aprendido mucho de los expertos en las operaciones de servicio y en la administración de recursos humanos.

**Un ambiente dinámico para los servicios:** Es posible que, incluso más que las industrias de fabricación, las de servicios están atravesando por una época de



cambios drásticos. Hay muchos factores que sustentan la constante transformación de la administración de servicios que está teniendo lugar, no sólo en las economías altamente desarrolladas como las de Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia y las naciones pertenecientes a la Unión Europea, sino también en las economías nacientes en todo el mundo. Entre estos factores están los siguientes:

- Los patrones cambiantes de las regulaciones gubernamentales.
- El relajamiento de los estándares de las asociaciones profesionales que restringen los esfuerzos patentes de la comunicación en la mercadotecnia.
- La privatización de las corporaciones públicas y las organizaciones no lucrativas.
- Las innovaciones tecnológicas, en especial en la computarización, y los adelantos en las telecomunicaciones.
- El crecimiento continuo de cadenas propiedad de compañías y de servicios que operan con franquicias.
- La expansión de negocios de arrendamiento.
- La creación de centros lucrativos de servicio dentro de las empresas de manufactura o fabricación.
- Las presiones sobre las organizaciones públicas y no lucrativas para encontrar nuevas fuentes de ingreso.
- La globalización de los negocios de servicio.
- El movimiento del servicio de calidad.
- La contratación y promoción de gerentes innovadores.

De igual manera que los factores que sustentan cualquier revolución, algunos de los orígenes del sector de servicio actual datan de hace un buen número de años, mientras que otros reflejan una cadena de acontecimientos relativamente recientes que se siguen desarrollando.

## **Categorización de los procesos de servicio:**

¿Cuál es la naturaleza de la actividad del servicio?

La participación del cliente en la producción (a la que también se hace referencia como “inseparabilidad”) a menudo se cita como una característica distintiva de los servicios. Esto sugiere que debemos evaluar el proceso del servicio para determinar si diferentes tipos de procesos dan por resultado distintos niveles de participación del cliente.

Anteriormente describimos los servicios como “hechos, actos o desempeños”. Dos preguntas fundamentales son: ¿a quién (o a qué) está dirigida la actividad? Y ¿es ésta una actividad tangible, o intangible? Como se muestra en la tabla 2.1, estas dos preguntas dan por resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones que implican:

1. Acciones tangibles para los cuerpos de las personas, como la transportación en una aerolínea, un corte de cabello o una cirugía (*procesamiento de personas*). Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio.
2. Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas, como carga aérea, podado del césped y servicios de consejería (*procesamiento de posesiones*). En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente.

**Tabla 2 Comprensión de la naturaleza del acto de servicio**

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	<b>Personas</b>	<b>Posesiones</b>
<b>Acciones tangibles</b>	<b>Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas</b> Transportación de pasajeros Cuidado de la salud Alojamiento Salones de belleza Terapia Física Gimnasio <b>Restaurantes/bares</b> Corte de pelo Servicios funerarios	<b>Servicios dirigidos a las posesiones físicas</b> Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenamiento/depósito Servicios de conserjería Distribución de menudeo Lavandería y tintorería Reabastecimiento de combustible Jardinería ornamental/cuidado del césped Eliminación de basura/reciclado
<b>Acciones intangibles</b>	<b>Servicios dirigidos a las mentes de las personas</b> Publicidad/relaciones públicas Artes y entretenimiento Radio y teledifusión/cable Consultoría administrativa Educación	<b>Servicios dirigidos a activos intangibles</b> Contabilidad Banca Procesamiento de datos Trasmisión de datos Seguros Servicios legales Programación

	Servicios de información Conciertos Psicoterapia Religión Voz telefónica	Investigación Inversiones en valores Consultoría de software
--	--	--

3. Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas, como difusión por radio, televisión y educación (*procesamiento del estímulo mental*). En este caso, los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
4. Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, como seguros, banca de inversiones y consultoría (*procesamiento de información*). Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio.

### **Gerencia del Servicio**

Según Karl Albrecht<sup>12</sup>, la gerencia del servicio es una filosofía enfocada a que todos los empleados de la organización se preocupen por el servicio y no descarguen toda la responsabilidad en una persona o área visible.

---

<sup>12</sup> ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá: 3R editores. 1998. PP 235.

De acuerdo a la gerencia del servicio para lograr la excelencia es necesario contar con el compromiso de todos los empleados, para que se constituya en la pieza fundamental en el desarrollo de la misión institucional.

Es así, como un compromiso desde la gerencia es vital para mejorar el servicio al cliente ya que en ella recae toda la responsabilidad de proveer todas las herramientas que permitan cambiar los paradigmas actuales de la organización y entender que los usuarios son quienes determinan los objetivos y propósitos de los negocios en la actualidad. Es por ello, que todas las estrategias organizacionales deben en primera instancia cumplir con la promesa básica del servicio.

**Características de la gerencia del servicio:** Para comprender en su totalidad las implicaciones y connotaciones de la aplicación de la Gerencia del Servicio es necesario clarificar las principales características de la misma, las cuales se describen a continuación:

**Precepto económico:** La calidad en el servicio es más importante que la reducción de costos. Éstos últimos pasan a un segundo lugar en las transacciones que están directamente relacionadas con el usuario.

**Momento de verdad como punto central:** El resultado esperado de un proceso de servicio es satisfacer las necesidades del usuario durante su contacto con la organización.

Según indican los estudios realizados por Karl Albrecht<sup>13</sup>, los principales errores que se cometen durante el contacto directo con el cliente o “momentos de verdad” son debidos a la monotonía y rutina del trabajo; dicha situación genera comportamientos en las personas encargadas del servicio como: apatía,

---

<sup>13</sup> ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. 3r editores. 1998.PP 235

indiferencia, mediocridad, frialdad, sentimiento de superioridad, mecanización, burocracia y evasivas

Por lo anterior es que los momentos de verdad cobran una gran importancia ya que son los episodios en los cuales el usuario entra en contacto con la organización y captura una impresión acerca de la calidad del servicio recibido. Y

debido a ello es que una falla durante el momento de verdad puede opacar todos los esfuerzos que la organización ha efectuado para que el servicio fuera posible.

En el caso particular de un centro de atención al cliente, se observa que los momentos de verdad se manifiestan en la comunicación telefónica, en la atención directa y en el tiempo de servicio; axial como también en la publicidad que se genera sobre la organización. Por esta razón resulta indispensable que los empleados encargados del servicio al cliente estén sensibilizados de la importancia de ofrecer un buen servicio al usuario, dado que no es posible ejercer controles efectivos sobre la calidad de los momentos de verdad, debido a que por sus características, (diferentes tiempos de servicio, variabilidad en las solicitudes,

fluctuaciones en la carga laboral, entre otros), el funcionario es quien administra los momentos de contacto con el cliente.

Es importante destacar que el resultado de los momentos de verdad es negativo cuando la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe es muy grande. Por ello, al momento de realizar un estudio o mejoramiento de un departamento de servicio al cliente es fundamental examinar los momentos de verdad que tienen el mayor impacto (positivo y negativo) y con base en ellos definir los mecanismos para que el usuario quede satisfecho.

**Criterios de evaluación:** Es de suma importancia evaluar y analizar todos los componentes que influyen en los momentos de verdad teniendo en cuenta unos

parámetros predeterminados que con lleven a una caracterización total de los momentos de verdad.

**Papel de supervisión y de gerencia:** El producto final del servicio son los momentos de verdad, por ello es muy importante aprender a administrar y gerenciarlos.

El gerente o director del área debe ser un apoyo para la adecuada prestación del servicio.

**Foco organizacional:** En el modelo de gerencia de servicio la estructura organizacional debe cumplir una función de soporte para los trabajadores de las áreas de atención al cliente

El cliente debe ser la prioridad real para toda la empresa, tal como lo define Karl Albrecht quien contrasta el modelo gerencial tradicional versus el paradigma de la gerencia del servicio, el cual se esquematiza a continuación:

**Tabla 3. El modelo gerencial tradicional versus el paradigma de la gerencia del servicio.**

<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Foco</b>	<b>Gerencia del Servicio</b>
Productividad del capital y trabajo orientado a utilidad	Precepto Económico	Calidad del servicio da utilidad

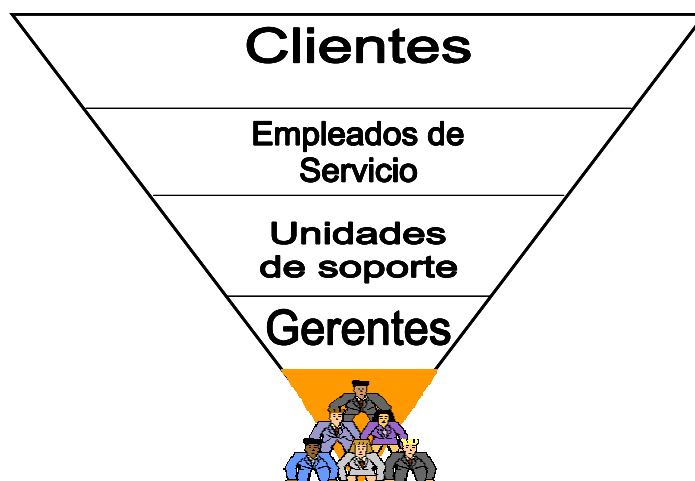
Realización de tareas asignadas; cumplir normas del trabajo	Enfoque del trabajo	Manejar momentos de verdad; asegurar percepción de los clientes sobre el resultado
Medidas normativas de resultados	Criterios de evaluación	Evidencia de la satisfacción de los clientes
Control y sumisión a las normas	Enfoque de supervisión y gerencia	Capacitación, soporte y asistencia
Estructura, proceso, y control legislativo	Enfoque organizacional	Soporte y alineación de recursos en el personal de enlace
Manejo a través de estructura	Enfoque ejecutivo	Creación y mantenimiento de una cultura del servicio

**Fuente:** ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá: 3R editores. 1998. PP 102

Para la gerencia enfocada a la excelencia del servicio es de gran importancia que el cliente sea el punto de partida de las operaciones de la empresa y por ende que las personas del área de servicio sean vistas en segundo lugar en importancia de atención para la organización (después del usuario), ya que son éstas quienes tienen la responsabilidad de atender, escuchar y satisfacer las necesidades del usuario. El esquema de este planteamiento, realizado por Kart Albrecht, se muestra a continuación:



**Figura 8. Estructura organizacional según la Gerencia del Servicio.**



**Fuente:** ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá: 3R editores. 1998. PP 104

Por lo anterior, se hace necesario que los líderes y demás dependencias de la organización trabajen en función del área de servicio al cliente, brindándoles apoyo, orientación y autonomía a los trabajadores de ésta área, para que puedan resolver problemas y tomar las decisiones necesarias para prestar un excelente servicio. Sin embargo esto no significa que pierdan autoridad, es simplemente un esquema de trabajo que permite: resaltar la importancia del cliente, establecer prioridades, reorientar la visión y los esfuerzos, mejorar las relaciones entre jefes y empleados (mayor participación de éstos últimos), y tomar decisiones desde otra perspectiva.

Para diseñar e implementar el modelo de Gerencia del Servicio se requiere que los directivos y jefes ejerzan un gran liderazgo e influyan positivamente a los

empleados, a las otras dependencias de la organización, y que además posean las siguientes habilidades:

- Tener una visión y perspectiva clara de la dirección de los esfuerzos
- Diseñen y defiendan estrategias y estilo de dirección.
- Ejercen influencia personal
- Proyecten valores.
- Interactúen como guía, defensor, apoyo y colega
- Tengan excelentes habilidades comunicativas
- Desarrollen y exijan resultados
- Den recompensas por cumplimiento para motivar

Igualmente el éxito de un programa de mejoramiento, se puede evidenciar en la organización observando el comportamiento de los trabajadores frente a los cambios propuestos<sup>14</sup>:

- Hablan acerca de los clientes y sus expectativas
- Evalúan o proponen evaluaciones continuas (ó por lo menos periódicas) de las impresiones de los usuarios
- Resuelven los problemas buscando el beneficio del cliente
- En situaciones de controversia o reclamo buscan tomar acciones que generen valor para el usuario, sobre todo si se compromete el “Goodwill” de la empresa
- Se recuperan conscientemente de errores o de momentos de verdad mal manejados. Realizan las correcciones necesarias y viables para enmendar al cliente que no ha recibido un buen tratamiento.
- Evidencian y aplican los cambios en los sistemas, la reasignación de recursos y la nueva visión.

---

<sup>14</sup> ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. 3r editores. 1998. PP 235

**Cultura del servicio:** Es el contexto social y laboral que influye en el comportamiento y relaciones de la gente en cuanto a la aplicación de los métodos orientados hacia la prestación de un excelente servicio al cliente durante los momentos de verdad.

Es así que, el éxito de los momentos de verdad y de un programa de mejoramiento de los mismos, depende de la motivación de los empleados, de las figuras de autoridad, los valores predominantes de la empresa, las normas de conducta y los sistemas de recompensas y sanciones.

**Servicio interno:** Es importante que cada una de las dependencias al interior de la organización, analice cuáles son sus clientes, identifique su contribución a los mismos, defina cuál es la calidad actual de los resultados que llegan a las otras dependencias – cliente, la comunicación y las necesidades reales de los clientes internos. Todo lo anterior, tiene gran importancia para el funcionamiento de la empresa y para encontrar cuáles son las actividades que generan valor.

Un mecanismo que orienta los esfuerzos en el mejoramiento del servicio interno, es seguir la metodología que propone Karl Albrecht en su libro la Revolución del Servicio, con la que busca centrar los esfuerzos en el apoyo y desarrollo de los empleados

**Dicha metodología consiste en:**

- Definir al cliente interno: Mediante el análisis de interacciones, la atención al cliente y la misión de la dependencia.
- Clasificarlos por orden de importancia y necesidad

- Identificar las necesidades de los clientes internos: preguntarse ¿cuál es la misión del cliente? ¿Qué resultados debe brindar el cliente interno? ¿Cuáles son los criterios de excelencia? ¿Qué problemas sin resolver afronta el cliente interno?

En este punto es de suma importancia constatar que las necesidades del cliente establecidas por los funcionarios del área o dependencia coincidan con la realidad

- Definir la calidad del servicio: para cada momento de verdad con el cliente interno, una idea para ello es asociar un factor específico de calidad que resulta definitivo para lo que éste requiere.
- Con base a lo anterior redefinir la misión y realizar re priorización de actividades para ofrecer los resultados que realmente agreguen valor a la organización.

Así mismo, es de gran ayuda en la implementación de la Gerencia del Servicio establecer mecanismos para organizar el servicio interno, dichos mecanismos van desde diseñar esquemas para que el cliente tanto interno como externo acceda al servicio o a la información que busca de manera directa hasta revisar las estructuras de las áreas de la empresa que tienen contacto directo con el usuario, como en el caso del Centro de Registro y Control Académico.

### **Triangulo del Servicio**

Para potencializar un programa real de servicio al cliente enfocado a satisfacer al usuario, es primordial que las organizaciones posean herramientas que les faciliten la medición de los niveles de satisfacción del servicio que reciben los

clientes, dicho de otra forma, las empresas deben monitorear permanentemente los índices de satisfacción o insatisfacción que caracterizan todo el **ciclo del servicio** y en especial los “**momentos de verdad**”.

Todo esto conlleva a un cambio en la visión organizacional, partiendo del hecho de que el usuario es hacia donde convergen todos los esfuerzos que efectúa la empresa, los cuales están compuestos por tres aspectos fundamentales:

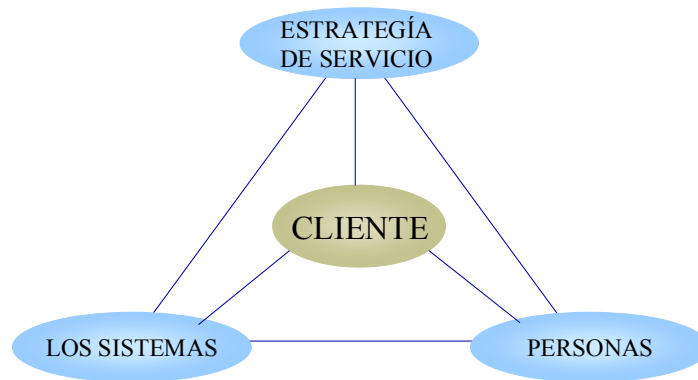
- **Las Estrategias:** Comprenden el diseño de guías puntuales enfocadas al mejoramiento continuo de la calidad del servicio tanto en los momentos de verdad como en todo el proceso que se sigue al interior de la organización, con el objetivo de anticiparse a posibles fallas que se puedan presentar dentro del ciclo del servicio.
- **Los Sistemas:** Es necesario diseñar políticas, instalaciones, procesos, métodos y canales de comunicación que satisfagan las necesidades del usuario y hagan más eficientes los procesos dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se concluye que el éxito del programa de mejoramiento depende de que los sistemas, procedimientos, políticas y reglas no interfieran con la prestación del servicio.

Así mismo se destaca que el exceso de control impide resolver efectivamente las inquietudes del cliente; el exceso de rigidez impide pensamiento y acción.

- **Las Personas:** Es importante sensibilizar a los empleados encargados del servicio para que antes que nada indaguen sobre lo que realmente espera el cliente y se comprometan con el mejoramiento del servicio.

**Figura 9. Triangulo del servicio**



**Fuente:** Kart Albrecht. La Revolución del servicio

### **COMPETITIVIDAD:**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

#### a) La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **Refuerzo Competitivo**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.



Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

### **Calidad total: estrategia clave de la competitividad**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o

un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

## **COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD**

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios ( Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

## **Competitividad organizacional.**

El objetivo final de toda empresa, sector o país es enfrentarse exitosamente a sus competidores. Desarrollar estas capacidades o habilidades constituye el factor fundamental para su subsistencia en el universo de los negocios y el comercio.

La competitividad consiste en la capacidad que tienen las empresas del sector para alcanzar un éxito sostenido contra sus competidores. Esta se puede determinar por su capacidad para producir bienes o servicios, colocándolos en un mercado cada vez más exigente. La idea de competitividad va asociada a la búsqueda de mercados internacionales.

Michael Porter, de la Universidad de Harvard afirma "las empresas son las que compiten, no los países; y afirma, que las fortalezas para competir no están en función de la riqueza de los recursos naturales, ni en la mano de obra barata y abundante, ni en los ambientes macroeconómicos, ni en la injerencia de la política gubernamental sino en el ingenio humano: es decir, las fortalezas están en las manos del hombre"

En el documento "Píldoras" sobre la competitividad publicado por el profesor Ernesto Baena, en la revista Scientia Et Técnica de la Universidad Tecnológica de Pereira, se encuentran algunas notas sobre el concepto de competitividad, de las cuales se transcribe el siguiente párrafo:

"La competitividad nacional se refiere a la habilidad de una nación para fabricar productos y venderlos internacionalmente, compitiendo con los de otros países, de forma que se consiga una elevación del nivel de vida. La medida última del

éxito no es una balanza comercial favorable ni un incremento de las reservas de divisas, sino un aumento del nivel de vida" de Bruce Scott, de Harvard.

Esta definición tiene el mérito de insistir en un hecho fundamental: el nivel de vida de una nación mide, en última instancia, su competitividad.

Tarde o temprano, con devaluaciones o revaluaciones, todos los países reequilibrán sus balanzas de pago; entonces lo que cuenta realmente es el nivel de renta per cápita, alto o bajo, con el que se consigue este equilibrio. Tras una devaluación, por ejemplo, un país puede volver a exportar sus productos – se diría que vuelve a ser competitivo - pero a costa de un descenso en su renta per cápita y por ende su nivel de vida.

Una empresa es competitiva en la medida en que produzca y venda más, genere mayores beneficios y tenga mayor crecimiento. Lo que se traduce en mayor eficiencia individual y un más alto margen de producción y de ganancia.

Se dice que la competencia tiene aspectos positivos como son:

- Estimula el trabajo
- Obliga a la superación personal y a mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Promueve el interés por satisfacer la necesidad del cliente.

Sin embargo y como es bien sabido la competencia produce víctimas. El éxito de unas empresas puede significar el hundimiento de otras. Mientras los países que representan sólo el 18% de la población mundial reciben el 82% de las ganancias totales, los países que representan el 82% de la población reciben sólo el 18%. Tomado de Política y tecnología, Pérez Escorsa. España 1996.

Ante este estado de cosas se alzan voces como la del Club de Roma. Que en 1972 publicó el famoso informe " Los límites del crecimiento", o el grupo de Lisboa denunciando los efectos negativos del exceso de competencia y reclamando un mundo más solidario con los excluidos.

Los siguientes aspectos constituyen la respuesta más adecuada al problema de la competitividad:

- Calidad total y productividad integral.
- Innovación en diseños de productos y procesos.
- Mecanismos adecuados para gerenciar y entrenar al personal.
- Metodologías para procesar y acceder a la información y a la innovación.
- Servicio al cliente.

Pero para que se den los aspectos anteriores se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Es requisito contar con I&D (Investigación y Desarrollo).
- Conocimiento de los mercados.
- Entendimiento de las diferencias culturales (especialmente en los B2B (business to business)).
- Producto diferenciado.
- Aplicación de normas ISO 9.000 y 14.000.
- Volúmenes de despacho
- Cumplimiento de las entregas.
- Adecuada infraestructura y estabilidad macroeconómica.

Y aplicar las siguientes estrategias modernas de competitividad:

- Especialización.
- Diversificación.
- Ser parte de "Clusters"
- Integración de la cadena productiva, hacia delante y hacia atrás.
- Fortalecimiento a través del crecimiento.
- Tener mano de obra bien calificad.
- Logística con sistemas de producción con "Justo a Tiempo"
- Alianzas estratégicas de diferentes tipos

Ya que los mercados internacionales son cada vez más exigentes y los productos y empresas compiten por precio, calidad certificada, capacidad y servicio de entrega y servicio posventa (entre muchos otros factores)

Las empresas que no estén dispuestas a cumplir y/o a realizar los respectivos cambios para cumplir estas condiciones, están en peligro de extinción por su poca o nula competitividad, ya que son los requisitos mínimos que deben tener las empresas en un mundo cada vez más exigente.

### **El sector servicios en Colombia**

El sector terciario en la economía colombiana ha venido adquiriendo una importancia muy significativa en los últimos años. En efecto, en línea con lo sucedido en el mundo, la participación en el PIB del sector de servicios se ha incrementado del 58% en 1992 a más del 63% en 2005. Para este último año, el sector que obtuvo la mayor participación dentro del PIB de servicios es el de servicios sociales, comunales y personales, con un 32%, seguido por el sector de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas.

Por otra parte, las exportaciones de servicios colombianos en el año 2005 ascendieron a 2.666 millones de dólares, cifra que comparada con la del año anterior registra un crecimiento del 18%.

Las exportaciones de viajes y transporte representaron cerca del 80% del total de exportaciones colombianas de servicios en el transcurso del año 2005, seguidas de las exportaciones de servicios empresariales y de construcción (10.3%), servicios de comunicaciones, información e informática (8.9%), otros servicios (4.8%) y servicios de seguros y financieros (1.2%).

Entre tanto, las importaciones ascendieron a 4.755 millones de dólares. El sector que concentró el mayor volumen de importaciones fue el de transporte (44.3%), seguido por el sector de viajes (23.7%).

**Tabla 4: Comercio exterior de servicios de Colombia**

Millones de dólares

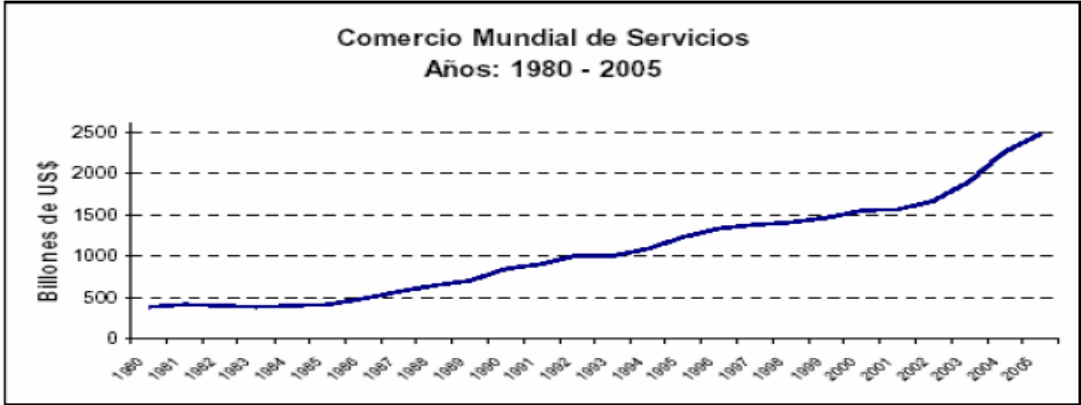
<b>EXPORTACIONES</b>			<b>IMPORTACIONES</b>		
Transporte	779	29.2%	Transporte	2.105	44.3%
Viajes	1.218	45.7%	Viajes	1.127	23.7%
Comunicaciones, información e informática	237	8.9%	Comunicaciones, información e informática	265	5.6%
Seguros y financieros	31	1.2%	Seguros y financieros	434	9.1%
Empresariales y de construcción	273	10.3%	Empresariales y de construcción	598	12.6%
Otros servicios	128	4.8%	Otros servicios	227	4.8%



TOTAL	2.666	100%	TOTAL	4.755	100%
-------	-------	------	-------	-------	------

**Fuente:** Construcción propia con base en datos del Banco de la República. 2006

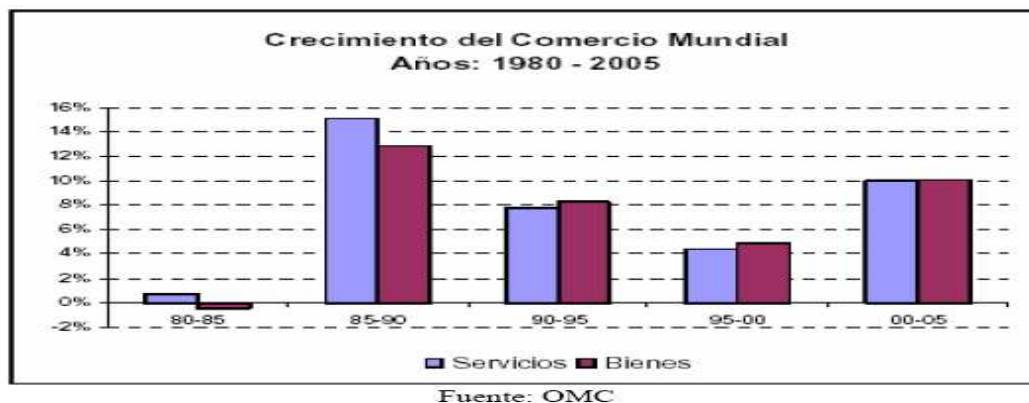
Figura 6: Crecimiento comercio



Liberalización del comercio de servicios en el marco del TLC andino – EEUU. Comunidad Andina. Julio 2006.

**Fuente:** AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD. Documento Regional, Risaralda. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, junio 2007

**Figura 7: Crecimiento del comercio**



**Fuente:** AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD. Documento Regional, Risaralda. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, junio 2007

### Estadísticas del Departamento

**Tabla 5: Composición sectorial del valor agregado departamental, 2005**

	<b>Sector</b>	<b>Participación % Sectorial Risaralda</b>	<b>Participación % Sectorial País</b>
1	Comercio, hoteles y restaurantes	14,42%	11,63%
2	Educación, salud, servicios comunitarios y servicio doméstico	14,37%	10,95%
3	Intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	13,36%	18,15%

4	Industria.	13,19%	15,41%
5	Servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones).	12,97%	11,52%
6	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	12,04%	13,41%
7	Construcción.	9,77%	5,78%
8	Administración pública.	8,91%	8,37%
9	Minería.	0,97%	4,77%
	Total	100%	100%

**Fuente:** AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD. Documento Regional, Risaralda. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, junio 2007

Dentro de 19 Apuestas Productivas que priorizó el Departamento incluye tanto sectores agrícolas y manufactureros tradicionales en la región (café y otros productos agroalimentarios, confecciones, calzado, metalmecánica) como alternativas novedosas para el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales (agroflorestería, flores y follajes tropicales, ecoturismo, productos para mercados verdes) y actividades intensivas en conocimiento (*software* y servicios de salud).

Al mismo tiempo, y sin dejar de lado la industria y la producción primaria, la propuesta de Agenda Interna del departamento refleja el peso del sector servicios en su estructura productiva. En efecto, Risaralda incluyó cinco Apuestas que corresponden a este sector. Además de las tres ya mencionadas –turismo, *software* y servicios de salud–, el departamento le apostó al comercio y al transporte público.

### **7.3 MARCO SITUACIONAL**

#### **7.3.1 SUBSECTOR DE SERVICIOS: “EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS SERVIDAS EN CAFETERÍA”.**

Es un sector representativo por la condición de Pereira, como ciudad con una marcada vocación comercial, las cafeterías se constituyen en un punto de encuentro para hablar de negocios y otros temas de interés.

Las cafeterías también se clasifican por estratos sociales, para los estratos del 3 en adelante, los platos y productos servidos en estos establecimientos son prefabricados con el fin de garantizar calidad en sus productos, y las cafeterías de los estratos 1, 2 y hasta 3 acostumbran a elaborar sus propios productos. (Empanadas, buñuelos, y productos básicos de panadería entre otros).

Dependiendo del sitio, si están ubicadas en zonas industriales o comerciales o concentración de oficinas u otros lugares de trabajo, algunas cafeterías dan la opción de servir desayunos y almuerzos, además de sus productos y servicios cotidianos.

En una cafetería es muy importante que los productos sean visibles con el fin de garantizar al cliente la limpieza, frescura y presentación de los productos como factores claves de calidad para el usuario y consumidor. Estos dos factores están directamente relacionados también con el estrato al que se dirija el servicio en cuanto a la variedad, presentación y estilo en la atención al cliente.

En estos establecimientos también juega un papel importante el manejo de los colores para motivar más a los clientes en materia de confort y calidad. Es

importante que se tenga en cuenta que este tipo de productos debe tenerse por periodos cortos de tiempo para ofrecerle al cliente un producto más fresco y saludable.

Las cafeterías centran más su actividad en lo relativo a repostería y panadería, al lado de los otros productos pertenecientes a este servicio como bebidas frías y calientes, y comidas rápidas entre otras.

Se conoce como cafetería: un café es un despacho de café y otras bebidas, donde a veces se sirven aperitivos y comidas. Una cafetería comparte algunas características con un bar y otras con un restaurante.

La tradición del café como lugar de reunión, para discutir, pasar el tiempo, y no sólo un sitio para consumir, es representativa de algunas ciudades del mundo. A esa tradición pertenecen en la cultura occidental ciudades como París, Viena, Londres, donde con la excusa del café se pasa el tiempo, mientras que en países consumidores de café como Italia el tiempo destinado al sitio es mínimo.

En algunos países se le llama cafetería a un restaurante donde no se ofrece servicio de camareros, y donde los clientes utilizan una bandeja, para pasar a una barra de menús para ordenar sus platos, y luego a la caja para pagar, principalmente en centros de trabajo y escuelas.

Las cafeterías son habituales en cualquier lugar donde exista tráfico de gente con poco tiempo para un refrigerio, por ejemplo, en las inmediaciones de lugares de trabajo, en las escuelas, estaciones de tren o aeropuertos.

Llegando al caso de nuestra región cabe hacer alusión a la importancia que tiene esta actividad dentro del sector servicios, teniendo en cuenta que esta es la región cafetera del país, además por la influencia de la actividad comercial de esta región las cafeterías resultan lugares propicios para hablar de negocios.

Refiriéndonos un poco a la historia de las cafeterías se dice que La primera cafetería tal y como se conoce en la actualidad fue instalada en París con el nombre de Café Procope en 1652, frecuentada la cafetería por hombres ilustres como Voltaire, Diderot, Rousseau, Benjamín Franklin entre otros, en 1692 se abre la segunda cafetería en el Mundo en la ciudad de Londres. Luego ocurriría lo mismo en Berlín y en Viena.

Las cafeterías se convirtieron en lugares de reunión de filósofos e intelectuales, donde se discutía y se intercambiaban ideas. El carácter de las cafeterías como lugar de contacto humano y de conversación se mantiene hasta nuestros días.

Empresas internacionales como Starbucks han popularizado el concepto y cultura del café instalando unas 5.000 cafeterías en todo el mundo, inspirados en las cafeterías más bellas, antiguas y famosas del mundo que se encuentran en la ciudad luz "París

## **7.4 MARCO LEGAL**

### **7.4.1 NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 363-2005/MINSA**

#### **TITULO I**

## **GENERALIDADES**

### **Artículo 1°.- Objetivos de la Norma Sanitaria**

a) Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo Humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.

b) Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.

c) Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

### **Artículo 2°.- Aplicación de la Norma Sanitaria**

De conformidad con el artículo 6° del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA, la vigilancia sanitaria de los alimentos y bebidas que se comercializan en los restaurantes y servicios afines y, la verificación del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Norma Sanitaria, está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal. La vigilancia sanitaria se sustentará en la evaluación de riesgos, las buenas prácticas de manipulación de alimentos y el programa de higiene y saneamiento, la misma que será ejercida por personal profesional calificado y capacitado en estos aspectos.

### **Artículo 3º.- Cumplimiento de la Norma Sanitaria**

Los establecimientos destinados a restaurantes y servicios afines deben ser de uso exclusivo para la preparación y expendio de alimentos y bebidas, de acuerdo a las disposiciones de la presente Norma Sanitaria. Los establecimientos de esta naturaleza que ya vienen funcionando deben adecuarse a lo dispuesto por dicha Norma Sanitaria.

## **TITULO II**

### **DE LOS RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES**

#### **CAPÍTULO I**

#### **UBICACIÓN E INSTALACIONES**

### **Artículo 4º.- Ubicación**

Los establecimientos destinados al funcionamiento de restaurantes y servicios afines deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación.

El establecimiento debe estar separado de la vivienda de su propietario o encargado. El ingreso del público al establecimiento debe ser independiente del ingreso para los abastecedores y otros servicios, o en todo caso, se establecerán períodos de tiempo diferentes para evitar la contaminación cruzada.

### **Artículo 5º.- Estructuras Físicas**

Las edificaciones del restaurante o servicios afines deben ser de construcción sólida y los materiales que se empleen deben ser resistentes a la corrosión, lisos, fáciles de limpiar y desinfectar. Sólo el área de comedor podrá ser de materiales



diferentes, considerando el estilo del establecimiento (rústico, campestre, etc.). Todas las edificaciones se mantendrán en buen estado de conservación e higiene. Asimismo, se cumplirán las siguientes condiciones:

a) Los **pisos** se construirán con materiales impermeables, inadsorbentes, lavables y antideslizantes, no deben tener grietas y serán fáciles de limpiar y desinfectar. Según sea el caso, se les dará una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia los sumideros.

b) Las **paredes** deben ser de materiales impermeables, inadsorbentes y lavables y serán de color claro. Deben ser lisas, sin grietas y fáciles de limpiar y desinfectar. Se mantendrán en buen estado de conservación e higiene. Cuando corresponda, los ángulos entre las paredes y los pisos deben ser abovedados para facilitar la limpieza.

c) Los **techos** deben construirse y acabarse de manera que se impida la acumulación de suciedad y ser fáciles de limpiar.

d) Las **ventanas** y otras aberturas deben construirse de manera que se evite la acumulación de suciedad y estarán provistas de protección contra insectos u otros animales. También deben desmontarse fácilmente para su limpieza y buena conservación.

e) Las **puertas** deben ser de superficie lisa e inadsorbente, además de tener cierre automático en los ambientes donde se preparan alimentos.

f) La existencia de **pasadizos** exige que éstos tengan una amplitud proporcional al número de personas que transiten por ellos y en ningún caso deben ser utilizados como áreas para el almacenamiento.

### **Artículo 6º.- Iluminación**

El nivel mínimo de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos será de 220 lux. Las fuentes de iluminación se ubicarán de forma tal que las personas que trabajan en dichas áreas no proyecten su sombra sobre el espacio de trabajo. La iluminación en las áreas mencionadas no dará lugar a colores falseados.

En el caso de bombillas y lámparas suspendidas, éstas deben aislarse con protectores que eviten la contaminación de los alimentos en caso de rotura.

### **Artículo 7º.- Ventilación**

Debe proveerse una ventilación suficiente para evitar el calor acumulado excesivo, la condensación del vapor, el polvo y, para eliminar el aire contaminado. Se evitará que las corrientes de aire arrastren contaminación hacia el área de preparación y consumo de alimentos.

Se debe instalar una campana extractora sobre los aparatos de cocción, de tamaño suficiente para eliminar eficazmente los vapores de la cocción.

## **CAPÍTULO II DE LOS SERVICIOS**

### **Artículo 8º.- Abastecimiento y Calidad de Agua**

El establecimiento deberá disponer de agua potable de la red pública, contar con suministro permanente y en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento.

Los establecimientos que tengan su propio sistema de abastecimiento de agua, deben contar con la aprobación y vigilancia por parte del Ministerio de Salud.

#### **Artículo 9°.- Evacuación de Aguas Residuales**

El sistema de evacuación de aguas residuales debe mantenerse en buen estado de funcionamiento y estar protegido para evitar el ingreso de roedores e insectos al establecimiento. Los conductos de evacuación de aguas residuales deben estar diseñados para soportar cargas máximas, contar con trampas de grasa y evitar la contaminación del sistema de agua potable.

El piso del área de cocina debe contar con un sistema de evacuación para las aguas residuales que facilite las actividades de higiene.

#### **Artículo 10°.- Disposición de Residuos Sólidos**

Los residuos sólidos deben disponerse en recipientes de plástico, en buen estado de conservación e higiene, con tapa oscilante o similar que evite el contacto con las manos y deben tener una bolsa de plástico en el interior para facilitar la evacuación de los residuos.

Dichos recipientes deben colocarse en cantidad suficiente en la cocina, comedor, baños y cualquier otro lugar donde se generen residuos sólidos y, estar ubicados de manera que no contaminen los alimentos.

Para la eliminación de los residuos sólidos se debe contar con colector con tapa de tamaño suficiente, según el volumen producido, colocados en un ambiente destinado exclusivamente para este uso, de acceso fácil al servicio recolector. Este ambiente debe diseñarse de manera que se impida el acceso de plagas y se evite la contaminación del alimento y del entorno. Se deben lavar y desinfectar a diario los recipientes plásticos y la zona de almacenamiento de residuos.

### **Artículo 11°.- Vestuarios y Servicios Higiénicos para el Personal**

Los establecimientos deben facilitar al personal espacios adecuados para el cambio de vestimenta, en el cual la ropa de trabajo no debe entrar en contacto con la ropa de uso personal. Este ambiente debe estar iluminado, ventilado y en buen estado de conservación e higiene. Para uso del personal, el establecimiento debe contar con servicios higiénicos fuera del área de manipulación de los alimentos y sin acceso directo a la cocina o al almacén. Los servicios higiénicos deben tener buena iluminación y ventilación y estar diseñados de manera que se garantice la eliminación higiénica de las aguas residuales.

Los servicios higiénicos para hombres deben contar con lo siguiente: De 1 a 9 personas: 1 inodoro, 2 lavatorios, 1 urinario De 10 a 24 personas: 2 inodoros, 4 lavatorios, 1 urinario De 25 a 49 personas: 3 inodoros, 5 lavatorios, 2 urinarios Más de 50 personas: 1 unidad adicional por cada 30 personas Los servicios higiénicos para las mujeres son similares a los indicados, excepto los urinarios que serán reemplazados por inodoros. Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material de fácil limpieza y desinfección. Los lavatorios estarán provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene.

### **Artículo 12°.- Servicios Higiénicos para el Público**

Los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor, las puertas deben tener ajuste automático y permanecerán cerradas excepto durante las operaciones de limpieza.

Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, con buena iluminación y ventilación. Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material fácil de higienizar.

Los servicios higiénicos deben estar separados para cada sexo y su distribución por frecuencia de comensales será la siguiente: Frecuencia de Hombres Mujeres comensales/día Inodoros Urinarios Lavatorios Inodoros Lavatorios Menos de 60 1 1 1 1 1 De 61 a 150 (\*) 2 2 2 2 2 Por cada 100 adicionales 1 1 1 1 1 (\*) los establecimientos en este rango de frecuencia de comensales deben adicionar un servicio higiénico para minusválidos.

En forma permanente debe dotarse de provisión de papel higiénico y de recipientes de material resistente al lavado continuo, con bolsas internas de plástico, para facilitar la recolección de los residuos.

Los lavatorios deben estar provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire caliente. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación. Deben colocarse avisos que promuevan el lavado de manos. El sistema de ventilación de los servicios higiénicos natural o artificial, debe permitir la eliminación de los olores hacia el exterior del establecimiento.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LOS EQUIPOS Y UTENSILIOS**

##### **Artículo 13°.- Características**

Los equipos y utensilios que se empleen en los restaurantes y servicios afines, deben ser de material de fácil limpieza y desinfección, resistente a la corrosión,

que no transmitan sustancias tóxicas, olores, ni sabores a los alimentos. Deben ser capaces de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección.

Las tablas de picar deben ser de material inabsorbente, de superficie lisa y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

#### **Artículo 14º.- Lavado y Desinfección**

Para el lavado y desinfección de la vajilla, cubiertos y vasos se debe tomar las siguientes precauciones:

- Retirar primero los residuos de comidas.
- Utilizar agua potable corriente, caliente o fría y detergente.
- Enjuagarlos con agua potable corriente.
- Después del enjuague se procederá a desinfectar con cualquier producto comercial aprobado por el Ministerio de Salud para dicho uso o, con un enjuague final por inmersión en agua a un mínimo de temperatura de 80º C por tres minutos.
- La vajilla debe secarse por escurrimiento al medio ambiente de la cocina, colocándola en canastillas o similares. Si se emplearan toallas, secadores o similares, éstos deben ser de uso exclusivo, mantenerse limpios, en buen estado de conservación y en número suficiente de acuerdo a la demanda del servicio.
- El lavado y desinfección por medio de equipos automáticos debe ajustarse a las instrucciones del fabricante, cuidando de usar agua potable en cantidad necesaria. Los equipos deben lavarse al final de la jornada, desarmando las partes removibles. Todo menaje de cocina, así como las superficies de parrillas, planchas, azafates, bandejas, recipientes de mesas con sistema de agua caliente (baño maría) y otros que hayan estado en contacto con los alimentos, deben limpiarse, lavarse y desinfectarse por lo menos una vez al día.

### **Artículo 15°.- Almacenamiento**

Para el almacenamiento y protección de los equipos y utensilios, una vez limpios y desinfectados deben tomarse las siguientes precauciones:

- La vajilla, cubiertos y vasos deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos.
- Guardar los vasos, copas y tazas colocándolos hacia abajo.
- Guardar los equipos y utensilios, limpios y desinfectados en un lugar aseado, seco, a no menos de 0.20 m. del piso.
- Cubrir los equipos que tienen contacto con las comidas cuando no se van a utilizar inmediatamente.
- No colocar los equipos o utensilios cerca de drenajes de aguas residuales o cerca de recipientes de residuos.

### **Artículo 16°.- Mantelería**

a) Los restaurantes y servicios afines que usen mantelería, la conservarán en perfecto estado de mantenimiento y limpieza; debe guardarse limpia, en un lugar exclusivo y cerrado para este uso, libre de polvo y humedad.

b) Las servilletas de tela deben reemplazarse en cada uso dado por el comensal.

c) Los restaurantes que utilicen individuales de plástico deben limpiarlos y desinfectarlos después de cada uso.

## **CAPÍTULO IV**

### **DE LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LOS ALIMENTOS**

#### **Artículo 17°.- Recepción y Control de Alimentos**

El responsable de la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados debe tener capacitación en Higiene de los Alimentos y, contar con Manuales de Calidad de los principales productos alimenticios, a fin de que pueda realizar con facilidad la evaluación sensorial y físico química mediante métodos rápidos, que le permitan decidir la aceptación o rechazo de los alimentos. Los establecimientos deben registrar la información correspondiente a los alimentos que ingresan respecto de su procedencia, descripción, composición, características sensoriales, periodo de almacenamiento y condiciones de manejo y conservación. Dicha información debe encontrarse disponible durante la inspección que realice la Autoridad Sanitaria Municipal competente.

También deben llevar un Registro de los Proveedores que los abastecen de alimentos, de tal modo que sea posible efectuar cualquier investigación epidemiológica o de rastreabilidad sobre la procedencia de dichos alimentos. Si la compra es directa, deben seleccionarse los lugares de compra e igualmente proceder al registro respectivo.

#### **Artículo 18°.- Del Almacén de Productos Secos**

Los almacenes deben mantenerse limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio. Los productos químicos tales como detergentes, desinfectantes, pinturas, relentecidas, insecticidas, combustible, entre otros, deben guardarse en un ambiente



separado, seguro y alejado de los alimentos. El establecimiento no guardará en sus instalaciones materiales y equipos en desuso o inservibles como cartones, cajas, costalillos ú otros que puedan contaminar los alimentos y propicien la proliferación de insectos y roedores. En el almacenamiento se tendrá en cuenta la vida útil del producto, se rotularán los empaques con la fecha de ingreso y de salida del producto del almacén con el fin de controlar la aplicación del Principio PEPS (los alimentos que ingresan primero al almacén deben ser también los primeros en salir del almacén). La distribución de los alimentos en el almacén debe observar lo siguiente:

a) Los alimentos no deben estar en contacto con el piso, se colocarán en tarimas, anaqueles o parihuelas mantenidos en buenas condiciones, limpios y a una distancia mínima de 0,20 m. del piso. Se dejará una distancia de 0,50 m. entre hileras y de 0,50 m. de la pared.

b) Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas se apilarán de manera entrecruzada y hasta una distancia de 0,60 m. del techo. Los sacos apilados tendrán una distancia entre si de 0,15 m. para la circulación del aire. Antes de abrir cualquiera de estos envases debe verificarse que estén externamente limpios.

c) Los alimentos secos se almacenarán en sus envases originales. Los envases originales deben estar íntegros y cerrados. Los productos a granel deben conservarse en envases tapados y rotulados.

## **Artículo 19°.- Del Almacén de Frío**

En los equipos de refrigeración, la temperatura debe calcularse según el tamaño y cantidad de alimento almacenado, de tal manera que el alimento tenga una temperatura menor a 5°C al centro de cada pieza.

En caso de conservar alimentos congelados, el establecimiento debe contar con equipos de congelación para que los alimentos tengan una temperatura de -18° C al centro de cada pieza. Los alimentos que se reciben congelados deben almacenarse congelados.

Los equipos de frío deben estar dotados de termómetros, colocados en un lugar visible y ser calibrados periódicamente. Las temperaturas de estos equipos deben ser registradas diariamente como parte del control. En el almacenamiento se tendrá en cuenta lo siguiente:

a) Los alimentos de origen animal y vegetal se almacenarán por separado para evitar la contaminación cruzada y la transferencia de olores indeseables. Asimismo, se separarán los que cuentan con envoltura o cáscara, de aquellos que se encuentran desprotegidos o fraccionados.

b) Las piezas grandes de res en refrigeración no deben exceder de las 72 horas, mientras que otros tipos de carne, aves y menudencias no deben exceder las 48 horas.

c) Los equipos de refrigeración y congelación deben permitir la circulación de aire frío en forma uniforme

d) Los alimentos se colocarán separados unos de otros y de las paredes, a fin de que el aire frío permita que los alimentos alcancen una temperatura de seguridad en el centro de los mismos.

e) En el caso de las cámaras, los alimentos se colocarán en anaqueles o tarimas de material higienizable y resistente, guardando una distancia mínima de 0,20 m. respecto del piso y 0,15 m. respecto de las paredes y el techo.

f) Las carnes y menudencias congeladas se dispondrán en bandejas o similares de material higienizable y resistente, colocadas en anaqueles o como bloques, siempre protegidas por un plástico transparente (no de color) de primer uso, para evitar la contaminación y deshidratación.

g) Los productos de pastelería y repostería se almacenarán en equipos de refrigeración exclusivos.

h) Los alimentos deben almacenarse en lo posible en sus envases originales, debidamente rotulados para su identificación y manejo del Principio PEPS.

## **CAPÍTULO V DE LA COCINA Y DEL COMEDOR**

### **Artículo 21°.- De la Cocina**

La cocina debe estar ubicada próxima al comedor y debe tener fácil acceso al área de almacenamiento de las materias primas. El área de la cocina debe ser suficiente para el número de raciones de alimentos a preparar según la carga del establecimiento. Las estructuras internas están indicadas en el Artículo 5° de la presente Norma Sanitaria. El diseño debe permitir que todas las operaciones se realicen en condiciones higiénicas, sin generar riesgos de contaminación cruzada y con la fluidez necesaria para el proceso de elaboración, desde la preparación

previa hasta el servido. Los espacios en la cocina se distribuirán sucesivamente de la siguiente manera:

a) Una zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, donde se limpiarán, pelarán y lavarán las materias primas que requieran estas prácticas.

b) Una zona de preparación intermedia destinada a la preparación preliminar como corte, picado y cocción.

c) Una zona de preparación final donde se concluirá la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en comedor. Si el espacio físico no fuera suficiente para hacer la división mencionada en el párrafo anterior, se identificará al menos la zona de preparación previa y para las otras zonas se hará una división en el tiempo, considerando las zonas como etapas, las que en ningún caso deben superponerse, sino que seguirán una secuencia consecutiva con el fin de evitar la contaminación cruzada. Después de cada etapa se debe realizar la limpieza y desinfección del ambiente y superficies que se emplearán en la siguiente etapa.

En ningún caso debe cocinarse en un ambiente diferente al destinado como área de cocina, ni expuesto a la contaminación. Todo el mobiliario debe ser de material liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección. Las campanas extractoras con sus respectivos ductos, deben estar ubicadas de manera que permitan una adecuada extracción de humos y olores y cubrir la zona destinada a cocción de la cocina; su limpieza y mantenimiento se hará en forma permanente. Los lavaderos deben ser de acero inoxidable u otro material resistente y liso, estar en buen estado de conservación e higiene, con una capacidad acorde con el volumen del servicio. Contarán además con el correspondiente suministro de agua potable circulante y red de desagüe. Los

insumos en uso durante la preparación deben disponerse en sus envases originales o en recipientes con tapa de uso exclusivo para alimentos, de fácil higienización, debidamente rotulados o identificados.

### **Artículo 21°.- Del Comedor**

El local del comedor estará ubicado próximo a la cocina. La distribución de mesas y mobiliario debe ser funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas. El acceso al comedor debe ser lo suficientemente amplio para garantizar el tránsito de los comensales, evitando aglomeraciones tanto al ingreso como a la salida. Las puertas deben abrir hacia afuera. El mobiliario debe ser de material resistente, de fácil limpieza y mantenerse en buen estado de conservación e higiene. En el caso de los restaurantes que exhiban alimentos preparados en el comedor, éstos se conservarán en equipos o sistemas que permitan mantenerlos a temperaturas de seguridad y su distribución debe evitar la contaminación cruzada y el intercambio de olores. Los equipos para exhibición, como vitrinas refrigeradas, ubicados en el comedor, se mantendrán en buen estado de funcionamiento, conservación e higiene y serán de uso exclusivo para alimentos preparados.

**TITULO III**  
**PROCESOS OPERACIONALES**  
**CAPÍTULO I**

**PREPARACIÓN DE LOS ALIMENTOS**

**Artículo 23°.- Preparación Previa**

Las carnes, pescados, mariscos y vísceras se lavarán con agua potable corriente antes de someterlas al proceso de cocción, con la finalidad de reducir al máximo la carga microbiana. Las hortalizas, según corresponda, se lavarán hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua potable, para lograr una acción de arrastre de tierra, huevos de parásitos, insectos y otros contaminantes. El manipulador encargado del deshojado de las hortalizas se lavará y desinfectará las manos antes de esta operación; el deshojado se realizará antes de la desinfección y bajo el chorro de agua potable. La desinfección de hortalizas y frutas posterior al lavado se efectuará con desinfectantes comerciales de uso en alimentos, aprobados por el Ministerio de Salud y, se seguirán las instrucciones del fabricante, luego se enjuagarán con agua potable corriente. Los utensilios como cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para corte, trozado, fileteado, etc., de alimentos crudos, deben ser exclusivos para tal fin y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

Durante la preparación previa de los alimentos, la cantidad de éstos sobre las mesas de trabajo no debe sobrepasar la capacidad de la superficie de dichas mesas, para evitar caídas accidentales de los alimentos al piso. Los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no se utilicen de inmediato, deben conservarse en refrigeración y protegidos hasta su cocción o servido.

### **Artículo 23°.- Descongelación**

La descongelación de alimentos puede realizarse en refrigeración, horno microondas o por inmersión (en envase hermético) en agua fría que corra en forma constante. Los alimentos descongelados deben ser transferidos inmediatamente a cocción. La materia prima o el alimento que haya sido descongelado, debe utilizarse inmediatamente y de ninguna manera luego de descongelado se volverá a congelar.

### **Artículo 24°.- Proceso de Cocción**

Durante el proceso de cocción se verificará y registrará regularmente los tiempos y temperaturas alcanzados por los alimentos, de la forma siguiente:

- a) El grado de cocción de grandes trozos y enrollados de carnes y aves debe alcanzar en el centro de la pieza una cocción completa, lo cual se verificará al corte o con un termómetro para alimentos, la temperatura estará por encima de los 80°C.
  
- b) Las grasas y aceites utilizados para freír no deben estar quemados y deben renovarse inmediatamente cuando los cambios de color, olor y/o sabor sean evidentes.

### **Artículo 25°.- Conservación de Alimentos Preparados**

- a) Las comidas preparadas parcialmente o pre cocidas, con el fin de terminarlos en el momento de su pedido, deben conservarse rotuladas en refrigeración y bien tapadas para evitar su contaminación.
  
- b) Las preparaciones a base de ingredientes crudos o cocidos perecibles de consumo directo deben conservarse en refrigeración a una temperatura no

mayor de 5°C hasta el momento de su consumo. El tiempo de conservación de estos alimentos no debe permitir la alteración de sus características organolépticas.

c) Para el caso de los alimentos de mayor riesgo como cremas a base de leche y huevos crudos, el periodo de conservación no podrá ser mayor de 24 horas.

d) Los embutidos y similares deben servirse de inmediato o conservarse en refrigeración, protegidos para evitar su resecamiento y contaminación.

#### **Artículo 26°.- Recalentamiento de Comidas**

El recalentamiento de las porciones que se han mantenido en frío debe hacerse lo más rápido posible y hasta alcanzar una temperatura mínima de 74°C en el centro del alimento por al menos 30 segundos y servirse de inmediato.

Los alimentos recalentados que no se consuman se descartarán y no podrán regresar al refrigerador o congelador.

#### **Artículo 27°.- Contaminación Cruzada**

Para prevenir la contaminación cruzada en la cocina se aplicarán las siguientes medidas:

a) Las materias primas y alimentos crudos que se almacenan en los equipos de frío estarán protegidos y se ubicarán por separado de los alimentos cocinados, pre cocidos y de consumo directo.

b) El personal encargado de la manipulación de las materias primas se lavará y desinfectará las manos antes de entrar en contacto con alimentos preparados o listos para el consumo.



c) Las tablas y utensilios que se empleen para efectuar la manipulación de los alimentos deben ser diferentes para los crudos y para los cocidos.

d) Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos crudos.

## **CAPÍTULO II**

### **SERVIDO DE COMIDAS**

#### **Artículo 28°.- Servido de Comidas**

La vajilla, cubiertos y vasos deben estar limpios, desinfectados y en buen estado de conservación e higiene. Se debe poner atención a su manejo de acuerdo a las siguientes indicaciones: los platos se tomarán por debajo o por los bordes, los vasos por las bases, los cubiertos por sus mangos y las tazas por debajo o por las asas, procurando no tocar con los dedos la superficie que entrará en contacto con los alimentos o la boca de los comensales. En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones se colocarán unos sobre otros.

El agua y hielo serán potables y deben mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados. El hielo no debe manipularse directamente con las manos, se hará con pinzas, cucharas o similares, evitándose el uso de vasos en esta práctica. El hielo utilizado en el enfriamiento de botellas, copas u otros. Al servir los alimentos sin envoltura, no debe utilizarse directamente las manos, sino guantes desechables, pinzas, espátulas u otros utensilios apropiados, según sea el caso. Para el servido del azúcar, café soluble y productos complementarios a la comida, como ají molido, mostaza, mayonesa, salsa de tomate u otros, se evitarán los dispensadores manuales, reemplazándolos por porciones individuales envasadas comercialmente. En el caso del servido a la mesa de

cremas y salsas no envasadas comercialmente, éstas se servirán debidamente refrigeradas en recipientes de uso exclusivo y de material de fácil lavado, que no transmita contaminación, olor o sabor a los alimentos; debiendo estar en buen estado de conservación e higiene y, cuidando de renovar completamente el contenido por cada servido a la mesa, previo lavado.

### **Artículo 29º.- De las Modalidades de Servicio al Consumidor**

Cualquiera que sea la modalidad de servicio al consumidor, incluso las que no se indican en este Artículo, se sujetarán estrictamente a los Principios de Higiene, las Buenas Prácticas de Manipulación, las Temperaturas de Seguridad y demás requisitos higiénico sanitarios que se establecen en la presente Norma Sanitaria. En las preparaciones destinadas a la modalidad de “Menú” debe aplicarse el Principio de las Temperaturas de Seguridad y condiciones estrictas de higiene, completándose el servido de raciones en un periodo máximo de 3 horas. En la modalidad de “Autoservicio” debe protegerse los alimentos mediante el uso de medias campanas sobre la mesa de servido, las cuales impiden el acercamiento excesivo del comensal a los alimentos y por lo tanto su posible contaminación con cabellos, saliva, ropa, etc. En la modalidad de “Autoservicio” en la cual las raciones son servidas por un manipulador, la protección de los alimentos debe ser mayor, teniendo en cuenta que no hay contacto con el consumidor.

En todos los casos las preparaciones tendrán utensilios exclusivos para su servido que aseguren su manipulación correcta. Durante la exhibición de los alimentos vía autoservicio se aplicará en forma estricta el Principio de las Temperaturas de Seguridad. En la modalidad de “Servicio a Domicilio” deben cumplirse las siguientes condiciones higiénicas del transporte de las comidas:

a) Uso de envases desechables de primer uso que contengan las preparaciones.

- b) Las salsas de fabricación industrial deben estar en sus envases originales.
- c) Debe aplicarse el Principio de Temperaturas de Seguridad, para lo cual se utilizarán contenedores térmicos para su transporte en el caso de tiempos mayores a 1 hora.
- d) Los contenedores deben tener cierre hermético y mantenerse cerrados con un sistema de seguridad que no permita la manipulación a personas no autorizadas.

### **Artículo 30º.- Atención al Consumidor**

El área de atención al consumidor, según las modalidades del servicio, debe tener su mobiliario y mantelería en buen estado de conservación e higiene. Si la modalidad lo requiere, se colocarán recipientes para basura con bolsas plásticas y tapas de vaivén que se mantendrán en buen estado de conservación e higiene, no permitiendo que los residuos rebasen su capacidad.

Se promoverá la higiene de manos de los comensales como medida sanitaria, a través de mensajes educativos y de elementos de uso individual como toallitas o gel desinfectante, entre otros.

## **CAPÍTULO III**

### **DE LAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS**

#### **Artículo 31º.- De las Bebidas No Alcohólicas**

Las bebidas no alcohólicas envasadas (jugos, refrescos, gaseosas o similares) se servirán en sus envases originales; en el caso del uso de equipos surtidores o dispensadores, se servirán en vasos desechables o vasos de vidrio limpios. Dichos equipos se mantendrán en buen estado de conservación e higiene.

Los licuados, batidos, cremoladas o similares se servirán en vasos limpios y los utensilios complementarios como adornos, sorbetes ú otros deben ser de primer uso y de material desechable.

### **Artículo 32º.- De las Bebidas Alcohólicas**

Las bebidas alcohólicas que se sirvan en restaurantes y servicios afines deben ser de procedencia formal y tener autorización de expendio, registro sanitario y fecha de vencimiento cuando corresponda. Asimismo, los licores importados deben tener registro sanitario, información en el rótulo consignada en idioma español, fecha de vencimiento cuando corresponda y, las restricciones o advertencias para su consumo, de ser el caso.

Las mezclas, cócteles y similares deben prepararse con insumos de procedencia formal y aplicándose los Principios Generales de Higiene y las Buenas Prácticas de Manipulación.

### **Artículo 33º.- De la manipulación de las Bebidas**

Los manipuladores de las bebidas no alcohólicas y alcohólicas deben observar todas las recomendaciones de salud, higiene personal y presentación que se establecen en la presente Norma Sanitaria. El lavado de manos es esencial antes de toda preparación así como el uso de utensilios para el hielo y otros insumos. El Bar debe contar con un lavadero provisto de agua potable y que esté conectado a la red de desagüe y, con un recipiente adecuado para la eliminación de residuos.

## **TITULO IV**

### **DE LA SALUD, HIGIENE Y CAPACITACION DEL PERSONAL**

#### **Artículo 34°.- Salud del Personal**

La administración del restaurante o servicios afines es responsable del control médico periódico de los manipuladores de alimentos que trabajan en dichos establecimientos. No debe permitirse que aquellos que padecen enfermedades infectas contagiosas, diarreas, heridas infectadas o abiertas, infecciones cutáneas o llagas, continúen con la manipulación de los alimentos, hasta que se verifique el buen estado de su salud.

#### **Artículo 36°.- Vestimenta**

Los manipuladores de alimentos (del área de cocina) deben usar ropa protectora de color blanco que les cubra el cuerpo, llevar completamente cubierto el cabello y tener calzado apropiado. Toda la vestimenta debe ser lavable, mantenerla limpia y en buen estado de conservación, a menos que sea desechable.

El resto del personal debe usar ropa protectora mantenida en buen estado de conservación e higiene. Los operarios de limpieza y desinfección de los establecimientos deben usar delantales y calzados impermeables.

#### **Artículo 37°.- De la Capacitación Sanitaria**

La capacitación sanitaria de los manipuladores de alimentos es responsabilidad de la administración del establecimiento y tiene carácter obligatorio para el ejercicio de la actividad, pudiendo ser brindada por las Municipalidades, entidades públicas y privadas, o personas naturales especializadas. Dicha

capacitación debe efectuarse por lo menos cada seis (06) meses mediante un programa que incluya los Principios Generales de Higiene, las Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Bebidas, entre otros.

La capacitación del Equipo de Autocontrol Sanitario a que se refiere el Artículo 42° de la presente Norma Sanitaria, debe incluir lo s siguientes temas

## **TITULO V DE LAS MEDIDAS DE SANEAMIENTO**

### **Artículo 38°.- Limpieza y Desinfección del Establecimiento**

Los establecimientos deben contar con un Programa de Higiene y Saneamiento en el cual se incluyan los procedimientos de limpieza y desinfección para satisfacer las necesidades del tipo de restaurante o servicio de comidas que se ofrece, utilizando productos autorizados por el Ministerio de Salud. Los detergentes que se utilicen deben eliminar la suciedad de las superficies, manteniéndola en suspensión para su fácil eliminación y, tener buenas propiedades de enjuague. Deben ser compatibles con otros productos desinfectantes empleados en el Programa de Higiene y Saneamiento y no ser corrosivos.

### **Artículo 39°.- Prácticas de Limpieza y Desinfección**

- a) Las superficies de las áreas de trabajo, los equipos y utensilios, deben limpiarse y desinfectarse a diario, tomando las precauciones adecuadas para que los detergentes y desinfectantes utilizados no contaminen los alimentos.
- b) Durante las actividades en la cocina solo se pueden recoger alimentos, líquidos del piso ú otros desperdicios accidentales con un trapo húmedo, nunca

con escoba, porque se puede levantar contaminación del piso hacia los alimentos.

c) Inmediatamente después de terminar la jornada de trabajo o cuantas veces sea necesario, los pisos deben limpiarse minuciosamente y desinfectarse, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de la zona de manipulación de alimentos.

d) Los vestuarios y servicios higiénicos deben mantenerse limpios en todo momento.

e) Se deben limpiar y desinfectar las sillas para niños después de cada uso.

f) Debe disponerse de áreas o compartimentos para el almacenamiento de los implementos de aseo y sustancias utilizadas para la limpieza, tales como escobas, escobillas, detergentes, etc., los cuales deben mantenerse y almacenarse de forma que no contaminen los alimentos, los utensilios, el equipo o la ropa.

g) Después de la limpieza, en el procedimiento de secado debe utilizarse materiales absorbentes.

h) Debe verificarse la eficacia de los procedimientos de limpieza y desinfección mediante vigilancia microbiológica de las superficies que entran en contacto con los alimentos, como mínimo 4 veces al año.

#### **Artículo 40°.- De las Plagas y Animales**

Los establecimientos deben conservarse libres de roedores e insectos. Para impedir su ingreso desde los colectores, en las cajas y buzones de inspección de las redes de desagüe se colocarán tapas metálicas y trampas en su conexión con la red de desagüe.

La aplicación de rodenticidas, insecticidas y desinfectantes debe ser realizada por personal capacitado, usando solamente productos autorizados por el Ministerio de Salud y de uso en salud pública, teniendo cuidado de no contaminar los alimentos o superficies donde se manipulan.

Queda expresamente prohibida la presencia de cualquier animal en cualquier área del establecimiento.

#### **Artículo 41º.- Almacenamiento de Plaguicidas y Desinfectantes**

Los plaguicidas, desinfectantes ú otras sustancias tóxicas que puedan representar un riesgo para la salud, deben estar etiquetados adecuadamente con un rótulo en el que se informe su toxicidad, modo de empleo y medidas a seguir en el caso de intoxicaciones. Estos productos deben almacenarse en lugares separados o armarios cerrados con llave, especialmente destinados para este efecto y sólo serán distribuidos y manipulados por el personal capacitado.

### **TITULO VI**

#### **DE LA VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO**

#### **Artículo 42º.- De la Vigilancia Sanitaria**

La Vigilancia Sanitaria está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal conforme a lo establecido en el Artículo 2º de la presente Norma Sanitaria; para lo cual, se efectuarán inspecciones sanitarias inopinadas y, de ser el caso, se realizará una toma de muestras de los alimentos, bebidas y superficies, para determinar los Criterios Microbiológicas de Higiene e Inocuidad (Anexo 2 de la presente Norma Sanitaria). En el proceso de Vigilancia Sanitaria debe observarse lo siguiente:

1. Se iniciará con un diagnóstico sanitario para evaluar las condiciones sanitarias de mayor riesgo que serán calificadas aplicando el instrumento “Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines” (Anexo 3 de la presente Norma Sanitaria). El diagnóstico sanitario estará complementado por un análisis microbiológico de por lo menos 01 muestra del alimentos de mayor riesgo, 01



muestra de las manos de un manipulador de alimentos y 01 muestra de los utensilios o superficie de trabajo. El muestreo y análisis puede ser realizarlo por cualquier laboratorio autorizado.

2. Los plazos para las mejoras, correcciones y aplicación de las Buenas Prácticas de Manipulación de los Alimentos y de los Programas de Higiene y Saneamiento y Levantamiento de Observaciones que debe cumplir el establecimiento evaluado, son de carácter razonable y son establecidos por la Autoridad Sanitaria Municipal.

3. La Autoridad Sanitaria Municipal procederá a realizar las visitas de inspección para la Vigilancia Sanitaria aplicando la misma ficha utilizada para el diagnóstico: “Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines” (Anexo 3 de la presente Norma Sanitaria), lo que permitirá vigilar el progreso sanitario del establecimiento y poder calificarlo sanitariamente.

4. Dicha Autoridad puede establecer la frecuencia de la Vigilancia Sanitaria en función de la calificación sanitaria del establecimiento y cada vez que existan hechos que puedan significar riesgo para la salud del consumidor, como quejas o denuncias de los consumidores, brotes o accidentes alimentarios, etc.

#### **Artículo 43º.- Del Autocontrol Sanitario**

El establecimiento formulará un Plan de Autocontrol Sanitario, el cual se sustentará en las bases del Sistema HACCP, conformando un Equipo de Autocontrol Sanitario para su ejecución, el mismo que estará conformado por el dueño o administrador del establecimiento, quien lo presidirá, y por los responsables del control de calidad, del almacén, de la cocina y del comedor.

El Equipo de Autocontrol Sanitario debe capacitarse conforme a lo indicado en el Artículo 37º, debiendo utilizar la “Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines” (Anexo 3 de la presente Norma Sanitaria) para los respectivos controles, como mínimo dos veces al mes, informando de los resultados a la Autoridad.

## **Artículo 44º.- De la Calificación y Certificación Sanitaria de los Establecimientos**

La calificación y certificación sanitaria de los restaurantes y servicios afines está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal.

Para que los restaurantes y servicios afines puedan ser calificados como “Aceptable”, deben cumplir con un mínimo de 75% de criterios sanitarios evaluados en la “Ficha de Evaluación Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines” (Anexo 3). Y, para la certificación como “Restaurante Saludable” o “Servicio Afín Saludable”, además de dicha calificación deben cumplir con las siguientes condiciones:

1. Estar sujeto a la Vigilancia Sanitaria y tener operativo el Equipo de Autocontrol Sanitario.
2. Mantener la calificación de “Aceptable” hasta por 03 visitas consecutivas.
3. Tener capacitado a todo el personal manipulador de alimentos.
4. Contar con el Programa de Higiene y Saneamiento operativo.
5. Tener operativos todos los servicios higiénicos.
6. Tener 02 evaluaciones microbiológicas consecutivas de alimentos de alto riesgo, 02 de superficies vivas (manos) e inertes (superficies), que indiquen higiene e inocuidad.
7. Mantener una adecuada cadena de frío para los productos perecibles.

## **TITULO VII**

### **DE LAS INFRACCIONES, MEDIDAS DE SEGURIDAD Y SANCIONES**

#### **Artículo 45º.- De las Infracciones**

Constituyen infracciones a la presente Norma Sanitaria, las siguientes:

#### **RESPECTO A LA INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES**

- a) No contar con la estructura física en buen estado de conservación e higiene en el área de almacenamiento y de preparación de alimentos.
- b) No contar con abastecimiento de agua potable.
- c) No contar con servicios higiénicos limpios y operativos.
- d) Dar otros usos al establecimiento diferentes al autorizado.
- e) Incumplir con las disposiciones relativas al saneamiento del establecimiento.

#### **RESPECTO A LA PREPARACIÓN DE ALIMENTOS**

- a) Preparar alimentos con productos alimenticios falsificados, adulterados, de origen desconocido, deteriorados, contaminados, con envase abollado, sin rótulo y/o con fecha de vencimiento expirada.
- b) No contar con equipos operativos que aseguren la cadena de frío cuando se almacenen y expendan alimentos que requieren refrigeración o congelación.
- c) Exhibir, almacenar y comercializar alimentos junto con productos tóxicos, como detergentes, jabones, desinfectantes y otros de alto riesgo.
- d) Permitir la presencia de animales domésticos en los ambientes del establecimiento.

## RESPECTO A LOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS

- a) Incumplir con las disposiciones de higiene y hábitos personales.
- b) No asistir o incumplir con las disposiciones relativas a la capacitación obligatoria.
- c) Permitir que los manipuladores de alimentos continúen con sus actividades cuando presenten signos visibles de enfermedad y otros riesgos.

### **Artículo 46°.- De las Medidas de Seguridad**

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA, pueden aplicarse las siguientes medidas de seguridad cuando se incurra en las citadas infracciones, según corresponda:

- a) Decomiso, incautación, inmovilización y destrucción de los productos alimenticios cuando sean considerados no aptos para el consumo humano.
- b) Suspensión temporal o definitiva del establecimiento.

### **Artículo 47°.- De las Sanciones**

Conforme a lo establecido en el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA y, sin perjuicio de la aplicación de las medidas de seguridad, puede imponerse las siguientes sanciones según la gravedad de la infracción y la condición de reincidente:

- a) Amonestación.
- b) Multa comprendida entre un décimo (0,1) y diez (10) Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- c) Cierre temporal del establecimiento.
- d) Cancelación de la autorización de funcionamiento del establecimiento.

e) Clausura definitiva del establecimiento.

#### **Artículo 48°.- De la Aplicación de las Medidas de Seguridad y las Sanciones**

Las medidas de seguridad y las sanciones son aplicadas por la Autoridad Sanitaria Municipal, previo informe del personal profesional calificado y capacitado que ejerce la Vigilancia Sanitaria de Alimentos y el descargo del presunto infractor. Las Municipalidades deben contar con un Reglamento de Infracciones y Sanciones que contenga los criterios establecidos en la presente Norma Sanitaria.

#### **DISPOSICIÓN TRANSITORIA Y FINAL**

Los restaurantes y servicios afines deben adecuarse a las disposiciones de la presente Norma Sanitaria en un plazo máximo de seis (06) meses, contados a partir de la fecha de su vigencia.

## **8 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar el proyecto se llevará a cabo una investigación de tipo descriptivo - analítico que permite la identificación de las propiedades y características donde serán identificados y analizados los aspectos gerenciales administrativos empleados en el sector servicios del Área Metropolitana Centro-Occidente, Pereira, Dosquebradas y La Virginia. La información se obtuvo a partir de fuentes primarias, por medio de encuestas, aplicadas a los gerentes o encargados de administrar las empresas.

### **8.2 UNIVERSO**

- ✓ Empresas prestadoras de servicios de “Expendio a la mesa de comidas preparadas servidas en cafetería”, en el Área Metropolitana Centro- Occidente

### **8.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

- ✓ Gerentes de las empresas prestadoras de servicios de “Expendio a la mesa de comidas preparadas servidas en cafetería”, en el Área Metropolitana Centro Occidente AMCO.

#### **8.4 MÉTODO**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se recolectó la información de fuentes primarias y secundarias para consolidar resultados ; la información primaria se obtuvo tomando muestras representativas de las empresas dedicadas a la prestación del servicio de expendio a la mesa de comidas preparadas servidas en cafetería, las cuales se tomaron teniendo como base los datos de la Cámara de Comercio de Pereira y aplicando la técnica multivariada análisis factorial para identificar en cada actividad prestadora del servicio.

Para la investigación se realizaron encuestas personalizadas, observación directa y entrevistas estructurada con los gerentes y/o administradores delegados de las empresas.

**9. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS**

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor a medir</b>	<b>Índice</b>
Comercial	Tendencia de las ventas	Crecimiento	Porcentaje
	Conocimiento de la competencia	Si	Porcentaje
	Porcentaje de ventas de la empresa	locales y regionales	Porcentaje
	Área comercial establecida	Si	Porcentaje
	Existencia de planes de mercadeo	Si	Porcentaje
	Control sobre variables del mercado	Existencia de programas de control	Porcentaje
	Existencia de acuerdos o alianzas estratégicas: proveedores, clientes, otras empresas	Si	Porcentaje
Financiera	Toma de decisiones basada en información de estados financieros	Si	Porcentaje
	Existencia de presupuestos escritos	Si	Porcentaje
	Conocimiento sobre costo de los pasivos	Si	Porcentaje
	Conocimiento de entidades y sistemas crediticios	Si	Porcentaje



	Análisis efectuados para conocer rentabilidad del negocio	Si	Porcentaje
	Herramientas financieras utilizadas (indicadores, software, asesorías)	Al menos un si	Porcentaje
	Limitaciones para cumplir con obligaciones financieras	No	Porcentaje
Conocimiento	Rango salarial promedio de los colaboradores	Entre 1 y 6 SMLV	Número
	Requisitos de contratación	Según nivel jerárquico	Número
	Programas de inducción y capacitación	Si	Porcentaje
	Planes de incentivos establecidos	Si	Porcentaje
	Programas de evaluación del desempeño	Realización de evaluación de desempeño	Porcentaje
	Programa de salud ocupacional	Existencia del programa de S.O	Porcentaje
	Programas de bienestar	Existencia de programas de bienestar	Porcentaje
Tecnología	Direccionamiento estratégico.	Existencia	Porcentaje
	Estructura organizacional definida.	Existencia de una estructura organizacional definida	Porcentaje
	Antigüedad de maquinaria	Entre 0 y 10 años	Número

	y equipo.		
	Relaciones intersectoriales.	Existencia de alianzas	Número
	Existencia de un departamento de investigación y desarrollo.	Existencia	Porcentaje
	Procesos de mejora de bienes y servicios.	Entre moderado y Excelente	Porcentaje
	Conocimiento y adaptación rápida a los cambios tecnológicos del sector.	Entre moderado y Excelente	Porcentaje
	Sistemas de información adecuados.	Existencia	Porcentaje
	Certificación por norma.	Existencia de certificación	Porcentaje
	Manejo de residuos (sólidos y líquidos).	Existencia de manejo de residuos	Porcentaje
Orientación Humanista	Importancia que se da a:		
	o La selección de personal.	Alto	Porcentaje
	o Estímulos y desarrollos de los colaboradores al interior de la organización.	Mecanismos utilizados	Número
	o Trabajo en equipo.	Identificación de beneficios	Porcentaje
	Información específica sobre los colaboradores.	Aspectos en los que se tiene conocimiento	Porcentaje
	Orientación y destinatarios de la capacitación.	Existencia de capacitación a	Porcentaje

		trabajadores y familia	
	Empoderamiento del personal.	Empleo de al menos una estrategias de empoderamiento	Porcentaje
	Negociación de políticas y normas.	Da posibilidad de negociación a los colaboradores	Porcentaje
	Identidad y pertenencia de los trabajadores.	Identificación de sentido de pertenencia	Porcentaje
	Estilo administrativo utilizado.	Líder	Porcentaje
Orientación Tecnocrática	Importancia a la información y comunicación.	Lo considera importante	Porcentaje
	Control y mejoramiento de procesos.	Lo considera importante	Porcentaje
	Métodos de trabajo y documentación.	Lo considera importante	Porcentaje
	Innovación a procesos, productos y servicios.	Lo considera importante	Porcentaje
	Inversión en tecnología moderna.	Lo considera importante	Porcentaje
	Plataforma informática adecuada.	Lo considera importante	Porcentaje
Orientación Planificadora	Importancia a la planeación y toma de decisiones.	Lo considera importante	Porcentaje
	Conocimiento actualizado del sector y los ámbitos	Existencia del conocimiento	Porcentaje

	nacional e internacional.		
	Información disponible sobre procesos internos.	Conocimiento de todos los procesos	Porcentaje
	Focalización de la planeación.	Lo mas importante es planear	Porcentaje
	Desarrollo de procesos de certificación.	Identificación de importancia de la certificación	Porcentaje
Orientación a las Normas y Reglamentos	Importancia a las normas y reglamentos.	Reguladoras normales de una actividad	Porcentaje
	Establecimiento de jerarquías y conductos regulares.	Clara y precisamente por escrito	Porcentaje
	Documentación de procesos, procedimientos y funciones.	Totalmente de acuerdo desde que esten establecidos por escrito	Porcentaje
	Manejo de autoridad.	La autoridad esta claramente establecida	Porcentaje
	Delegación de funciones.	Existencia de trabajo en equipo	Porcentaje
	Seguimiento a órdenes e instrucciones.	Buen desempeño en ausencia del jefe	Porcentaje
	Fortalecimiento de la iniciativa y toma de decisiones de los colaboradores.	Autonomía y manejo de espacios	Porcentaje
	Especialización del trabajo.	Colaboradores polifuncionales	Porcentaje
	Concepto personal sobre	Total de acuerdo en	Porcentaje

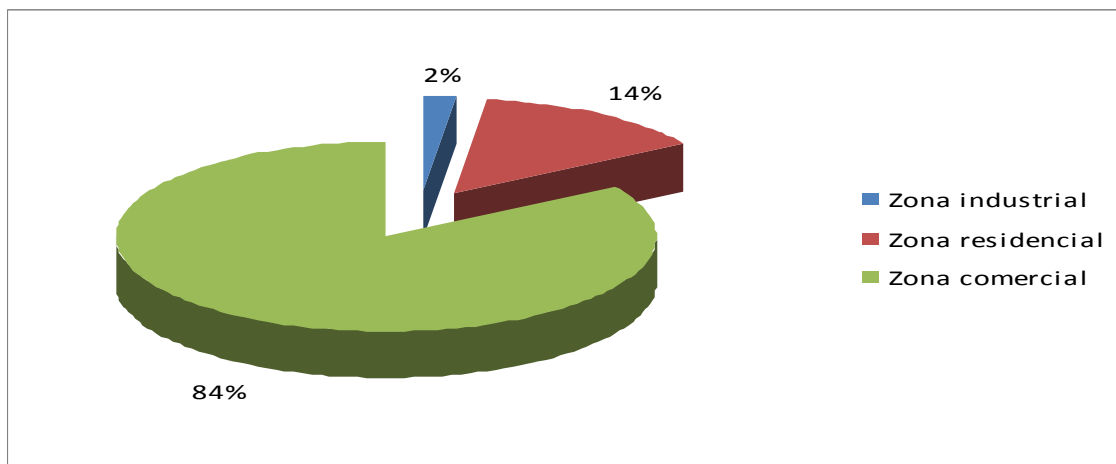
	el empoderamiento.	entregar responsabilidades	e
	Importancia al manejo centralizado.	Está de acuerdo	Porcentaje
			e

## 10 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información hecho a través del programa estadístico SPSS y del semáforo realizado en EXCEL se puede señalar lo siguiente acerca de la actividad del sub-sector servicios “**Expendio a la mesa de platos servidos en cafetería**”:

### 10.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DEL ENCUESTADO

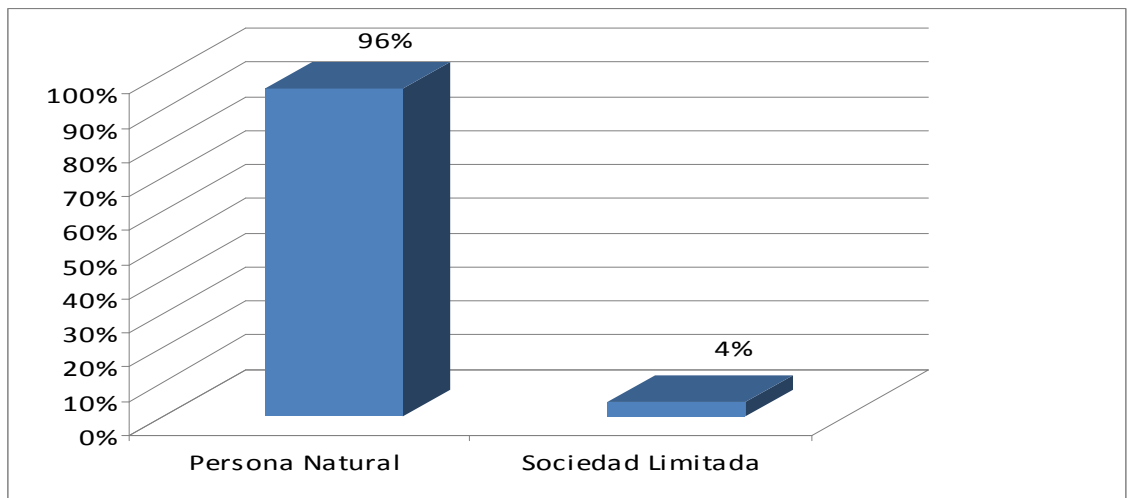
#### Ubicación



El 84% de las cafeterías están ubicadas en la zona comercial del AMCO, el 14% en la zona residencial y el 2% en la zona industrial, cabe anotar que éstas se concentran en las áreas donde existe actividad comercial y gran afluencia de personas, además de ello la base de datos proporcionada por la cámara de

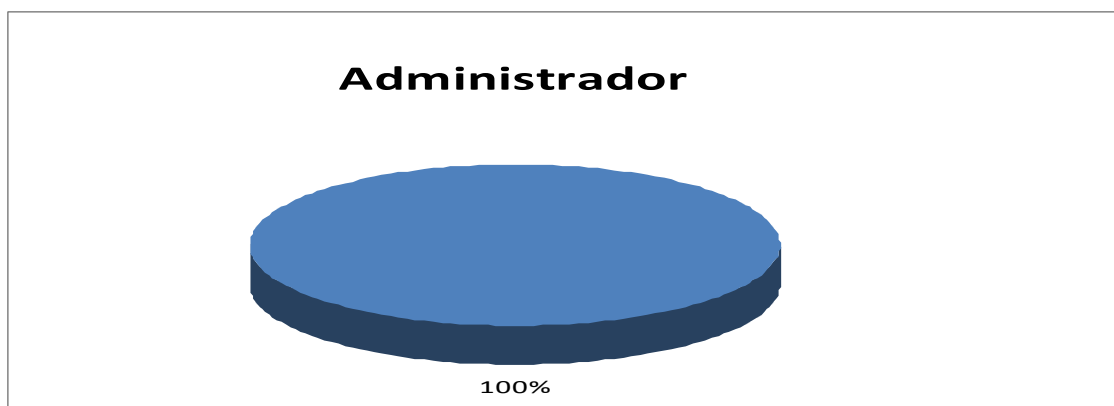
comercio de la ciudad de Pereira contenía en su gran mayoría cafeterías ubicadas en el centro de la ciudad.

### Naturaleza jurídica



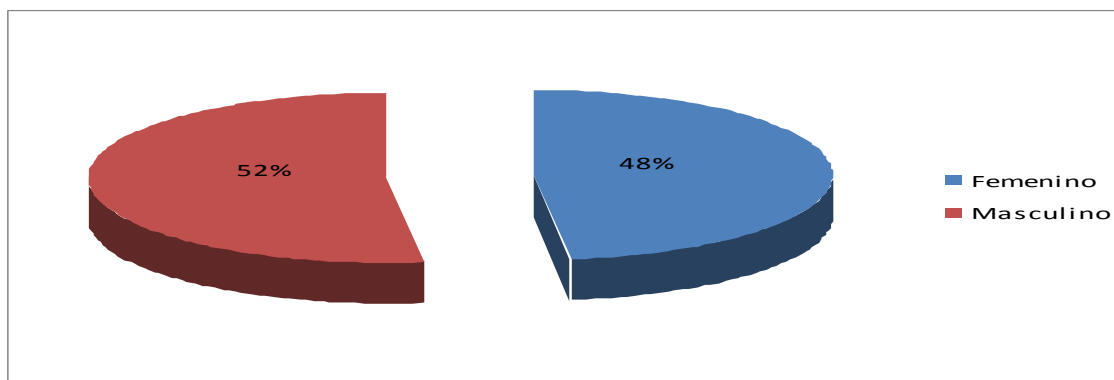
Con relación a la naturaleza jurídica de las empresas los resultados arrojaron que el 96% de las cafeterías son constituidas como persona natural y el 2% como sociedad anónima, es claro que este fenómeno es debido a que este tipo de negocios son de reducido tamaño y en su gran mayoría de constitución familiar y empírica.

## Cargo



Con respecto al cargo del encuestado se tuvo en cuenta en la ejecución de la encuesta que se iba a dirigir solo a los administradores de los establecimientos, por lo tanto el cargo del encuestado corresponde el 100% a los administradores

## Sexo del encuestado

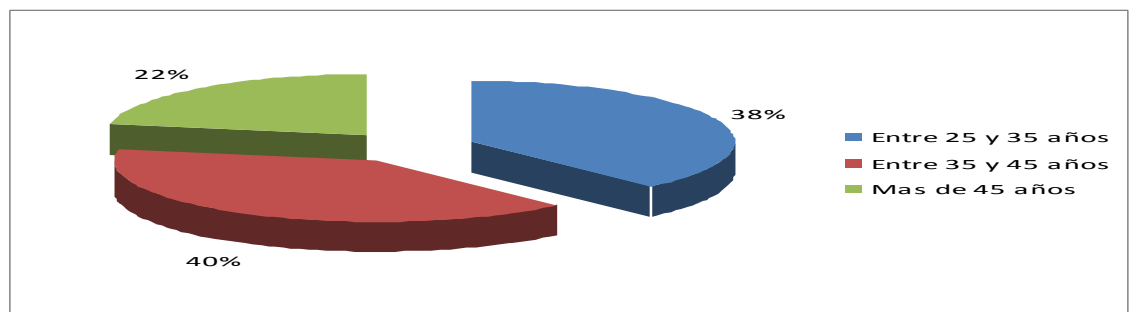


En cuanto al sexo del encuestado (administradores), el 52% son de sexo masculino y el 48% son de sexo femenino, con estos porcentajes se puede



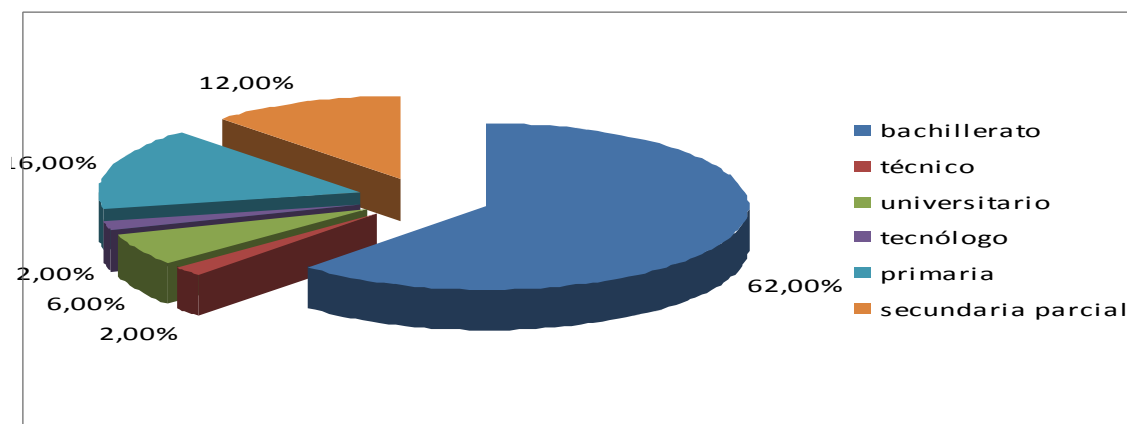
observar que la administración de este tipo de negocios es compartida tanto por hombres como por mujeres.

### Edad del encuestado



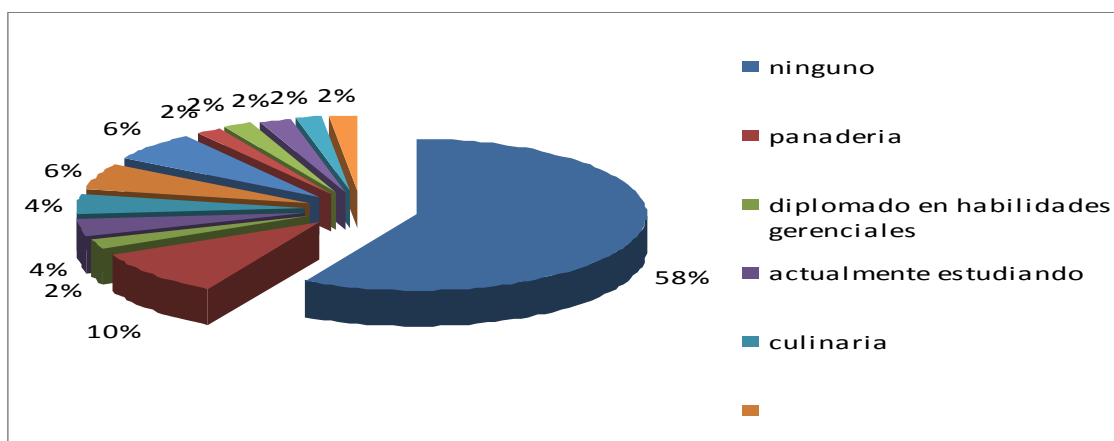
En la edad del encuestado los resultados arrojaron que un 40% se encuentran entre los 35 y 45 años de edad, un 38% entre los 25 y 35 años de edad, y un 22% con más de 45 años de edad, con estos resultados se puede advertir que este tipo de negocios son en su gran mayoría administrados por personas que están entre el rango de 25 a 45 años de edad pues solo existe un 2% de diferencia entre de 35 a 45 y 25 a 35, entonces las cafeterías son administradas por personas que están en un rango de edad el cual es bastante beneficioso por la capacidad de trabajo tanto físico como mental.

## Nivel educativo



Con respecto al nivel educativo del encuestado el 62% ha realizados estudios de bachillerato, el 16% solo estudios de primaria, el 12% estudios de secundaria parcial, el 6% estudios universitarios, un 2% para estudios técnicos, y también un 2% para estudios en tecnologías; por consiguiente se puede observar que en esta actividad es muy escasa la preparación académica lo cual puede estar afectando la administración adecuada y la productividad de estos establecimientos

### Cursos, seminarios o talleres:



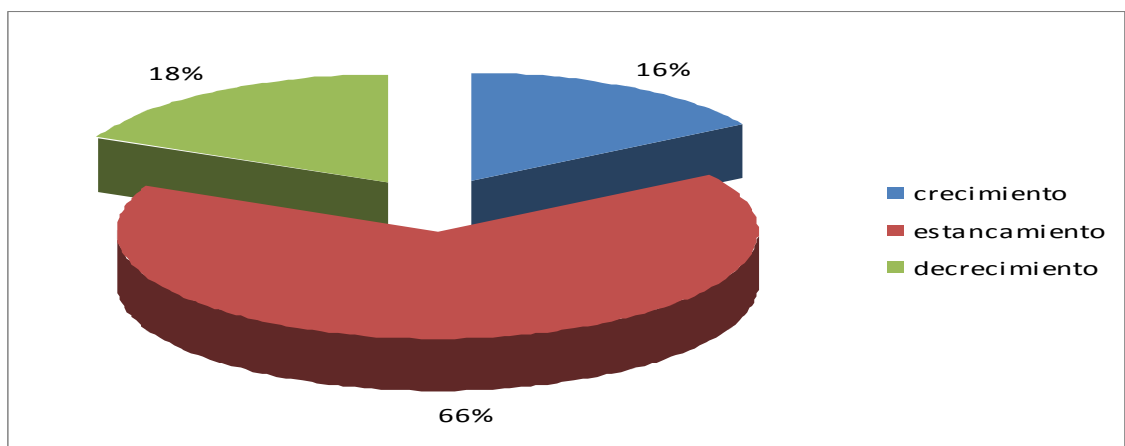
En lo que se refiere a los cursos, seminarios y talleres, se evidencia que más de la mitad de los encuestados no han realizado ningún curso adicional este porcentaje corresponde al 58%, luego es seguido de un 10% para cursos de panadería, el resto es diversificado en pequeños porcentajes para diferentes cursos como culinaria, sistemas, contabilidad, cocina básica, manipulación de alimentos, etc., por lo tanto es una situación que se suma a la anterior variable del escaso nivel educativo.

## 10.2 ANÁLISIS POR ÁREAS

### 10.2.1 ÁREA COMERCIAL:

A continuación se presentara un análisis de los resultados arrojados al aplicar la encuesta a las empresas de la actividad expendio a la mesa de platos servidos en cafetería del sector servicios; se presentará información acerca de competidores, características del cliente, manejo del mercado y alianzas presentes entre las empresas del sector y otras entidades.

#### Comportamientos de las ventas



En sus ventas se puede observar que el 66% de estas se encuentran en estancamiento, el 18% en decrecimiento, y el 16% en crecimiento, este es un hecho preocupante, pues solo un 16% esta cumpliendo con la meta de todo negocio, que es hacer que sus ventas aumenten. Para analizar esta situación se

realizaron algunos cruces de variables para observar si de alguna manera tenia que ver con el hecho de no realizar descuentos a los compradores, o con el nivel de mejora en los bienes y servicios de la empresa, a continuación se muestran los cuadros que contiene estos resultados:

**CUADRO 1:**

**Tabla de contingencia como están las ventas de sus productos \* otorga descuentos a sus compradores**

Recuento	Otorga descuentos a sus compradores		
	no	si	Total
Como están las ventas de sus productos	6	2	8
crecimiento	28	5	33
estancamiento	9	0	9
decrecimiento	43	7	50
Total			

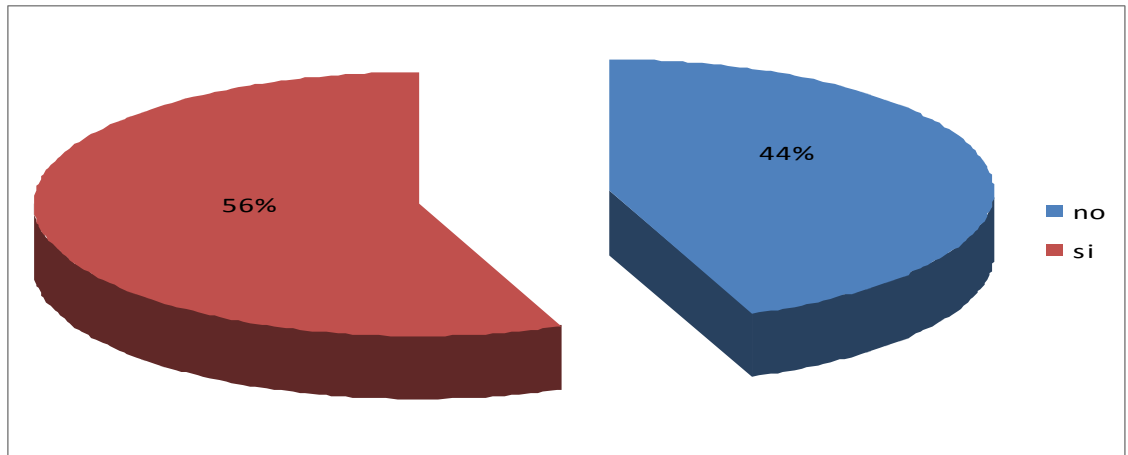
**CUADRO 2:**

**Tabla de contingencia como están las ventas de sus productos \* nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa**

Recuento	Nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa					Total
	nulo	escaso	moderado	alto		
Como están las ventas de sus productos	1	3	3	1	8	
crecimiento	7	15	10	1	33	
estancamiento	0	8	1	0	9	
decrecimiento	8	26	14	2	50	
Total						

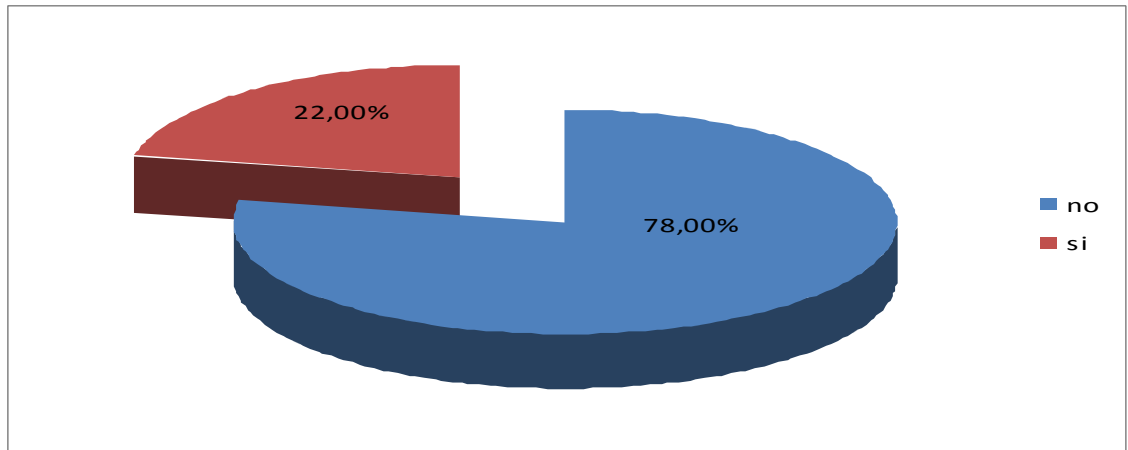
Según estos cuadros se puede analizar que al parecer el estancamiento y el decrecimiento observado en las gráficas tiene cierta relación con el hecho de no tener un sistema de descuentos dado que se ve que los que no otorgan descuentos y están en estancamiento son 28 que es el mayor número, y 9 de las que no otorgan descuentos tienen sus ventas en decrecimiento, ahora con respecto al nivel de mejora también se observa que 15 de los que poseen un nivel escaso de mejora, se encuentran en estancamiento, aunque se pone en entredicho dado que los altos índices deberían estar ubicados para un nivel nulo de mejoramiento, por ello se cree que no tienen una correlación estas variables.

## Conocimiento de los competidores



Con respecto a esta variable se puede ver que el 56% de los encuestados tiene conocimiento de quienes son sus competidores, y el 44% no los conoce, para este caso se puede decir que es bastante importante el conocimiento de los competidores pues es con respecto a este punto que se genera un mayor nivel de mejoramiento y competitividad ya que hay una relación entre los establecimientos que impulsan al mejoramiento, este es un aspecto que daría respuesta también al nivel de productividad de este sector.

## Cumplimiento del nivel de ventas



En el caso del cumplimiento del nivel de ventas se ve que el 78% de las cafeterías no han cumplido con el nivel de ventas proyectado y el 22% si cumplieron con dicha meta, esta es una situación neurálgica pues es el reflejo de que las cosas no se están ejecutando apropiadamente. Para indagar más sobre esta situación se hizo un del cruce de variables para detectar las posibles causas, en los siguientes cuadros se podrán apreciar los resultados de dichos cruces:



**CUADRO 3:**

**Tabla de contingencia: Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, frente a: La empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios**

Recuento				
		La empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios		
		no	si	Total
Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año	no	34	5	39
	si	7	3	10
	Total	41	8	49

**CUADRO 4:**

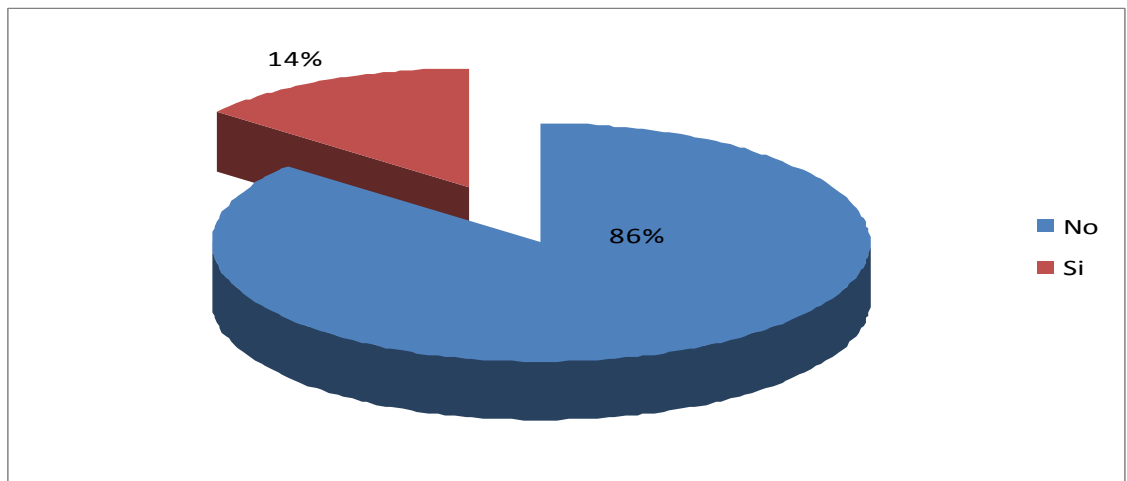
**Tabla de contingencia: Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, frente a: Elabora su compañía plan de mercado.**

Recuento				
		elabora su compañía plan de mercado		
		no	si	Total
ha cumplido con el nivel de ventas	no	39	0	39
	si	9	1	10

proyectado para este año	Total	48	1	49
--------------------------	-------	----	---	----

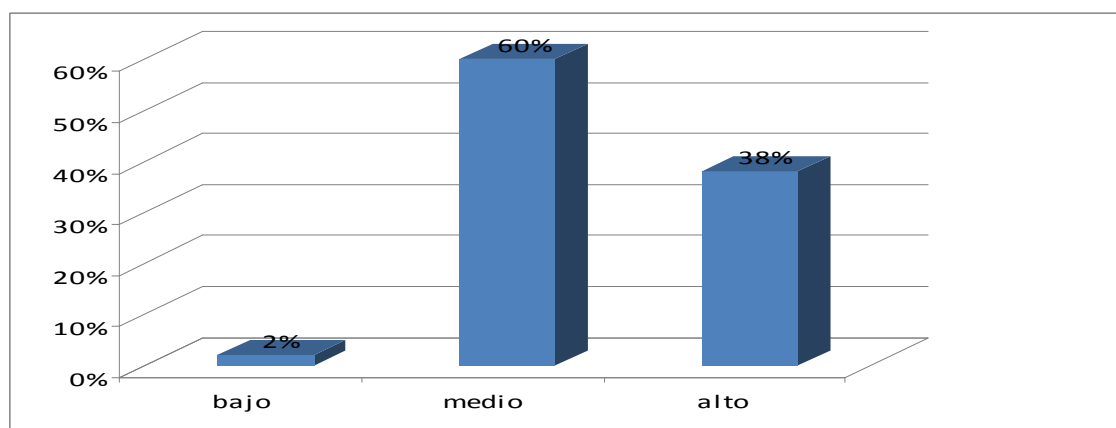
En el cuadro numero 3 se puede observar que existe una relación en la realización de cambios innovadores en los productos con el cumplimiento del nivel de ventas proyectado para este año pues se observa el mayor índice de empresas correspondiente a 34 de ellas no realiza cambios innovadores y en el cuadro 4 se observa que tampoco ha cumplido con ese nivel de ventas proyectado, además de ello también se ve en el cuadro número dos que en las empresas el mayor índice correspondiente a 39 no realizan un plan de mercadeo y tampoco han cumplido con el nivel de ventas proyectado.

### Otorga descuentos a sus compradores



En este punto se observa que el 86% no otorga descuentos a su compradores y el 14% si lo hace, esta es una situación que podría deducirse desde el punto de vista de establecimientos de un tamaño pequeño, donde los productos son vendidos al por menor, y económicamente no son lo suficientemente fuertes para realizar descuentos en compras que en su gran mayoría son pequeñas. Si se ve en términos de frecuencia para analizar los motivos de ese 14% de los que si realizan descuentos, se ve que 4 de las cafeterías encuestadas lo hacen por motivos de volumen y cantidad, dos lo hacen por pronto pago, y una lo hace por el tipo de artículo.

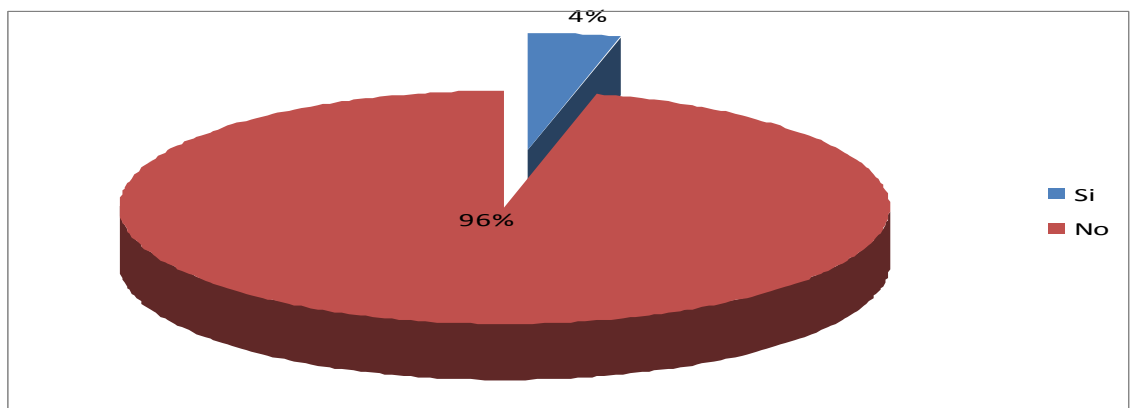
### Como percibe el nivel de satisfacción del cliente



En cuanto al nivel de satisfacción del cliente se observa que el 60% de los encuestados perciben el nivel de satisfacción del cliente como medio, el 38% alto, y el 2% bajo, esto es un indicador que nos muestra que falta progresar en la gestión para obtener la excelencia pues para este caso es como los dueños perciben ese nivel de satisfacción y el 96% lo perciben a través de la

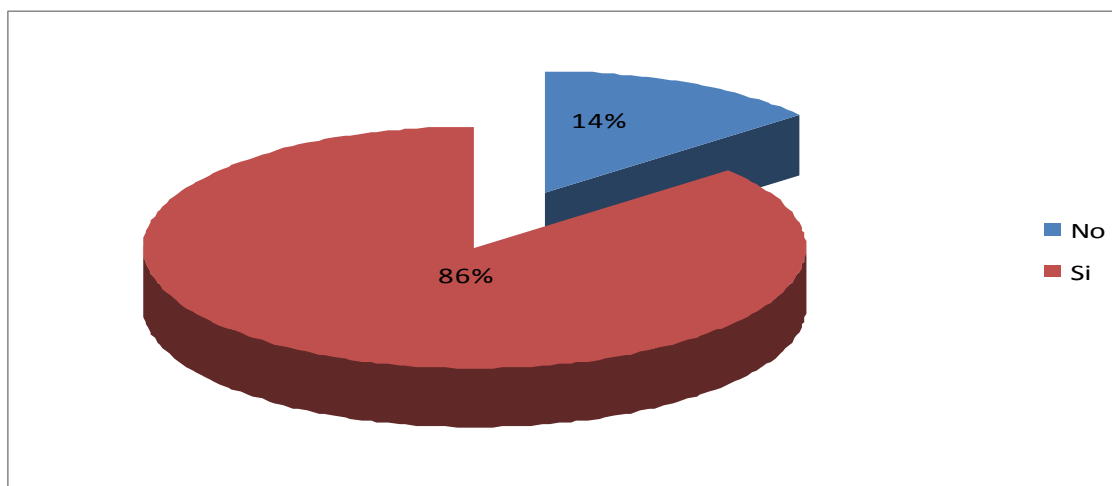
permanencia del cliente, cabe anotar que en este tipo de preguntas la información puede ser sesgada por la opinión del administrador que desea dejar en alto el negocio.

### Elaboración de planes de mercadeo



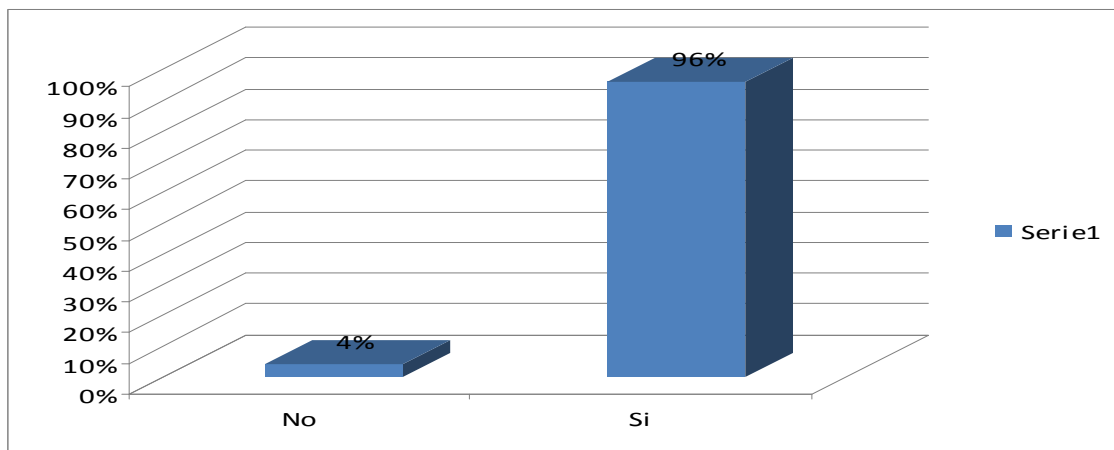
El 96% de los encuestados no realiza plan de mercadeo y el 4% si lo hace, este es un punto para observar detalladamente, pues en realidad a juzgar por el tamaño y el tipo de empresa al que se dirige esta encuesta parece ser innecesario un plan formal de mercadeo como tal, es evidente que la falta de capacitación de los administradores hace casi imposible que estos puedan utilizar este tipo de instrumento y por lo tanto el estancamiento de la empresa.

### Existencia de control en los proveedores:



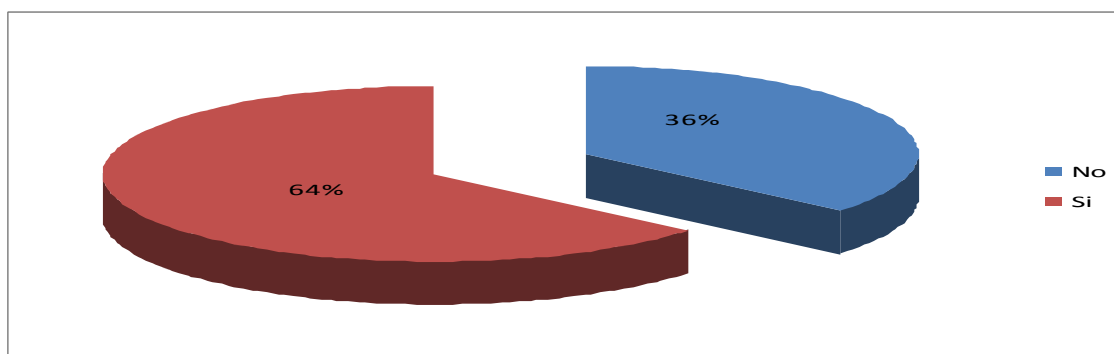
En esta pregunta se puede encontrar que el 86% de los encuestados si tienen un sistema de control sobre los proveedores, mientras que el 14% no lo tienen, acá se evidencia que de cierta forma se ven en la necesidad de tener una herramienta para controlar este aspecto, cabe anotar por la observación directa que se hizo durante la aplicación de la encuesta se pudo evidenciar que no utilizan sistemas oficiales o especializados de control, son sistemas empíricos básicos.

### Existe sistema de control de facturación



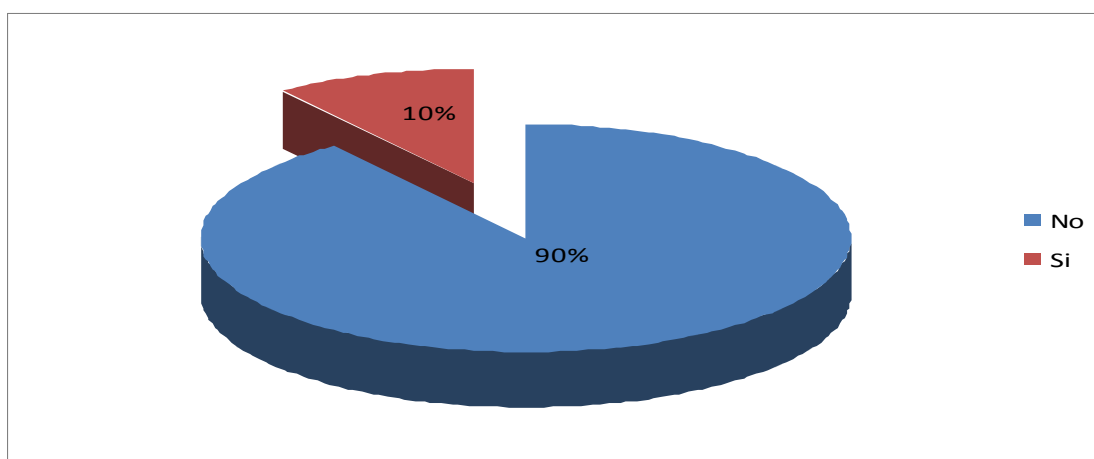
El 96% de los encuestados poseen un sistema de control sobre la facturación, y el 4% no lo tienen. Se puede afirmar que es muy común ya en este tipo de negocios que se implemente la facturación, además porque ya su uso es una obligación, y el bajo porcentaje de los que no la utilizan corresponde a dos cafeterías en las cuales su infraestructura es bastante rústica.

### Existe sistema de control de productos y servicios



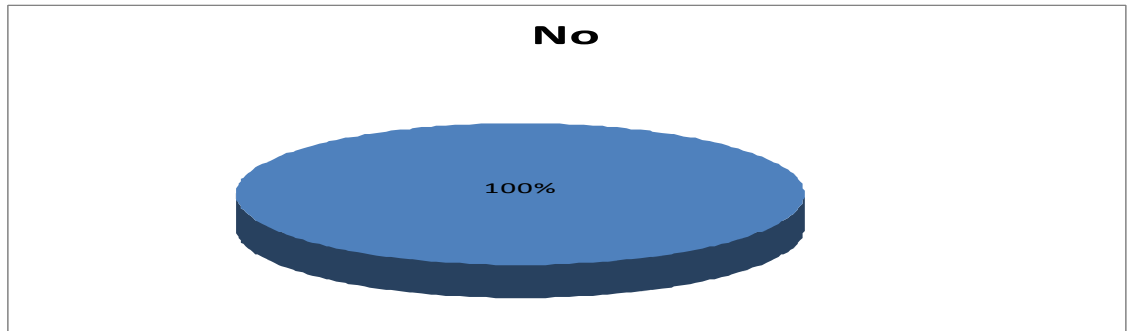
El 64% de los encuestados respondieron que si poseen sistemas de control sobre los productos y servicios y el 36% no los tienen. Este es un resultado donde se puede observar que el porcentaje de los que no poseen un sistema de control sobre sus productos y servicios es relativamente alto pues este es un parámetro muy importante para el mejoramiento de estos establecimientos, y los que tienen sistemas de control son desde el sentido común.

### **Existe sistema de control de asesores comerciales**



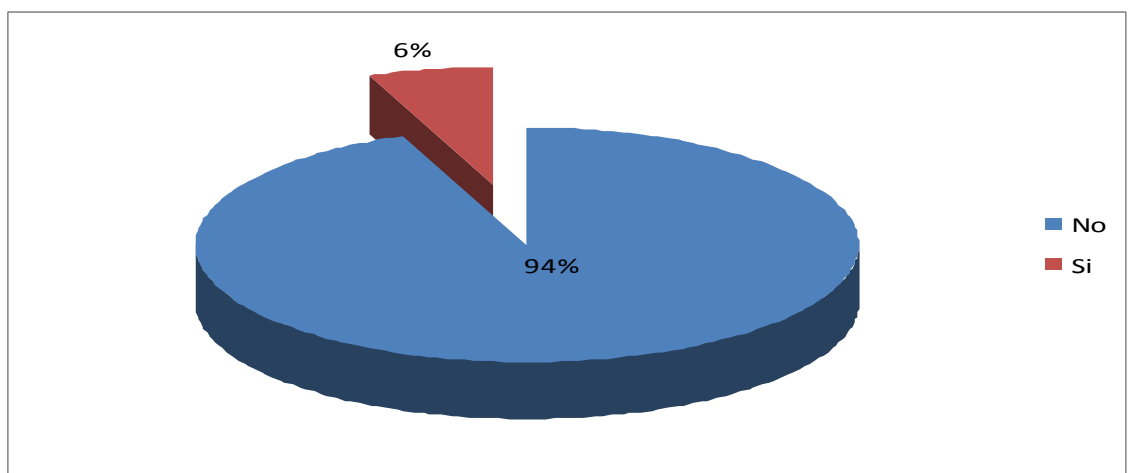
Con respecto a esta pregunta, el 90% de los encuestados respondieron que no tienen sistemas de control en los asesores comerciales, y el 10% si los tienen, esto nos indica que en la gran mayoría de los casos no se le da la importancia requerida a las asesorías comerciales, se tiende desconocimiento a cerca de la función de los asesores comerciales y sus beneficios.

### Existe sistema de control de plan de mercadeo



El resultado de esta pregunta es evidente, pues el 100% de los encuestados no tienen sistemas de control en su plan de mercadeo, ya que casi el total de las cafeterías no poseen un plan de mercadeo.

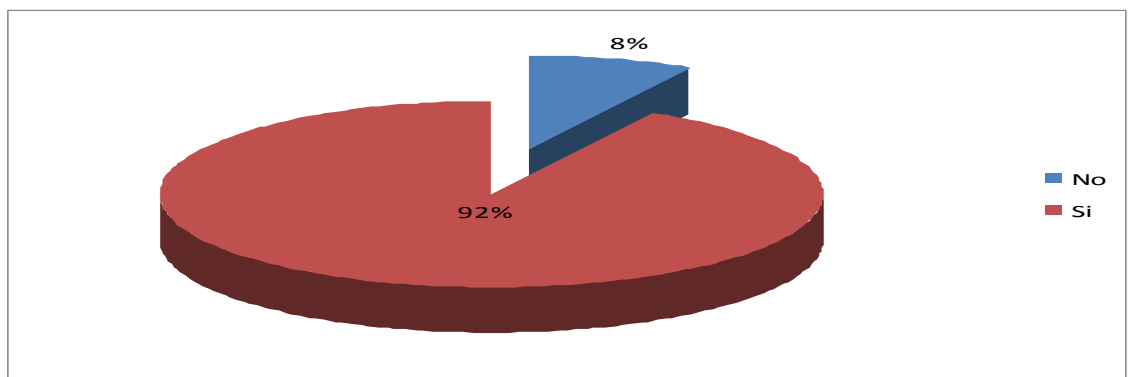
### Existe sistema de control de cliente (posventa)





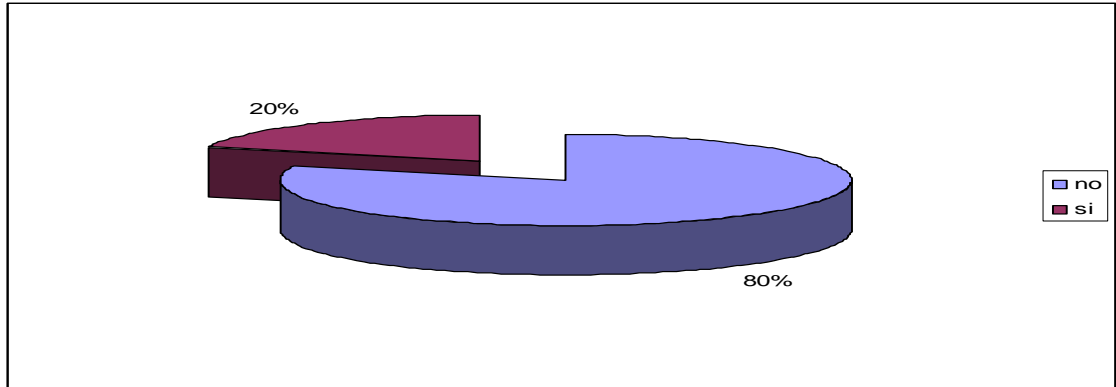
Los resultados de esta pregunta arrojaron que el 94% de los encuestados no poseen control en la posventa de sus productos, y un 6% que corresponde solo a tres cafeterías que si poseen este cierto sistema de control sobre los clientes. Este resultado sigue siendo una respuesta a la falta de conocimientos, al empirismo y al tamaño de estos establecimientos.

### Existe sistema de control de inventarios



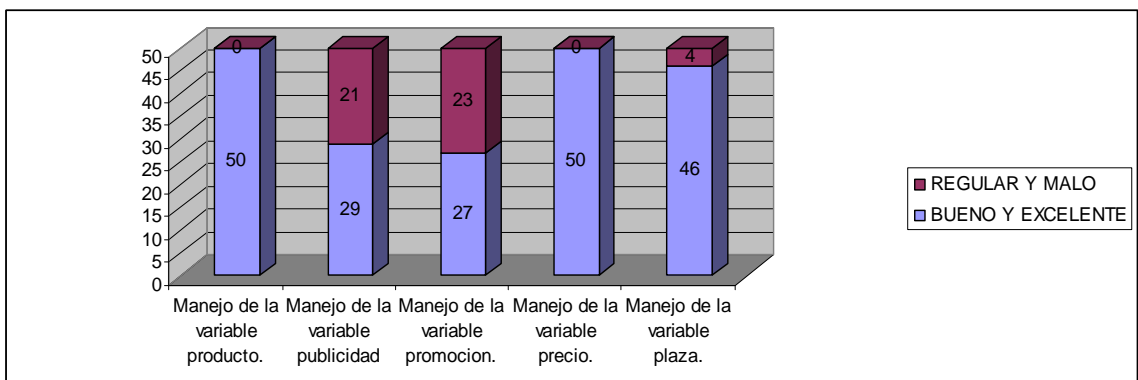
El 92% de los encuestados si tienen sistemas de control en sus inventarios, mientras que un 8% no poseen inventarios. Con respecto a estos resultados se puede decir que se implementa un sistema sencillo de inventarios pues en realidad por el tamaño y tipo de negocio de hace más sencillo que existan estos sistemas.

### Existe sistema de control de canales de distribución



Como se puede observar el 80% de los encuestados no poseen un sistema de control sobre los canales de distribución, mientras que el 20% si lo hacen. Este resultado indica que en la mayoría de los establecimientos son negativos y en el caso de los resultados positivos se dieron debido a que en algunos establecimientos se presta el servicio de domicilio.

### Calificación del manejo de variables mercadológicas:



En la grafica anterior se puede observar que los administradores de este tipo de establecimientos consideran en su totalidad que sus productos son buenos y excelentes, esta es una repuesta que de alguna forma se esperaba puesto que en la gran mayoría de los casos los administradores son los dueños o familiares, y consideran siempre a sus productos de calidad.

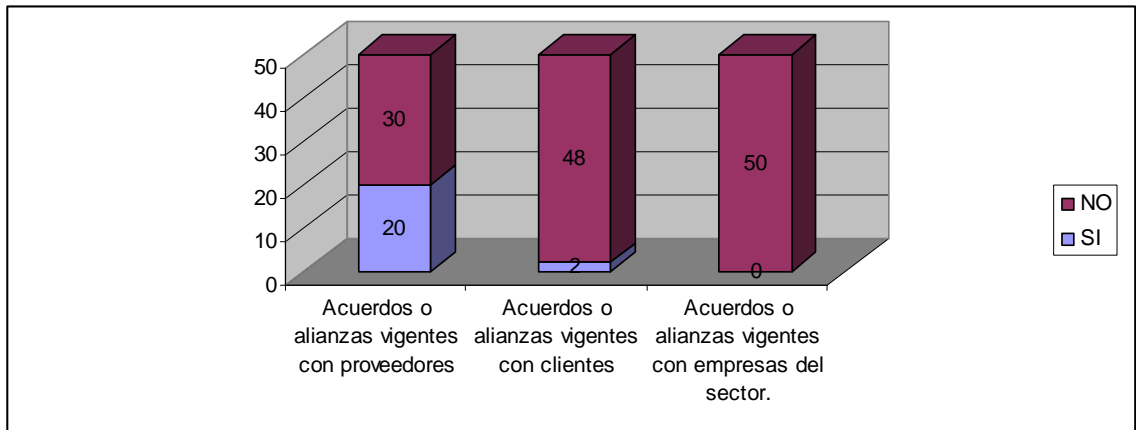
Según estos resultados se puede ver que en las cafeterías no se le da gran relevancia a la publicidad, pues aun falta para llegar a la excelencia, y aunque el mayor porcentaje arrojado es el de la calificación buena, se ve muy próximo a la calificación regular, y al hacer una observación detallada la publicidad en la mayoría de los casos solo se reduce a un anuncio.

En cuanto al variable precio todos se encuentran calificados en un rango positivo, es decir se califico como bueno o excelente; en cuanto a esta respuesta se puede inferir que los precios en este tipo de negocios están casi estandarizados por la alta competencia pues la gran mayoría como se dijo anteriormente se encuentran ubicados en la zona comercial.

Ahora siguiendo con la variable plaza se analiza que 46 de los encuestados clasifica esta variable de manera positiva, esto quiere decir que se encuentran conformes con la ubicación de sus negocios.

## Proceso de integración:

### Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

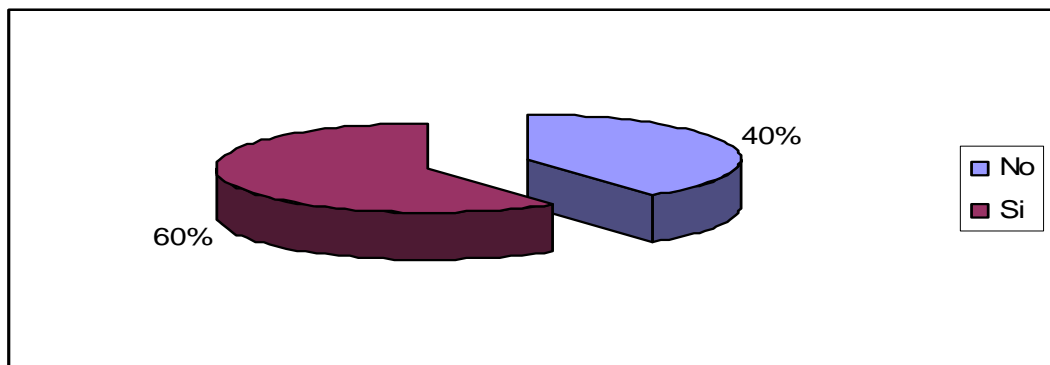


De los resultados de estas preguntas se puede analizar que el nivel de acuerdos tiene poca relevancia para este tipo de negocios, y con quien se tiene mayor nivel de acuerdos es con los proveedores de los cuales 20 encuestados respondieron que si los tenían, luego le siguen dos encuestados que respondieron que si tenían acuerdos con algunos clientes, esto nos lleva a pensar en la simplicidad con la que se administran las cafeterías, pues se limitan simplemente a negociar escasamente con los proveedores, hay poca tendencia a buscar beneficiarse por medio de acuerdos o alianzas.

## 10.2.2      **ÁREA FINANCIERA**

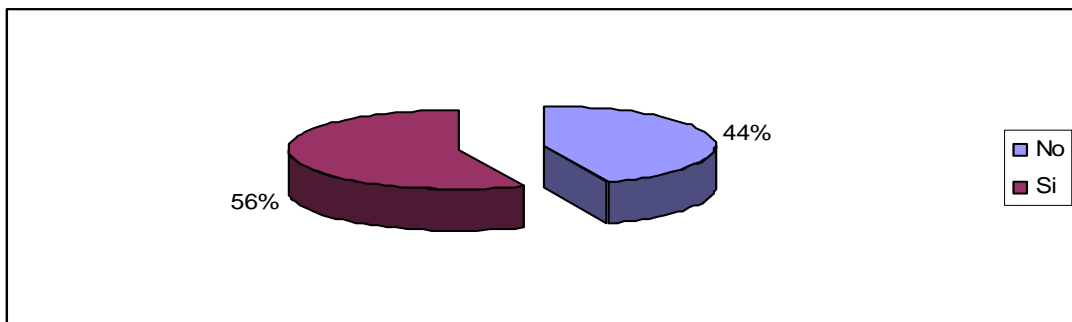
En el análisis del área financiera se exponen diferentes aspectos tales como estados financieros, rentabilidad de los negocios, y obligaciones monetarias.

### **Toma de decisiones oportunas en base a los estados financieros**



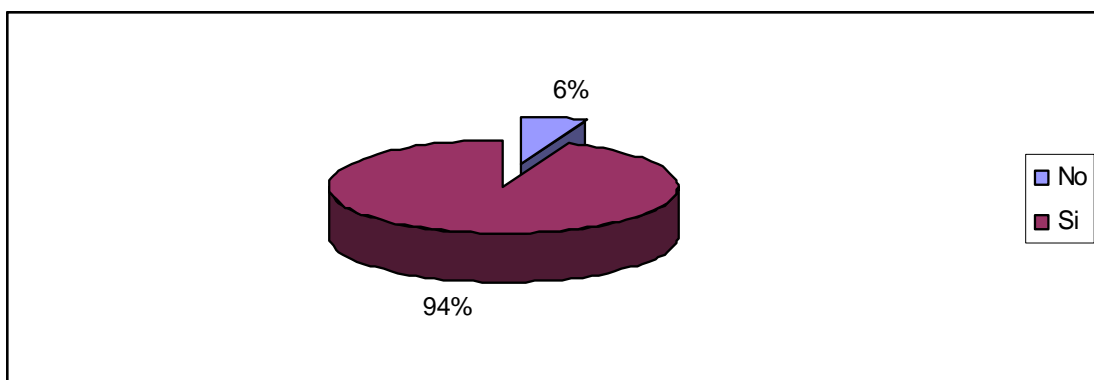
La mayor parte de los administradores un 60% consideran que por medio de los estados financieros pueden tomar oportunas decisiones, pero una gran parte el 40% opinan todo lo contrario, lo cual puede ser debido a que muchos de ellos carecen de conocimiento acerca del uso de los estados financieros, por lo tanto no hacen uso de ellos, lo que sugiere una necesaria capacitación en este aspecto.

### Realización de presupuestos escritos



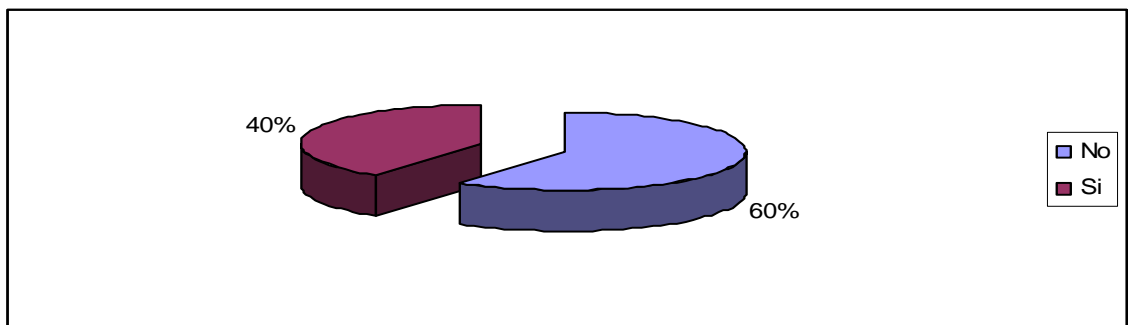
En el 56% de los negocios estudiados los administradores realizan presupuestos escritos lo cual les permite tomar decisiones en cuanto al rumbo de su negocio. Un 44% no lo hacen, porque consideran que realizar estos presupuestos es algo innecesario y por lo tanto continúan administrando su negocio de una manera empírica.

### Conocimiento del costo de los pasivos



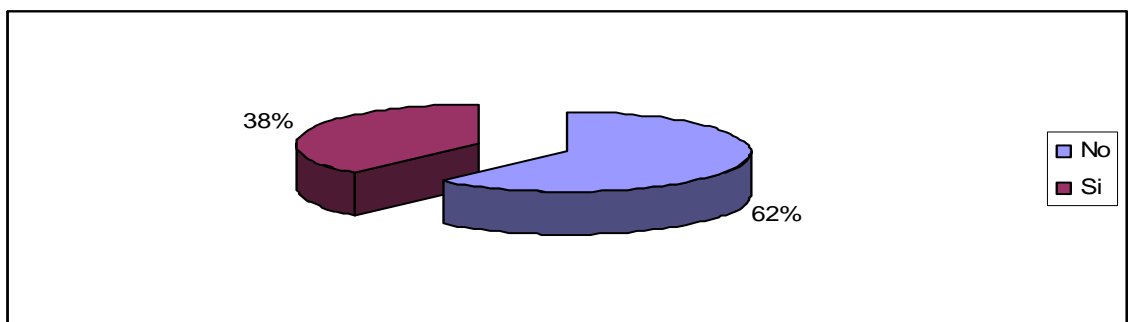
La mayor parte de los encuestados tienen claramente definido cuales son sus deudas, y porque conceptos. Sin embargo existe un pequeño porcentaje (6%) que manifiestan no saberlo, esto indica el no uso de las herramientas financieras o la falta de realizar algún tipo de presupuesto escrito.

### Conocimiento de entidades que otorgan créditos



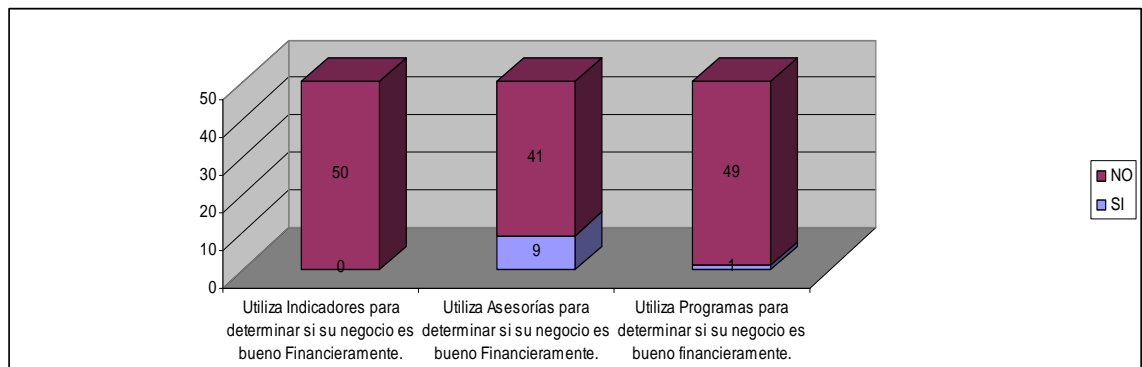
El 40% de los administradores conocen diversas entidades en las cuales pueden encontrar recursos para promover el progreso de su negocio, sin embargo un alto porcentaje 60% de ellos expresaron no saberlo.

### Realización de análisis que permiten determinar la rentabilidad del negocio



Un gran porcentaje de administradores 62% no realizan algún análisis para determinar la rentabilidad del negocio, y es importante resaltar que lo más probable es que esta situación se de a causa de que no se tiene conocimiento alguno de cómo hacerlo, debido a su bajo nivel de formación en el sector, por lo tanto no han sido capacitados para elaborar algún tipo de análisis. El 38% que manifiestan hacer uso del análisis para determinar la rentabilidad del negocio usan en su mayor parte el estado de resultados y el balance general para tal fin.

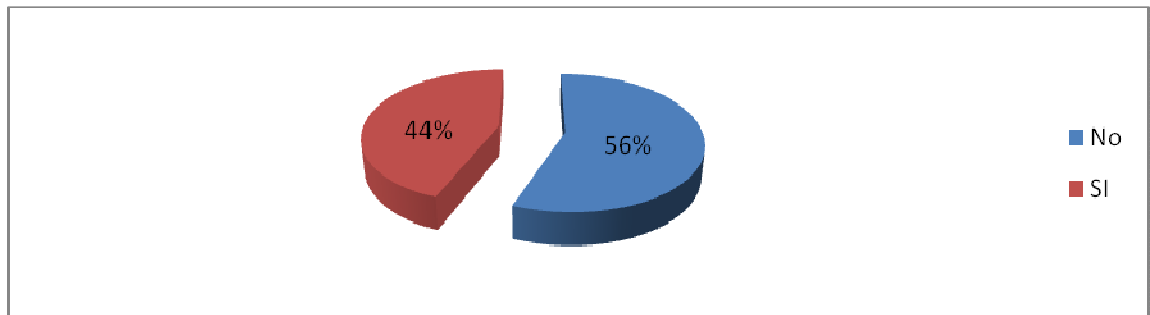
### Herramientas utilizadas para evaluar el negocio desde el punto de vista financiero



Definitivamente los indicadores no han sido utilizados como una herramienta para evaluar los negocios, las asesorías han sido utilizadas tan sólo en nueve de los establecimientos y los programas sólo se han usado en un negocio.

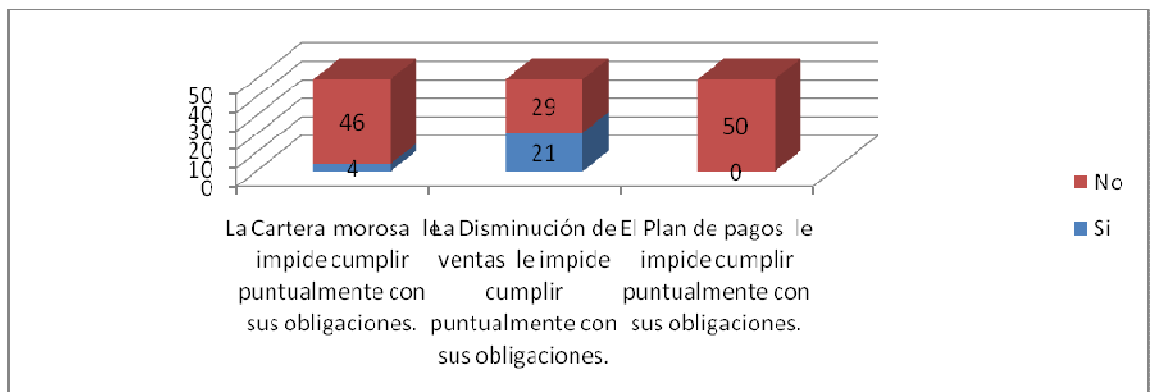


## Existencia de aspectos que impiden cumplir con las obligaciones financieras



Un 56% de los administradores consideran no tener ningún aspecto que les impida cumplir con sus obligaciones, sin embargo el otro 44% si consideran que algunos de estos aspectos influyen en cierta medida en el cumplimiento de sus obligaciones financieras, como se observa en el siguiente cuadro.

## Aspectos que impiden cumplir con las obligaciones financieras



La disminución en las ventas es el principal aspecto por el cual los administradores o dueños de los negocios no cumplen puntualmente con sus deudas, esto puede ser debido a que en muchos de ellos consideran que sus ventas estan en estancamiento, tambien se puede observar que la cartera morosa no influye mucho en el puntual pago de las obligaciones, pues se evidencia que en este tipo de negocios casi todas las ventas se hacen de contado, y finalmente se tiene que el plan de pagos definitivamente no impide cumplir con las obligaciones financieras.

## CRUCE DE VARIABLES RELACIONADAS CON EL AREA FINANCIERA

### CUADRO 5:

**Tabla de contingencia: Elabora su compañía plan de mercado, frente a: La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio**

Recuento				
		La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio		
		no	si	Total
Elabora su compañía plan de mercado	no	20	28	48
	si	0	2	2
	Total	20	30	50



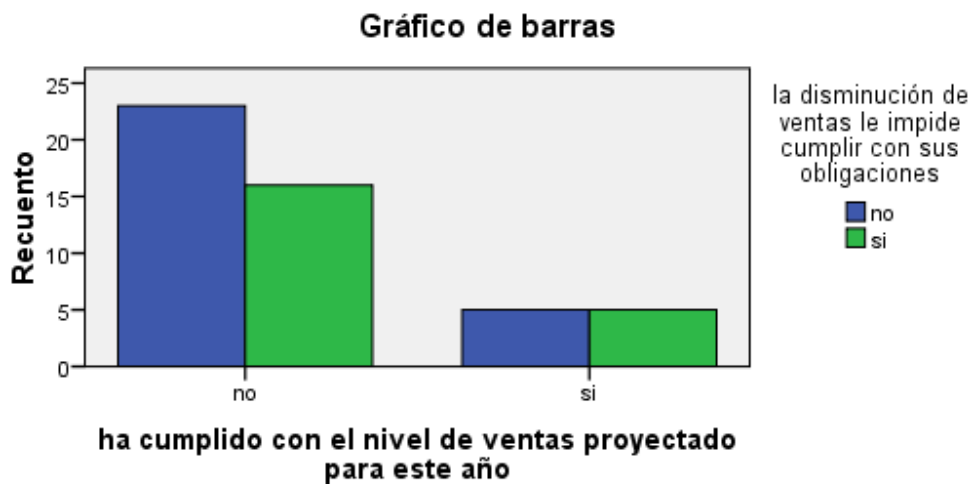
Se puede observar en el cuadro 5 que a pesar de que en la mayoría de los negocios no se ha considerado necesario hacer uso de un plan de mercadeo, en el 60% de los establecimientos los estados financieros permiten tomar decisiones oportunas, esto puede deberse a la experiencia que muchos de los administradores han adquirido en el manejo del negocio.

**CUADRO 6:**

**Tabla de contingencia: Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, frente a: La disminución de ventas le impide cumplir con sus obligaciones**

Recuento	La disminución de ventas le impide cumplir con sus obligaciones		
	no	Si	Total
Ha cumplido con el no	23	16	39

nivel de ventas si	5	5	10
proyectado para este año	28	21	49
Total			



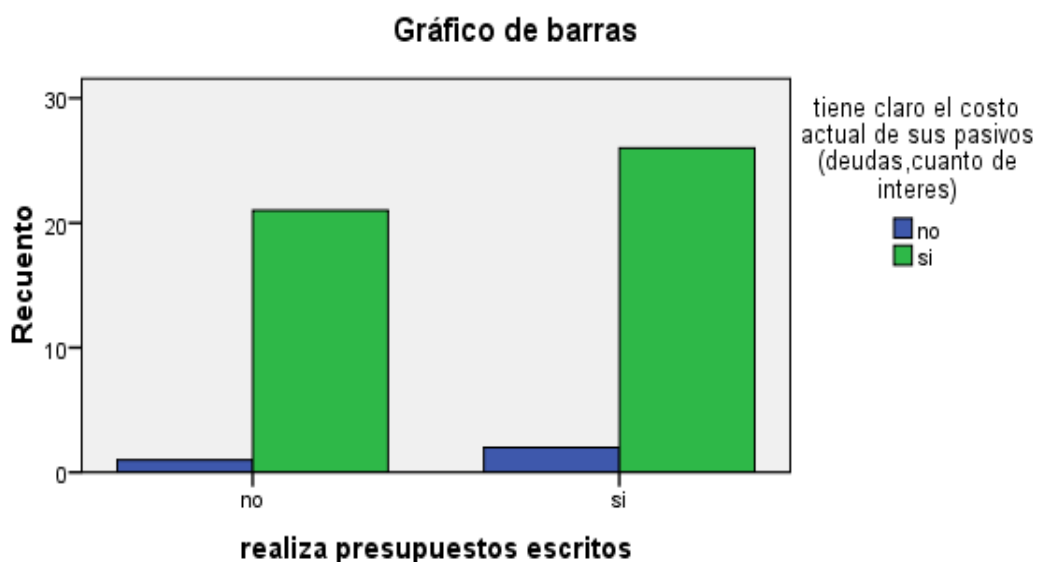
En la mayor parte de los negocios no se ha cumplido con el nivel de ventas proyectado, y esta situación está directamente relacionada con la disminución en las ventas.

**CUADRO 7:**

**Tabla de contingencia: Realiza presupuestos escritos, frente a: Tiene claro el costo actual de sus pasivos(deudas, cuánto de interés)**

Recuento				
----------	--	--	--	--

		Tiene claro el costo actual de sus pasivos(deudas, cuánto de interés)		
		no	si	Total
Realiza presupuestos escritos	no	1	21	22
	si	2	26	28
	Total	3	47	50

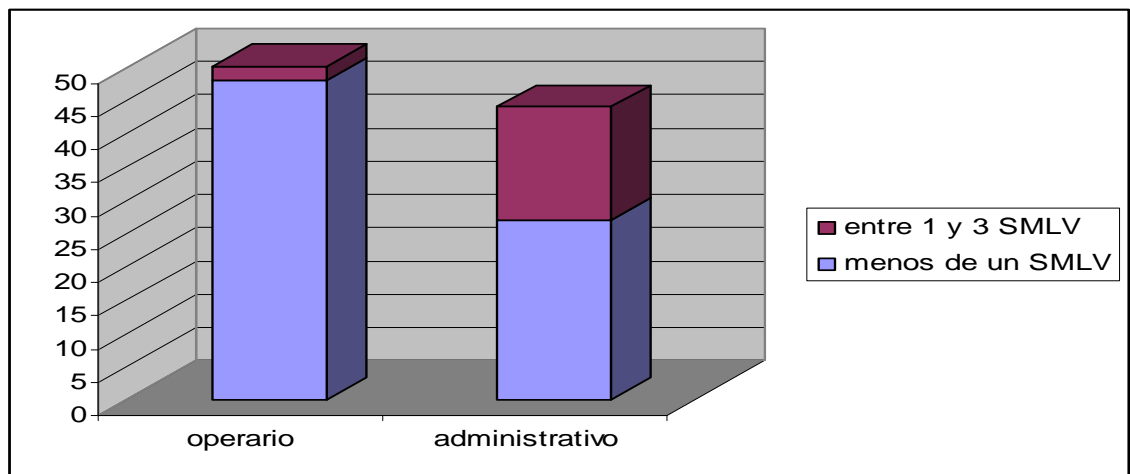


El 56% de los negocios dice realizar presupuestos escritos, la mayor parte de los administradores 94% tienen muy presente cuál es el costo de sus deudas, lo cual indica que aunque muchos de los encargados de los establecimientos no hagan uso de los presupuestos escritos, siempre tienen claro el costo de sus obligaciones financieras.

### 10.2.3 ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)

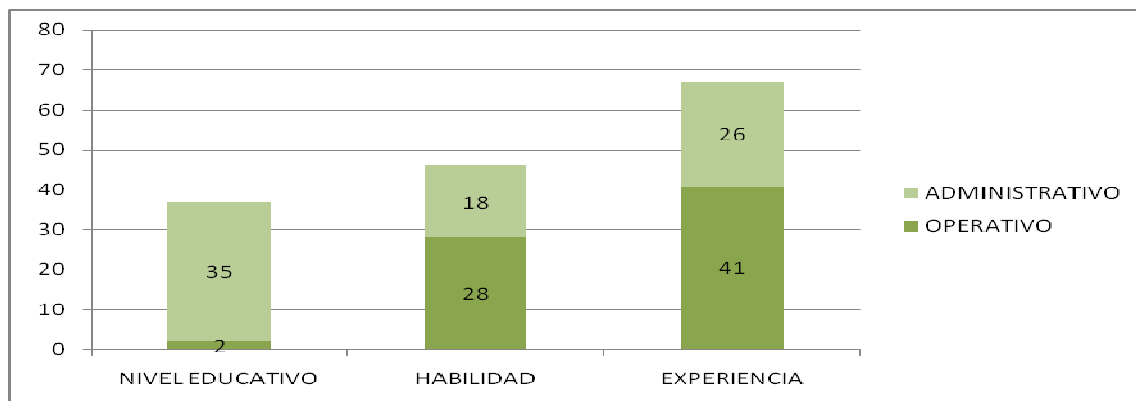
El bloque del área de conocimiento está compuesto por preguntas referentes a elementos como salario devengado por los colaboradores, aspectos de contratación, desarrollo de programas, planes y evaluación del personal.

#### Rango salarial promedio de los colaboradores



Según la grafica anterior se puede decir que es muy alto el numero de operarios que no alcanzan ni siquiera a ganar el salario mínimo legal vigente, es casi el total de los encuestados, pues solo uno alcanza a ganarlo, por el lado de los administradores es bastante alto el numero de ellos que no están en el rango de 1 y tres salarios mínimos.

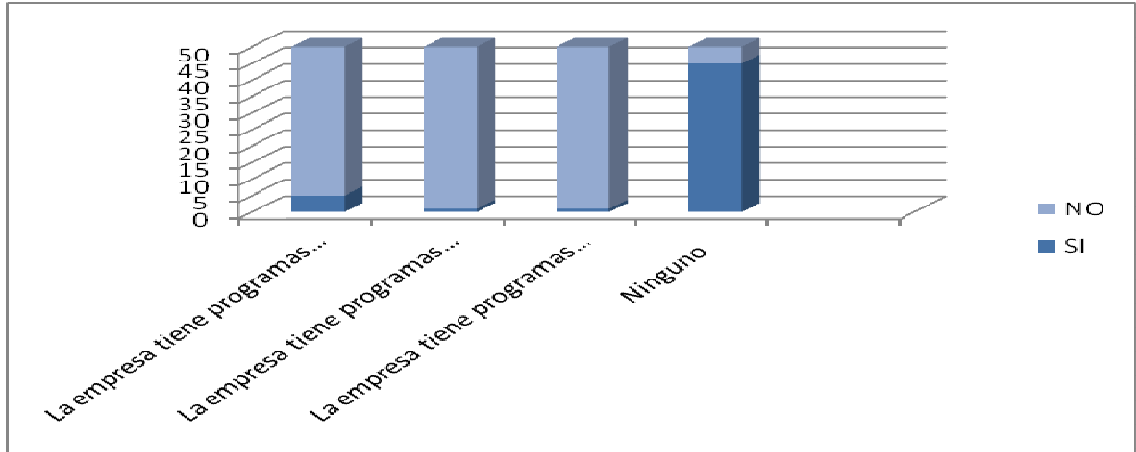
## Aspectos para contratar un colaborador



Según los resultados arrojados por la gráfica, se puede observar que la mayoría de los encuestados coinciden con la importancia que tiene la experiencia para el desarrollo de las actividades de los operarios con un número de 41 encuestados, 28 consideran la importancia de la habilidad en los operarios y 2 el nivel educativo; esto son resultados positivos según el criterio que se ha tomado en cuenta, pues la experiencia juega un papel muy importante para el buen desempeño de los operarios. En cuanto a los administrativos, el mayor nivel de los encuestados con 35 de ellos coinciden en la importancia del nivel educativo para desarrollar las actividades de la administración, 18 dicen que es importante la habilidad y 26 la experiencia; estos resultados también se consideran positivos pues el nivel educativo es un factor clave para la actividad administrativa, cabe a notar que lo consideran importante pero muy pocos aplican este criterio en la realidad.

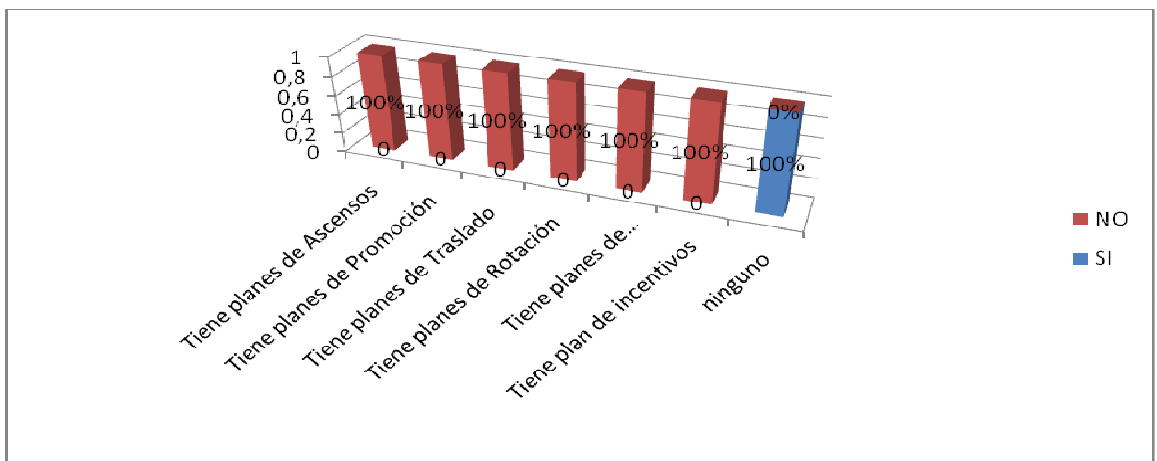
Los directivos no se tuvieron en cuenta pues estos establecimientos no cuentan con este rango en su estructura empresarial.

**Programas desarrollados por la empresa:**



Como se puede observar es muy alto el nivel de encuestados que no implementan ningún tipo de programa en su negocio, solo 5 implementan programas de inducción, 1 programas de educación continuada y 1 programas de capacitación, factores que afectan el desarrollo del negocio.

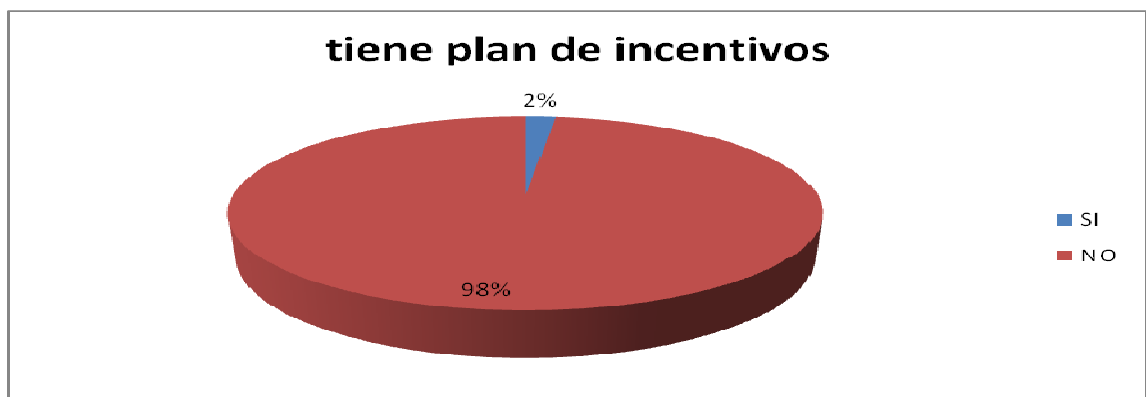
**Planes escritos realizados por la empresa**





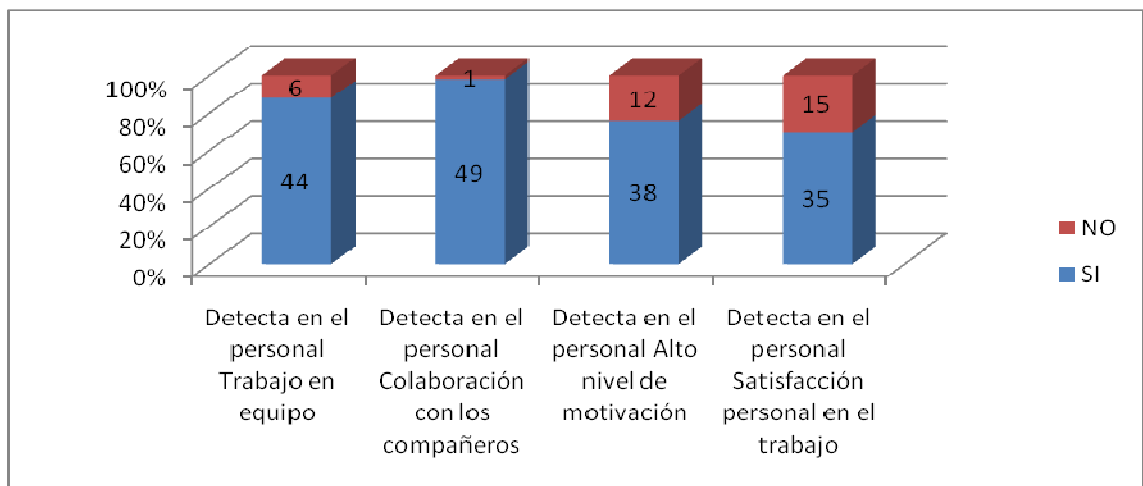
Se observa que el 100% de los encuestados no implementan ninguno de los anteriores planes mencionados en la grafica. Por una lado se puede ver que hay planes que no aplican para este tipo de negocios puesto que un traslado no se puede dar que ya estos negocios son únicos en su gran mayoría, en cuanto a los ascensos también es otro tema que podría no aplicar puesto que no existe una gran gama de puestos de trabajo donde se pueda ascender o transferir, pero si deberían aplicarse planes para incentivar a sus empleados.

### Desarrollo de plan de incentivos



Los resultados mostrados por el grafico anterior muestran que solo el 2% de los encuestados poseen plan de incentivos, y el 98% no lo tienen, esto constituye casi el total de los encuestados. Según estos resultados se puede inferir que no se considera importante la existencia de planes que permitan motivar a los empleados o no existe un presupuesto que respalde este tipo de planes.

## Identificación en el personal: satisfacción, motivación, colaboración y trabajo en equipo



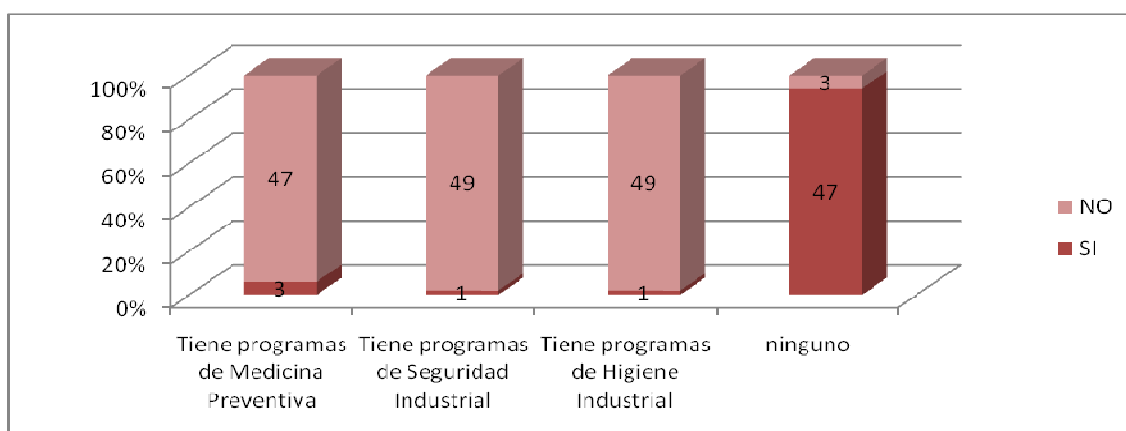
Como se observa en el anterior gráfico 44 de los encuestados detecta trabajo en equipo, 49 detecta colaboración con los compañeros, 38 un alto nivel de motivación, y 35 satisfacción personal en el trabajo. De acuerdo a estos resultados se analiza que son muy altos los niveles en los que se detecta la satisfacción, la motivación, la colaboración y el trabajo en equipo, pero cabe anotar que esta encuesta es realizada desde el punto de vista de los administradores, y si se tiene en cuenta, otra de las preguntas donde responden que no se realizan planes de que incentiven este tipo de aspectos, queda la incertidumbre frente a esta respuesta de niveles tan altos de satisfacción.

## Desarrollo de evaluaciones del desempeño



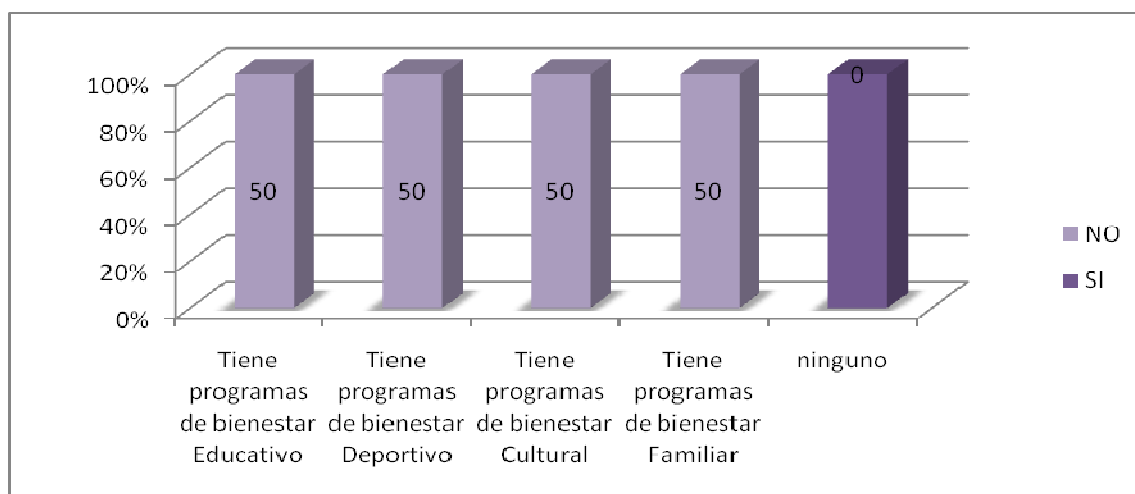
Como se observa, solo un 2% de las cafeterias realizan evaluacion del desempeño y el 98% no lo hacen. Los administradores no tienen en cuenta que es importante este tipo de evaluacion para saber como los empleados estan realizando las tareas y asi tener también mas herramientas de informcion sobre el funcionamiento de la empresa.

## Programas con los que cuenta la empresa



En el grafico anterior se observa que 47 de las cafeterias encuestadas no tienen programas de medicina preventiva, 49 no tienen programas de seguridad insutrial, 49 no tienen programas de higiene industrial, en general 47 de los negocios encuestados no tienen ningun tipo de programa. Este es otro aspecto que muestra el empirismo y el poco tecnisismo en la administracion de estos negocios.

### Programas de bienestar con los que cuenta la empresa

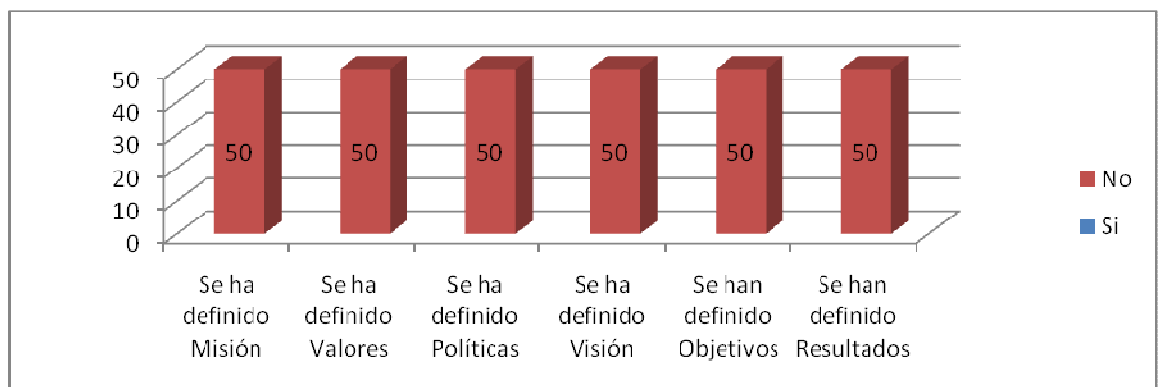


Como se puede observar ninguna de las empresas poseen planes de bienestar para los empleados, esto nos lleva a pensar en la poca importancia que le dan a la motivación y el mejoramiento del ambiente laboral.

## 10.2.4 ÁREA DE TECNOLOGÍA (PROCESOS)

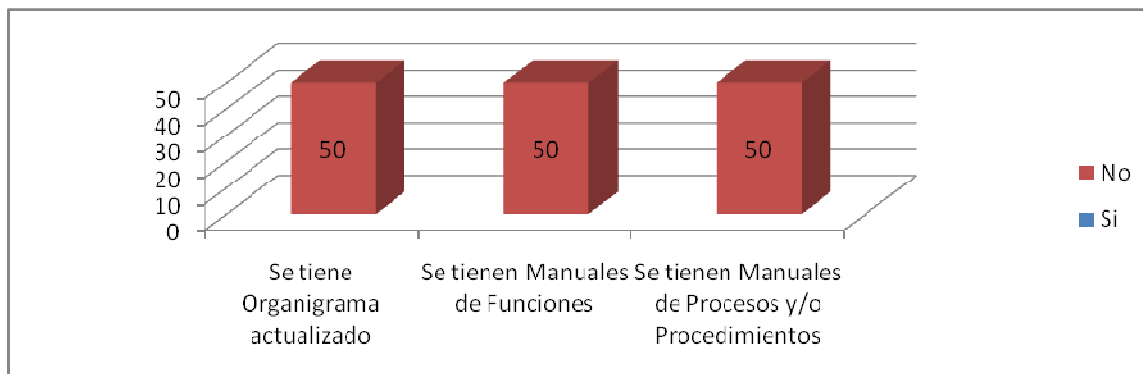
Con el análisis del área de tecnología se busca encontrar el nivel de desarrollo de los diferentes componentes organizacionales que se han dado en cada negocio, las relaciones que éstos tienen con otros sectores, los niveles de desarrollo en investigación y cambios tecnológicos y el compromiso que ha adquirido la gerencia de los establecimientos en cuanto a la mejora en los bienes y servicios.

### Definición de elementos organizacionales



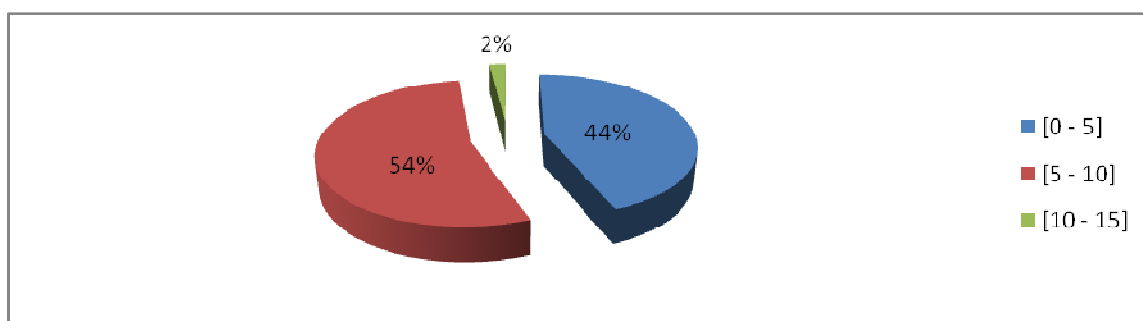
Es evidente que ninguno de los establecimientos se ha preocupado por identificarse en el mercado, pues tan solo uno de los administradores manifestó tener en proceso la definición de la misión y visión de su negocio. Es también claro que las políticas de este sector no han sido definidas y por lo tanto no se tienen objetivos claros para cumplir.

## Elaboración por escrito de manuales y organigramas



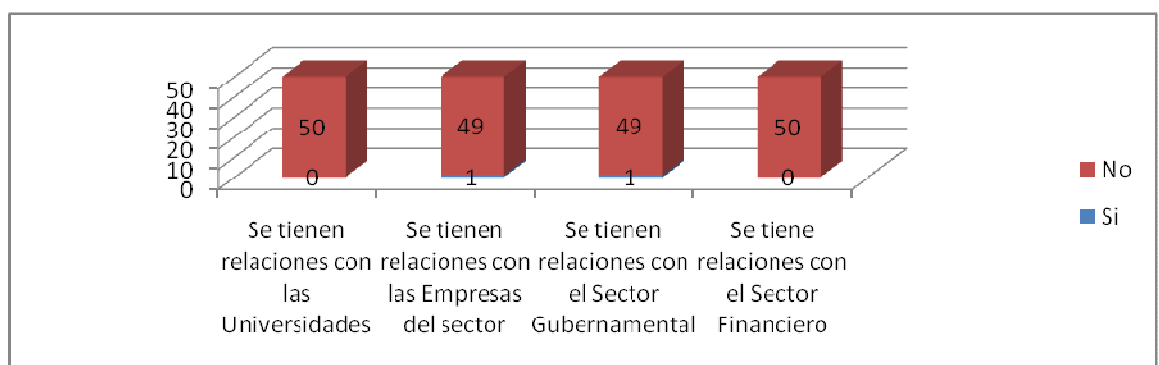
Se puede observar claramente que la utilización de manuales y organigramas es totalmente nula en este tipo de negocios. Lo anterior puede ser debido a que las personas que laboran en cada lugar estudiado conocen claramente cuales son los procesos que deben seguir, así como de la misma manera tienen claro las diferentes labores que deben desempeñar, y todo eso lo hacen debido a una rutina y experiencia en ese trabajo.

## Años de uso de equipos



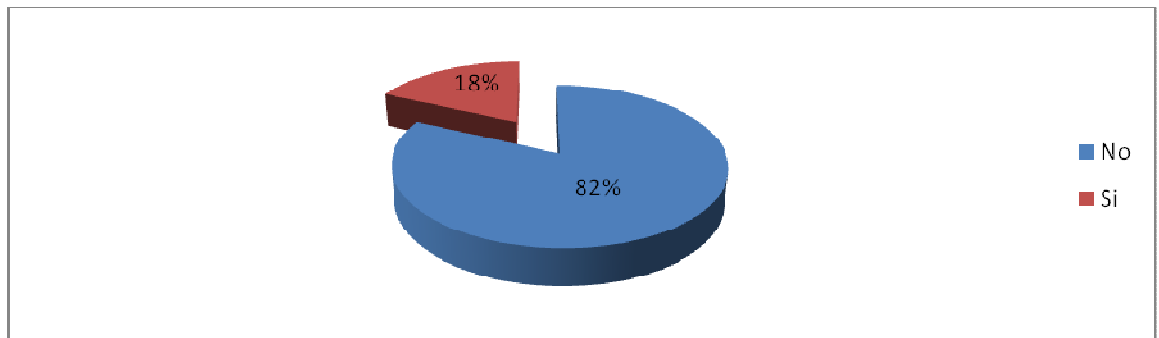
La mayor parte de los negocios 54% se encuentran en el rango establecido para la depreciación de maquinaria y equipo; en el 44% de los establecimientos los equipos se encuentran relativamente nuevos, y ésta es la razón por la cual la cantidad de negocios que tienen equipos de más de diez años es muy poca 2%, lo cual indica que los equipos han sido recuperados financieramente de una manera adecuada.

### Relaciones existentes de las compañías



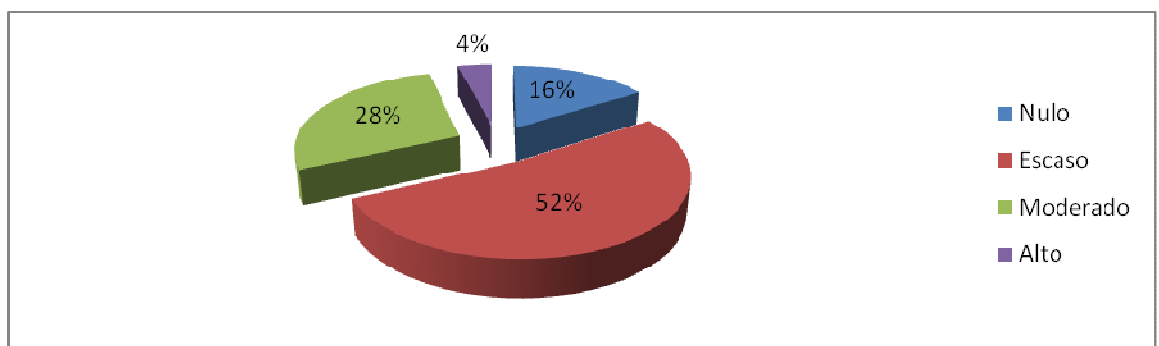
Tan sólo un establecimiento manifestó tener alguna relación con una empresa, y otro contrajo en alguna ocasión una relación con el sector gubernamental. Los demás no presentan ningún tipo de relacion en algún sector, esto puede ocurrir en cierta medida porque, un negocio que no se interesa en mostrarse en el mercado pues no tendrá la oportunidad de darse a conocer en su entorno, y a ésto se le suma el hecho de que ninguno de ellos posee certificación alguna.

### La empresa realiza cambios innovadores en sus productos



El 82% de los negocios no realizan ningún tipo de cambio que sea considerado como innovador lo cual refleja claramente las fallas que presentan en el área de tecnologías. El porcentaje de establecimientos que hacen cambios innovadores es muy bajo, pues tan sólo el 18% se preocupan por realizar productos nuevos o con un valor agregado.

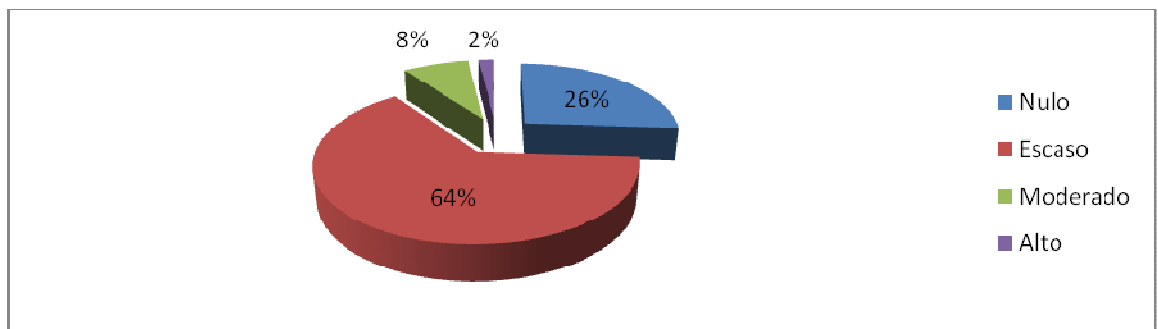
### Nivel de mejora de bienes y servicios





Un poco más de la mitad de los negocios objeto de estudio 52%, presentan una escasa mejora en sus bienes y servicios, el 28% consideran que han mejorado sus servicios de una manera moderada, y el 16% son conscientes de que su nivel de mejora es absolutamente nulo, tan sólo el 4% del total de los negocios han aplicado un alto nivel de mejora en sus servicios. Es claro que la falta de atención en el área de tecnología ha influido directamente en el hecho de que los servicios ofrecidos por estos negocios, tengan un grado de innovación muy bajo, el cual es importante impulsar con el fin de mejorar la situación de los negocios en este aspecto.

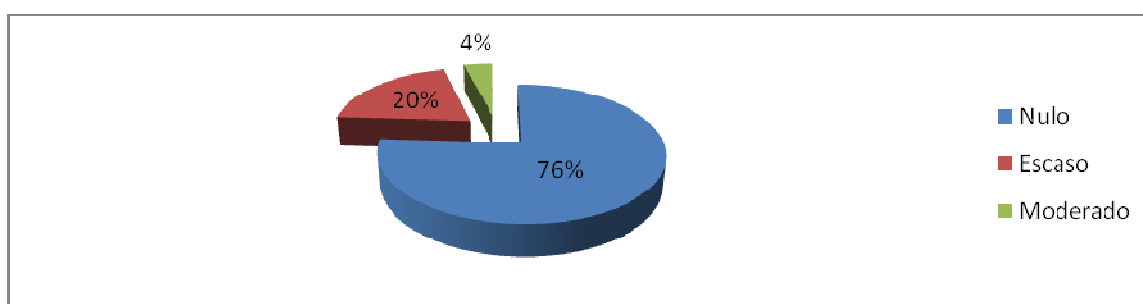
### Nivel de adaptación a los cambios tecnológicos



El anterior gráfico sigue evidenciando las fallas presentes de los negocios estudiados en el área de tecnología, pues se puede observar que el 64% de ellos escasamente observan, o adaptan los cambios tecnológicos a su organización, el 8% expresan que adaptan estos cambios a su organización moderadamente, el 26% respondieron que definitivamente no adaptan cambio alguno a su negocio, y tan sólo el 2% consideraron que adaptan los cambios que observan de una manera óptima a su negocio. El hecho de no observar los

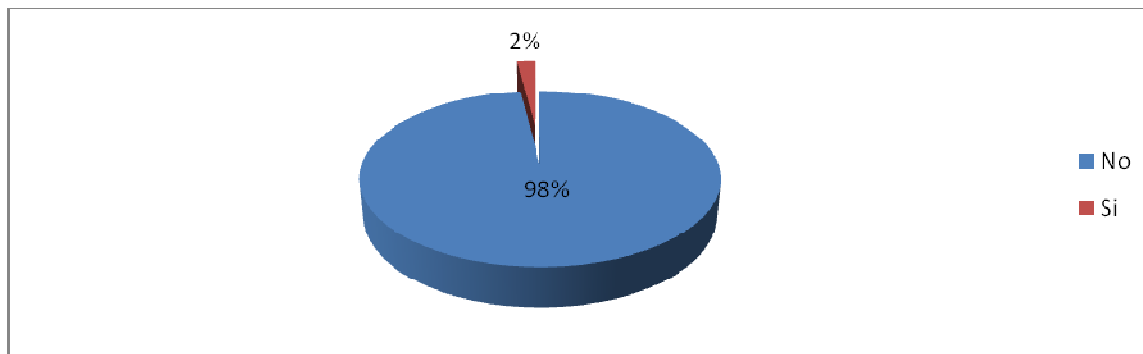
cambios que se dan, puede ser debido en gran medida a la falta de comunicación y carencia de información que tiene un negocio de otro, debido a que la mayoría de ellos no se han dado a conocer de una manera adecuada.

### **Adquisición y mejora de sistemas de gestión**



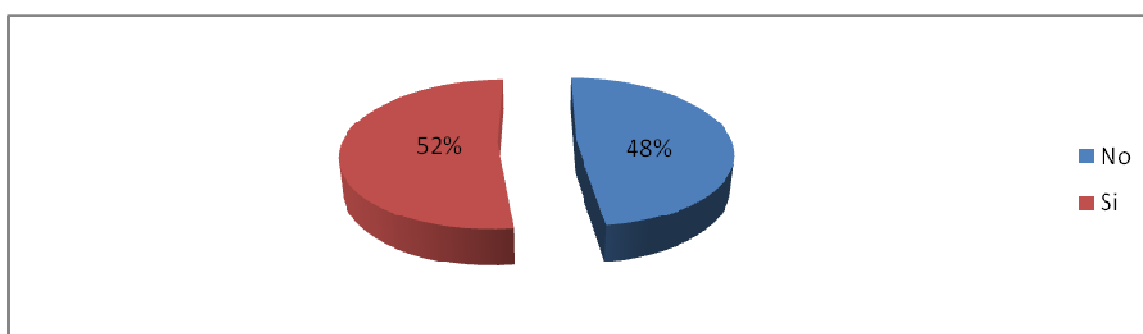
Los resultados arrojados por el instrumento aplicado muestran que el 76% de los negocios no invierten en mecanismos de gestión, que el 20% escasamente los adquieren y que sólo el 4% consideran que los adquieren o mejoran de una manera moderada. Esto puede ser ocasionado por la falta de interés, lo cual va directamente relacionado con el bajo porcentaje de mejora en los bienes y servicios que ofrecen los establecimientos.

### Certificaciones de las compañías



La mayoría de los negocios no tienen certificación de ningún tipo; todo lo que tienen en algunos casos (ya sea al administrador o algunos de los empleados) es algún curso en Higiene y Manipulación de Alimentos, o algunos cursos de Contabilidad, Panadería, entre otros, todos éstos relacionados directamente con el recurso humano, más no con el negocio como tal.

### Implementación de manejo de residuos sólidos



El 52% de los negocios manifestaron estar implementando el manejo de los residuos sólidos de una manera adecuada, es decir, realizan la respectiva

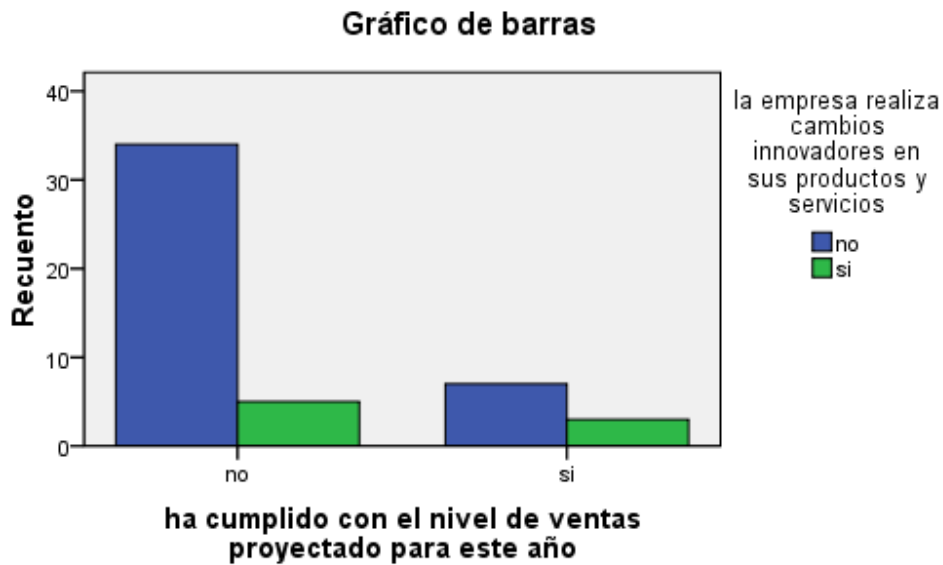
clasificación de los materiales orgánicos, separándolos de los no orgánicos, y haciendo uso del reciclaje. El 48% aún siguen mezclando los residuos sólidos sin ningún tipo de separación o clasificación.

**CUADRO 8:**

**CRUCE DE VARIABLES RELACIONADAS CON EL AREA TECNOLOGIA (PROCESOS)**

**Tabla de contingencia: Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año, frente a: La empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios**

Recuento				
		La empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios		
		No	si	Total
Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año	no	34	5	39
	si	7	3	10
	Total	41	8	49



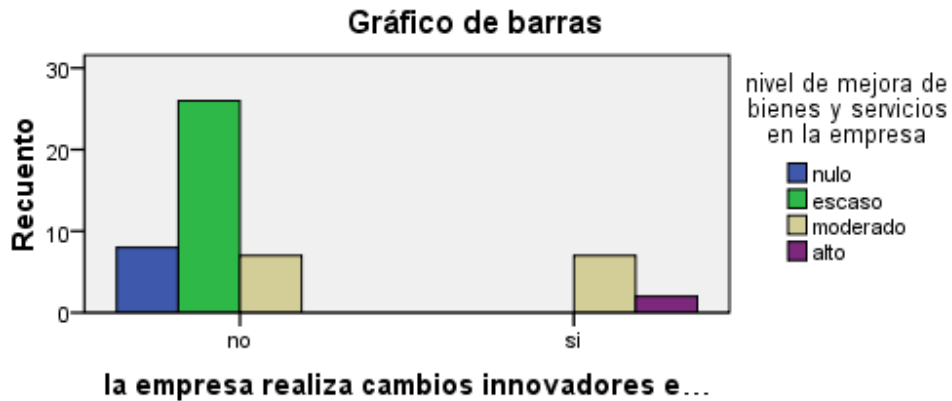
En gran medida el hecho de que los negocios no estén cumpliendo con el nivel de ventas proyectado por sus administradores puede ser ocasionado por el hecho de que ellos mismos no se han ocupado de programar y dirigir cambios innovadores en sus bienes y servicios de tal modo que se vuelvan negocios competitivos debido a cambios que otros negocios no tienen y de esta manera estarían aumentando la probabilidad de que sus ventas aumenten.

**CUADRO 9:**

**Tabla de contingencia: La empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios, frente a: Nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa**

Recuento						
----------	--	--	--	--	--	--

		nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa				
		nulo	escaso	moderado	alto	Total
la empresa realiza cambios innovadores en sus productos y servicios	no	8	26	7	0	41
	si	0	0	7	2	9
	Total	8	26	14	2	50



Debido a que en la mayoría de los negocios no se realizan cambios innovadores en los productos que ofrecen, esto afecta directamente el nivel de mejora de los mismos, pues siempre y cuando no exista un compromiso por parte de la dirección de los negocios para adoptar cambios innovadores en sus productos el nivel de mejora de ellos será siempre escaso, lo cual influye directamente en los resultados económicos de los mismos.

**CUADRO 10:**

**Tabla de contingencia: La empresa maneja y mantiene relaciones con universidades, frente a: Tiene la empresa algún tipo de certificación**

Recuento		tiene la empresa algún tipo de certificación		
		no	si	Total
la empresa maneja y mantiene relaciones con universidades	No	49	1	50
	Total	49	1	50

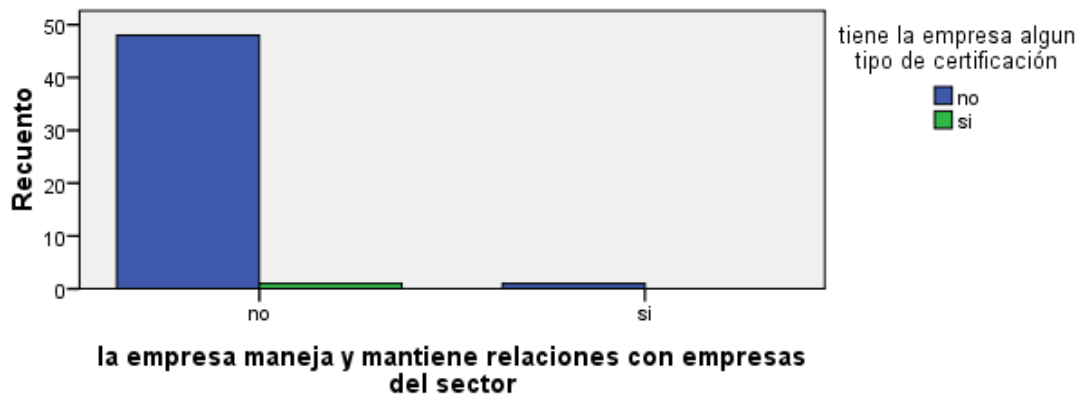


**CUADRO 11:**

**Tabla de contingencia: La empresa maneja y mantiene relaciones con empresas del sector, frente a. Tiene la empresa algún tipo de certificación**

Recuento		tiene la empresa algún tipo de certificación		
		no	si	Total
la empresa maneja y mantiene relaciones con empresas del sector	No	48	1	49
	Si	1	0	1
	Total	49	1	50

**Gráfico de barras**



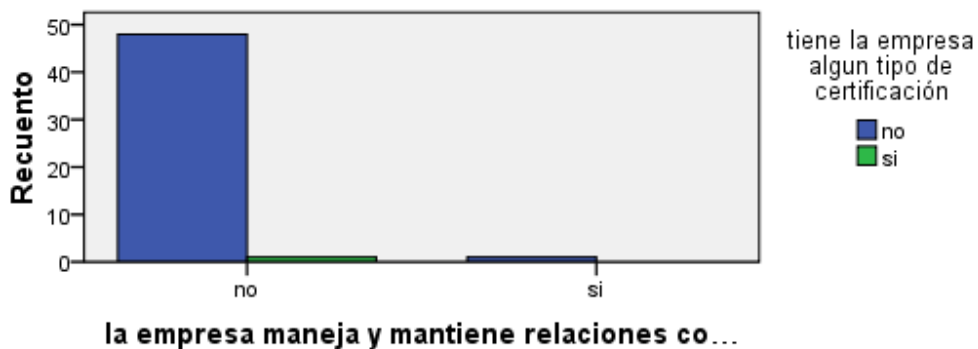


**CUADRO 12:**

**Tabla de contingencia: La empresa maneja y mantiene relaciones con sector gubernamental; Tiene la empresa algún tipo de certificación**

Recuento		tiene la empresa algún tipo de certificación		
		no	si	Total
la empresa maneja y mantiene relaciones con sector gubernamental	No	48	1	49
	Si	1	0	1
	Total	49	1	50

**Gráfico de barras**

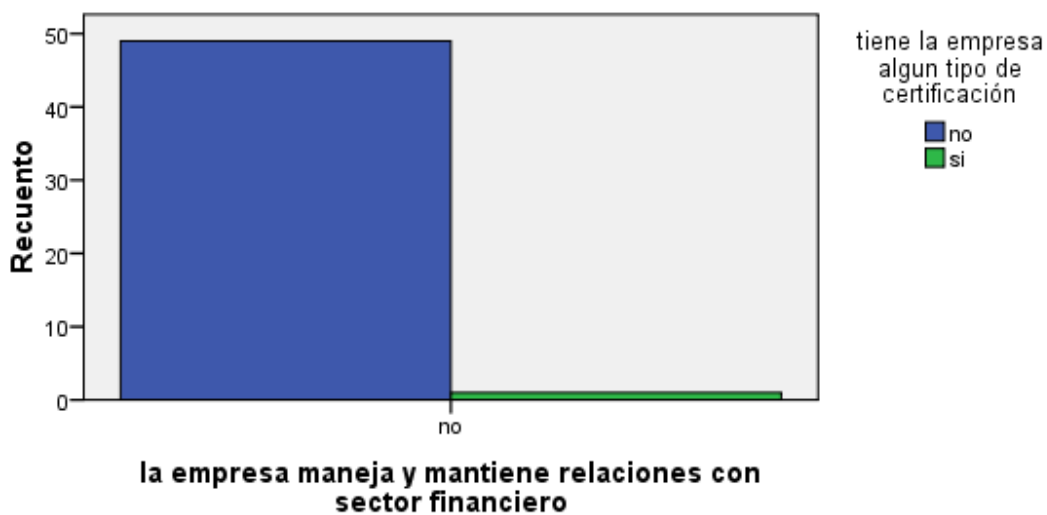


**CUADRO 13:**

**Tabla de contingencia: La empresa maneja y mantiene relaciones con sector financiero; Tiene la empresa algún tipo de certificación**

Recuento		tiene la empresa algún tipo de certificación		
		no	si	Total
la empresa maneja y mantiene relaciones con sector financiero	No	49	1	50
	Total	49	1	50

**Gráfico de barras**



Los clientes buscan en un negocio que esté debidamente certificado, lo cual no está ocurriendo con los negocios de cafeterías implicados en el estudio, como

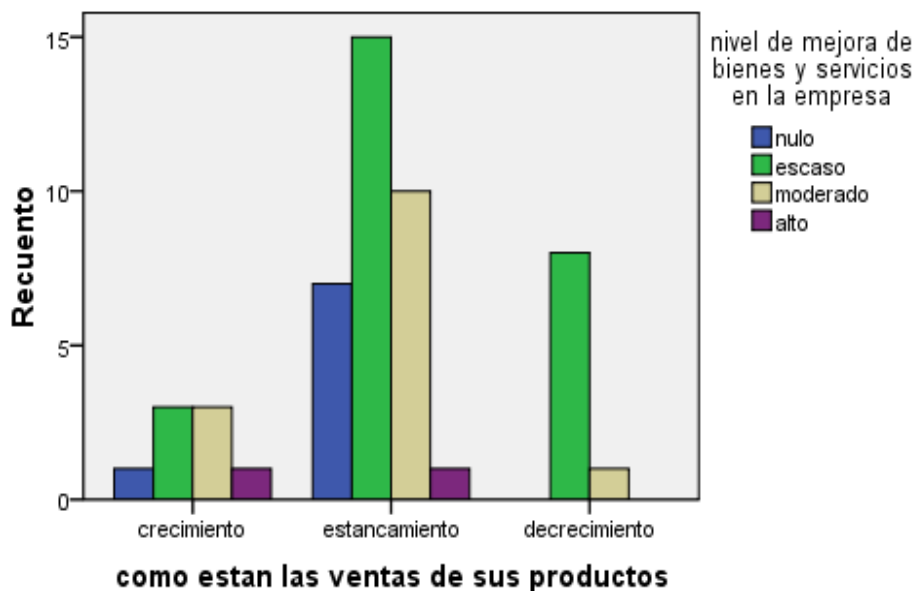
se puede observar en los resultados mostrados en el cruce de estas variables. Es entonces necesario impulsar la certificación en estos establecimientos, ya que a medida en que se mejore este factor, influirá directamente en la mejora de otros factores.

**CUADRO 14:**

**Tabla de contingencia: Cómo están las ventas de sus productos; Nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa**

Recuento	nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa					Total
	nulo	escaso	moderado	alto		
como están las ventas de sus productos	1	3	3	1	8	
crecimiento estancamiento	7	15	10	1	33	
decrecimiento	0	8	1	0	9	
Total	8	26	14	2	50	

**Gráfico de barras**



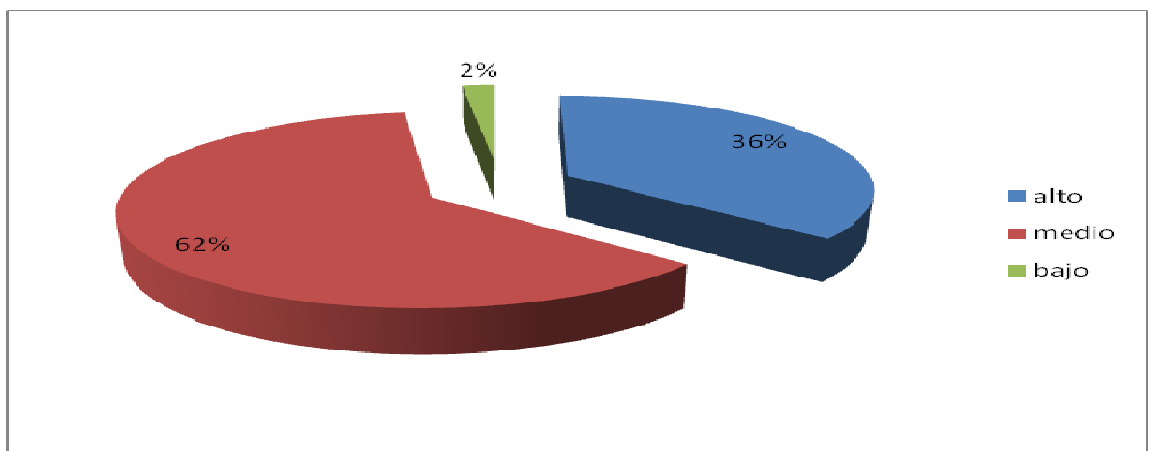
En evidente que en cierta forma el bajo nivel de mejora de los bienes y servicios de los negocios está influyendo directamente en el hecho de que las ventas se encuentren en estancamiento, pues cuando se realizan mejoras en los servicios de un negocio, la mayoría de las veces se logra generar fidelidad en los clientes y atraer a otros nuevos.

## 10.3 ANÁLISIS DE LOS ESTILOS PERSONALES

### 10.3.1 ORIENTACIÓN HUMANISTA

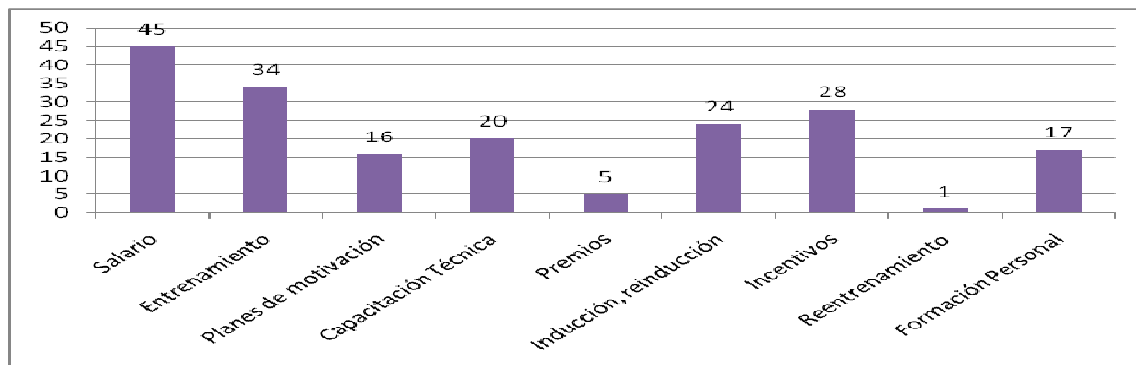
La segunda parte del instrumento abarca áreas y preguntas acerca del estilo personal de administración; en la orientación humanista se abordan temas relacionados con la selección, estimulación, información, capacitación y empoderamiento de los colaboradores.

#### Nivel de importancia de la selección de personal



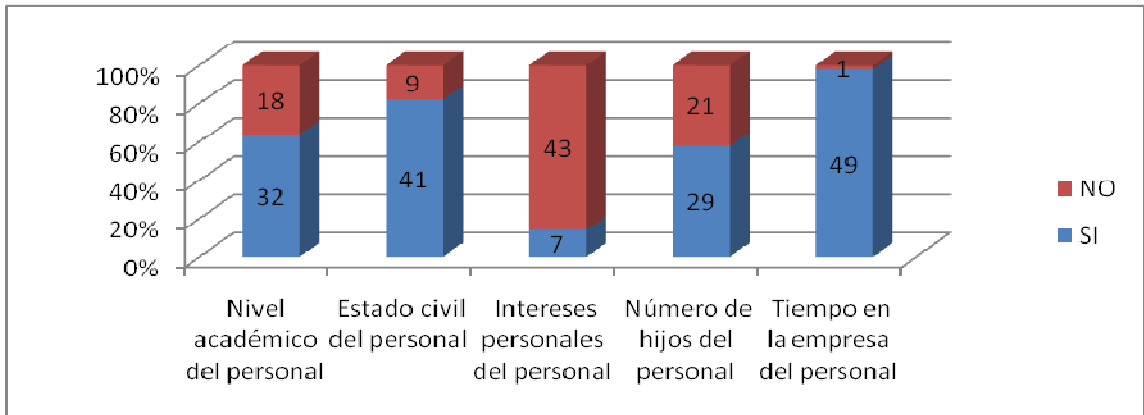
El 62% de los encuestados consideran medio el nivel de importancia para la selección de personal, el 36% consideran alto la selección de personal, y el 2% los consideran bajo.

## Mecanismos importantes para estimular el personal



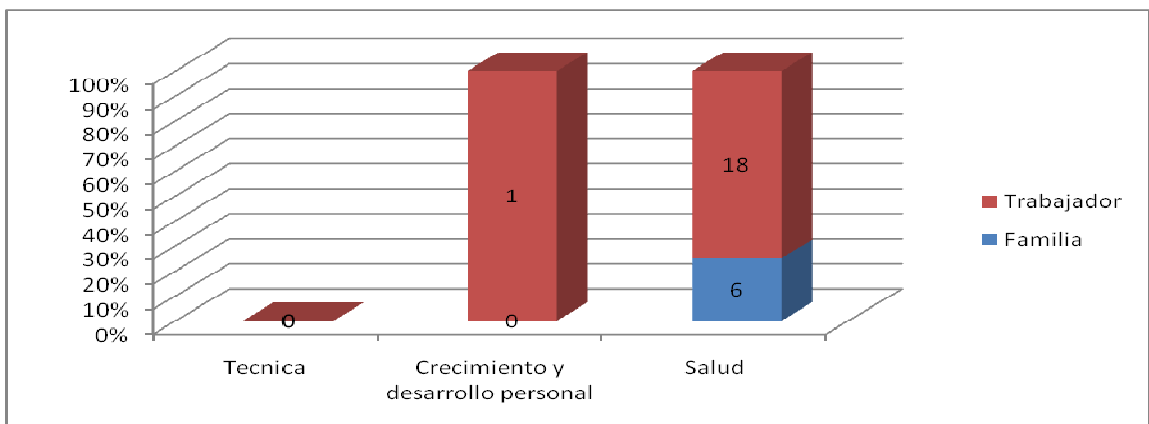
Para la mayoría de los encuestados el mecanismo mas importante para estimular a los empleados es el salario, en segundo lugar esta el entrenamiento, seguidos de los incentivos y la capacitación técnica. Es importante decir que los administradores consideran esto importante pero no necesariamente quiere decir que lo esten aplicando, como se ha podido ver anteriormente no es frecuente el uso de programas que incentiven a los empleados.

### Información relevante del colaborador



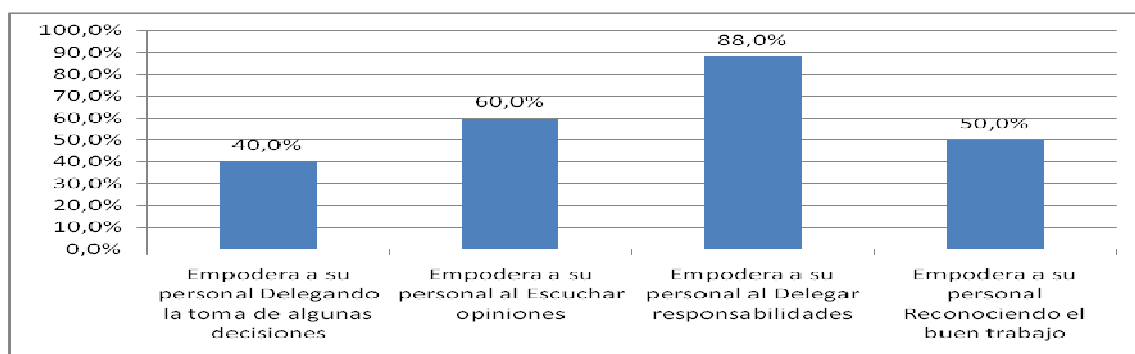
En la gráfica se puede observar que a los administradores de estos negocios poseen en su gran mayoría información sobre el tiempo en la empresa, seguido del estado civil, y luego del nivel académico. En cuanto a estos resultados se puede decir es evidente que se sepa cuanto lleva un empleado trabajando en estos negocios y en cuanto al estado civil está relacionado con la característica de famiempresas, y los administradores no conocen intereses personales de los empleados.

### Implementación de programas de capacitación



Los resultados arrojados muestran que solo 18 de los encuestados implementan programas de capacitación dirigidos a la salud para los empleados y 6 para la familia, con respecto al crecimiento y desarrollo personal solo 1 implementa este tipo de capacitación para los empleados y en cuanto a la capacitación técnica no la tienen ni para los empleados ni las familias. Es importante decir que los niveles altos de la salud se refieren a las afiliaciones a la salud que son de carácter obligatorio.

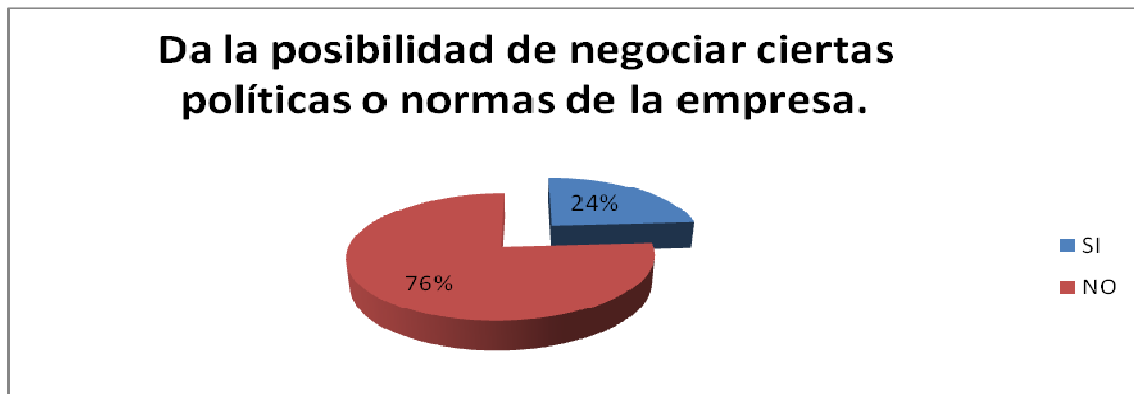
### Empoderamiento de los trabajadores



Se observa que el 88% de los gerentes empodera a sus empleados en la delegación de responsabilidades, el 60% escucha opiniones, el 50% reconoce el buen trabajo, el 40% delega la toma de decisiones.



### Nivel de negociación del empleado con la empresa



El 76% de los establecimientos no se da la posibilidad de negociar las normas, solo en el 24% si se da esta posibilidad. Es muy difícil que una actividad donde está claramente visto el nivel de empirismo y la falta de preparación se de la posibilidad de negociación de las normas.

### Sentido de pertenencia por partes de los colaboradores hacia las organizaciones



El 68% de los administradores consideran que sus empleados no aman la empresa para la cual trabajan, y el 32% consideran que si. Por observación

directa se puede decir que este fenómeno se debe a la inconformidad que tienen los empleados por la falta de garantías y motivación en esta actividad, es decir en cuanto se presenta una mejor oportunidad se retiran de la empresa.

### Identificación de beneficios al trabajar en equipos



El 92% de los establecimientos encuestados encuentran un beneficio en el trabajo en equipo, mientras que el 8% no lo encuentran beneficioso. Este es un buen porcentaje, pues el trabajo en equipo es muy importante en la realización de muchas actividades. Los administradores consideran importante este por los siguientes motivos:

**CUADRO 15:**

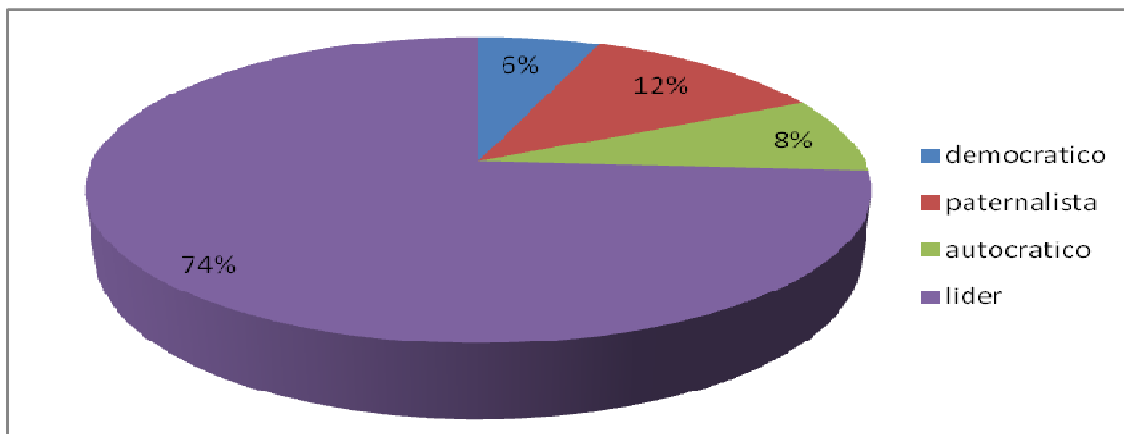
**Cuales beneficios encuentra usted al trabajo en equipo**

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válidos	rendimiento labores asignadas	4	2.7	8.5	8.5
	buenas relaciones	1	.7	2.1	10.6
	Mejora resultados	3	2.0	6.4	17.0
	mejor desempeño	1	.7	2.1	19.1
	complementar actividades	2	1.3	4.3	23.4
	Eficiencia	5	3.3	10.6	34.0
	menos esfuerzo	1	.7	2.1	36.2

	repartir funciones	2	1.3	4.3	40.4
	todo se hace mas rápido	6	4.0	12.8	53.2
	rapidez, mejora el servicio	1	.7	2.1	55.3
	rendimiento y mejoramiento	1	.7	2.1	57.4
	tranquilidad de los compañeros	1	.7	2.1	59.6
	se hacen mejor las cosas y más rápido	13	8.7	27.7	87.2
	el ambiente es mejor así	3	2.0	6.4	93.6
	mejora la convivencia	1	.7	2.1	95.7
	todo se hace más fácil	2	1.3	4.3	100.0
	Total	47	31.3	100.0	
Perdidos	Sistema	103	68.7		
Total		150	100.0		

El mayor porcentaje lo considera importante porque dicen que se hacen las cosas mejor y más rápido y con una mayor eficiencia, en general la mayor justificación que se dio es a la agilidad de las labores.

### Definición de estilo de administración:

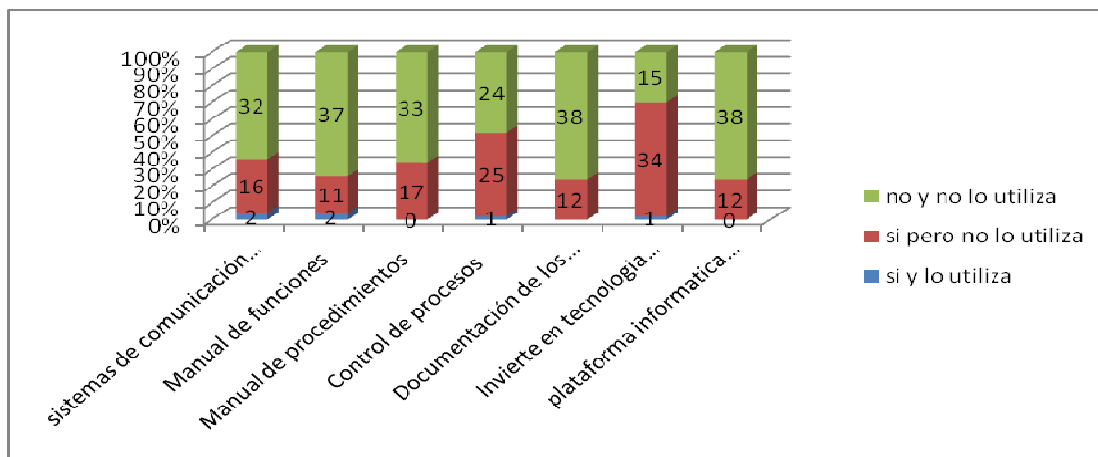


Es claro que el estilo administrativo que predomina es el lider con un 74%, un 12% paternalista, el 6% democrático, y el 8% autocrático. Esta respuesta muchas veces puede ser debida a la falta de conocimiento sobre los conceptos a los que se refiere esta pregunta, pues algunos los desconocen a pesar de la explicación dada, es común que se vayan por el término que más identifican.

### 10.3.2 ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS)

La orientación dirigida a indagar acerca de la tecnología y los procesos instaurados por las empresas encuestadas cuenta con una pregunta donde se interroga a los empresarios sobre el establecimiento y utilización de sistemas de comunicación, plataformas informáticas, manuales, documentación y control de procesos.

## Identificación de factores relevantes para la empresa

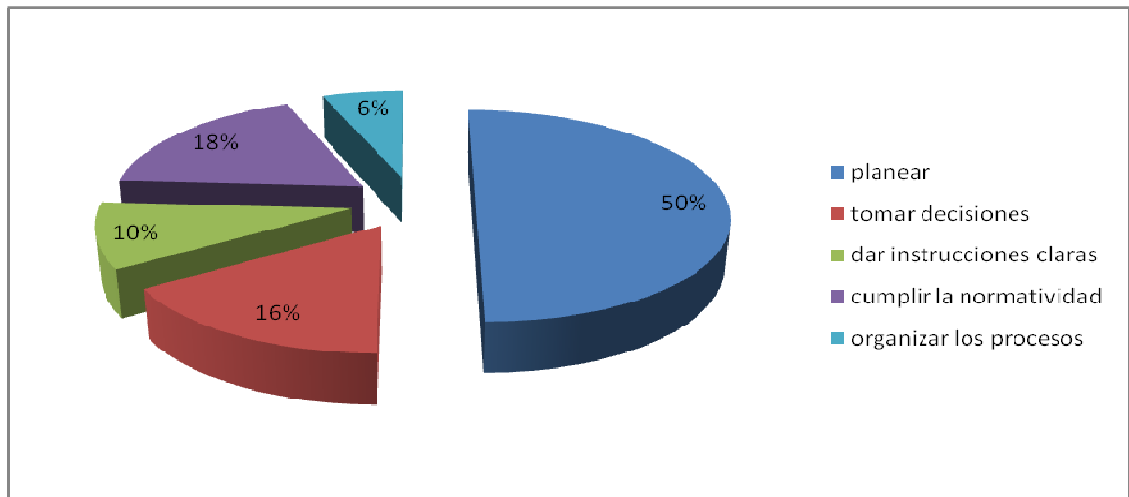


Con los anteriores resultados se puede observar que estas empresas no consideran importantes estos factores en las organizaciones, se puede observar también que es muy escasa la cantidad de empresas que implementan estos factores, representan una minoría, también se puede observar que que estos establecimientos están interesados en invertir en tecnología moderna, pero no lo hacen por diferentes motivos y el mayor de ellos es el factor económico.

### 10.3.3 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES

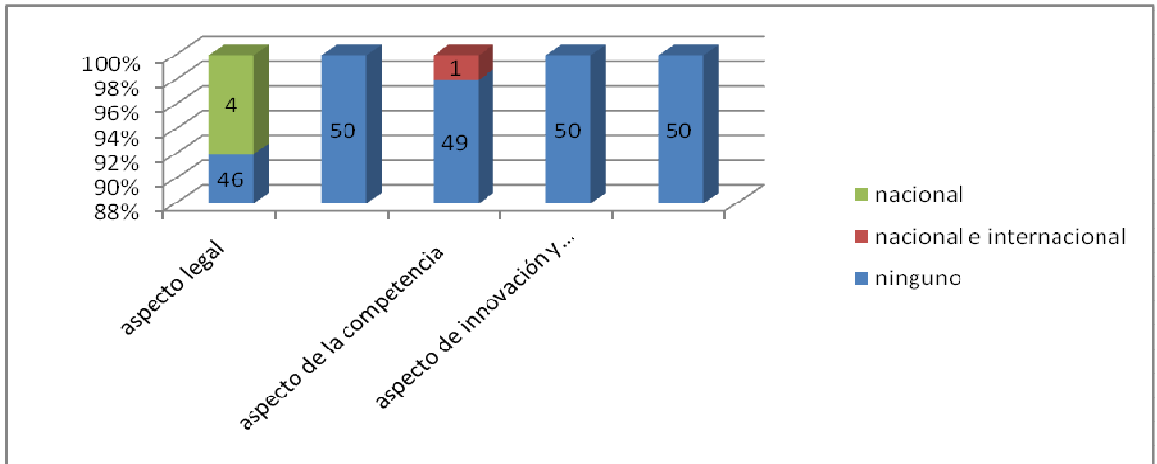
El tercer bloque de preguntas corresponde al área enfocada hacia la planificación y la toma de decisiones; en este estilo se interroga a los gerentes sobre aspectos como procesos de administración fundamentales para los gerentes, conocimientos actualizados, certificación de calidad y planificación.

## Aspectos importantes para los gerentes



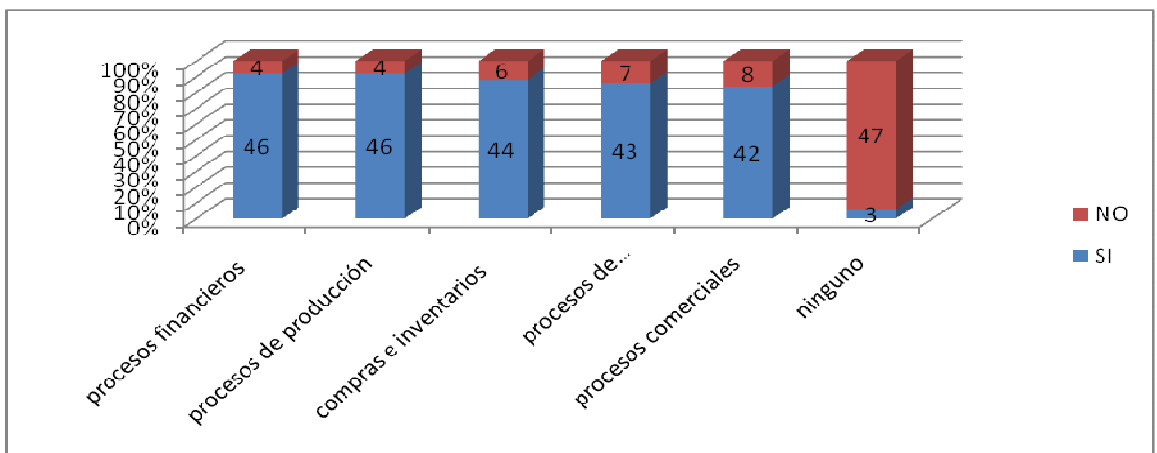
Con respecto a los resultados arrojados en esta pregunta se observa que para los administradores de estos negocios lo más importante es planear con un porcentaje del 50%, seguido de cumplir la normatividad con el 18%, y en tercer lugar tomar decisiones con el 16% de las encuestas. Esto nos da a entender que en este aspecto las organizaciones están positivamente direccionadas hacia un aspecto planificador, cabe anotar que es importante analizar que se entiende por planeación desde el punto de vista de estos gerentes.

## Conocimiento actualizado del sector en el ámbito nacional y/o internacional



Los resultados anteriores son la clara evidencia del desconocimiento y la falta de información que existe en este sector en todo lo relacionado con actualización a nivel nacional e internacional en los aspectos indagados.

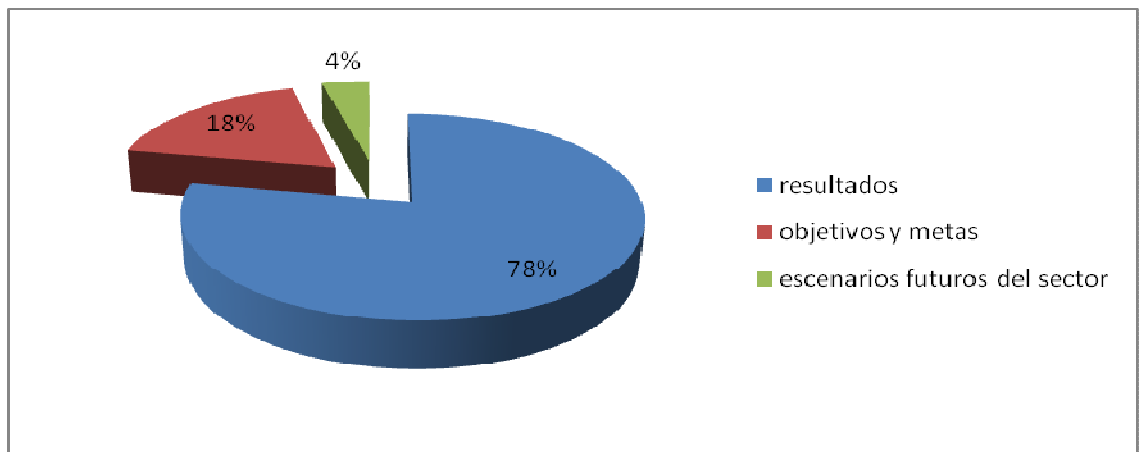
## Procesos actualizados de la compañía





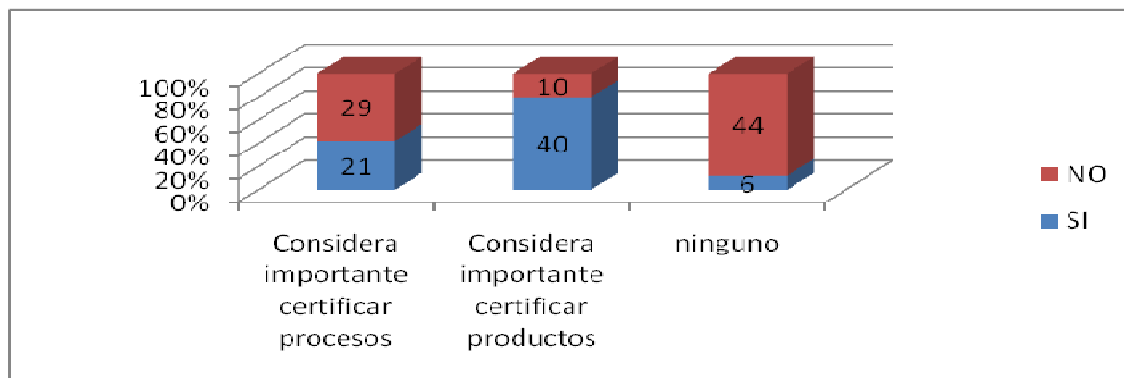
Según los resultados anteriores se puede observar que los administradores de las cafeterías son los que poseen toda la información de los procesos que se llevan a cabo en el negocio, y es evidente pues este tipo de negocios no posee numerosos puestos de trabajo.

### Proceso de planeación



El 78% de los encuestados considera que lo más importante son los resultados, mientras que el 18% considera que es más importante los objetivos y las metas, solo el 4% restante le da más importancia a los escenarios futuros del sector.

## Desarrollo de planes de certificación

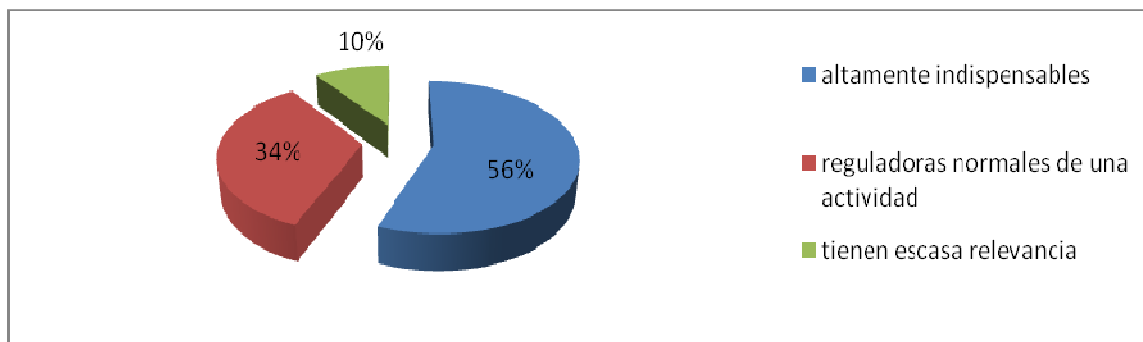


Se observa que la mayor parte de los administradores considera importante certificar los productos, mientras que en un menor nivel esta la importancia de certificar los procesos, también se puede observar que 6 de los encuestados no están interesados en certificar productos y procesos.

### 10.3.4 ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS

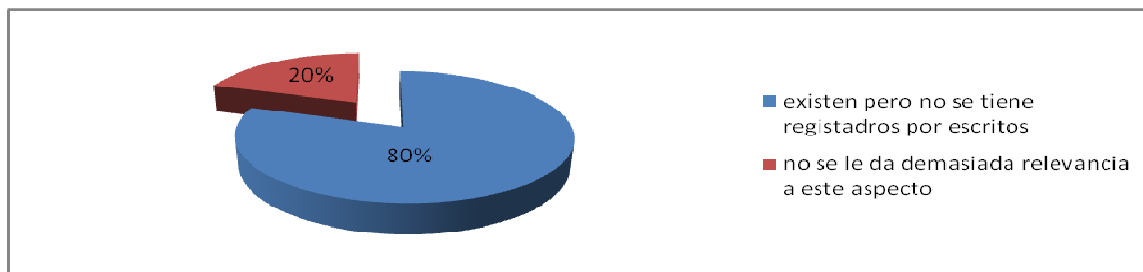
El siguiente análisis permite conocer los criterios y pautas que los administradores expresaron utilizar para dirigir sus negocios, según los datos arrojados por el instrumento utilizado. Es importante resaltar que la mayoría de los administradores tienen los mismos criterios de administración para sus negocios.

### Consideración de las normas y reglamentos por parte de los gerentes



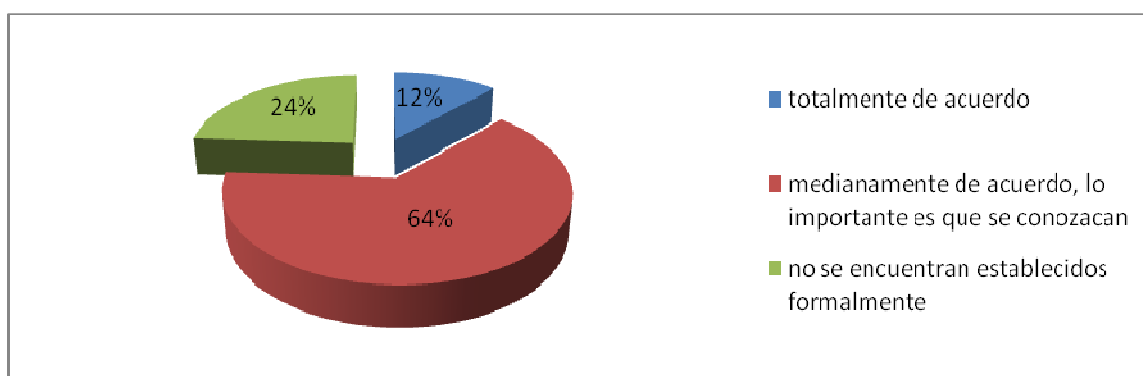
El 56% de los administradores encuestados expresaron que las normas y reglamentos son altamente indispensables en sus negocios, el 34% consideran que este aspecto es regulador normal de las actividades, y el 10% le dan una escasa relevancia a este factor. En la mayoría de los establecimientos los trabajadores conocen claramente cuáles son las normas que deben cumplir en su lugar de trabajo, y que han sido impuestas por los administradores. También consideran que son fáciles de cumplir y que siempre y cuando las cumplan no tendrán ningún tipo de inconvenientes con sus superiores.

## Establecimiento de jerarquías y conductos regulares



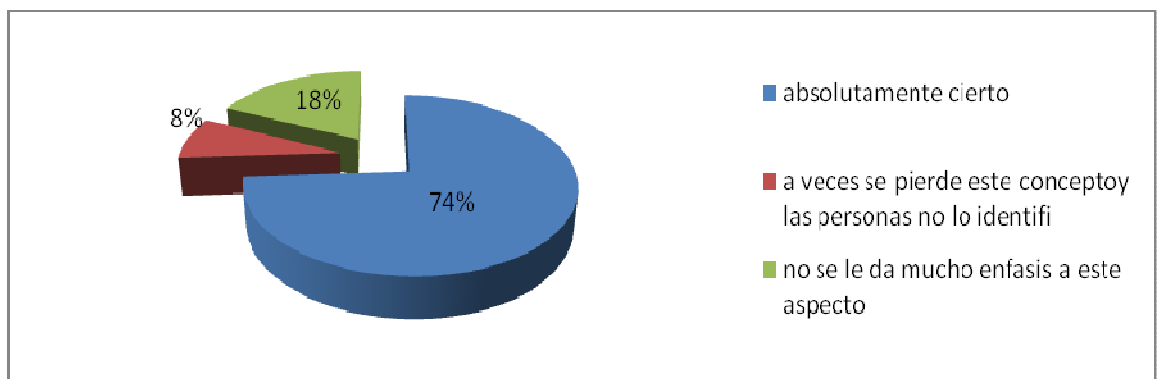
En un gran porcentaje de los negocios estudiados (80%) se encontró que los conductos regulares son cumplidos, aunque éstos no están definidos por escrito, y también se tienen claras las jerarquías que hay en cada negocio. En el 20% de los establecimientos se halló que este aspecto no tiene demasiada relevancia. Dado la naturaleza de estos negocios, cada persona que labora en ellos, conoce claramente cuál es su lugar dentro del establecimiento, y sabe cumplir con las normas que se deben llevar a cabo en la realización de sus labores individuales.

## Valor de los procedimientos de rutina documentados por escrito



Ya se ha visto anteriormente que el uso de manuales o documentos por escrito, no son usados en este tipo de negocios, es esta la razón por la cual el 64% de los administradores consideran que lo importante es que los procedimientos que se realizan en sus negocios sean conocidos, y no creen necesario que éstos estén debidamente registrados en manuales y documentos. Sin embargo, otro 12% están totalmente de acuerdo en documentar los procedimientos de sus negocios. Esto lo piensan administradores que tratan de buscar que los procedimientos de su negocio a cargo estén lo más organizados posibles. También se encontró que el 24% de los encuestados expresaron que los procedimientos de rutina que se siguen en sus establecimientos, no se encuentran establecidos formalmente.

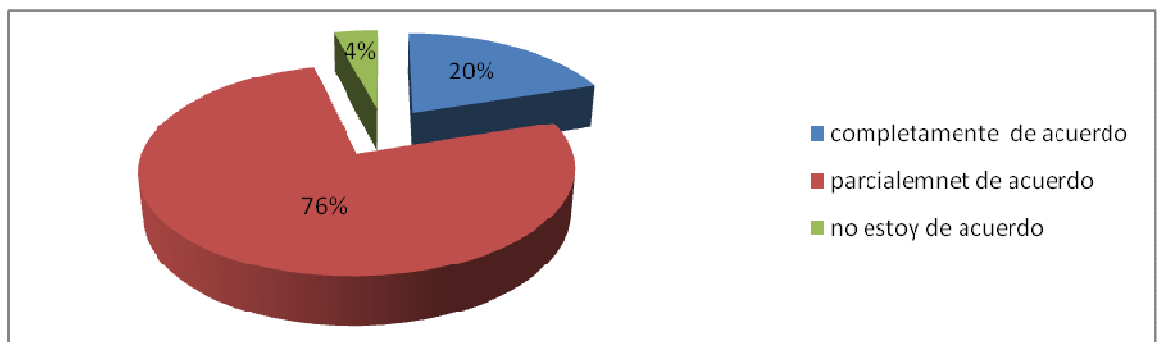
### Establecimiento de la autoridad



El 74% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el hecho de que en su organización el concepto de autoridad está muy bien establecido, y que todos los trabajadores saben perfectamente quien es el que manda. El 18% manifestó que a este aspecto no se le debe dar mayor énfasis, pues consideran que no es

necesario comunicarle esto a sus subordinados, ya que ellos saben perfectamente quién o quiénes son sus superiores, a los cuales deben obedecer. Sin embargo el 8% de los administradores contestaron que en ocasiones este concepto se ha perdido, y que las personas no lo identifican, esto puede ocurrir en los casos en los cuales los operarios han laborado en el negocio por mucho tiempo, y toman a veces atribuciones que no les corresponden, porque olvidan quien es el que manda en el lugar donde trabajan. Pero nótese que esto ocurre en un muy bajo porcentaje de los negocios estudiados, lo cual muestra entonces que en cuanto al concepto de definición de autoridad los negocios no presentan mayor inconveniente.

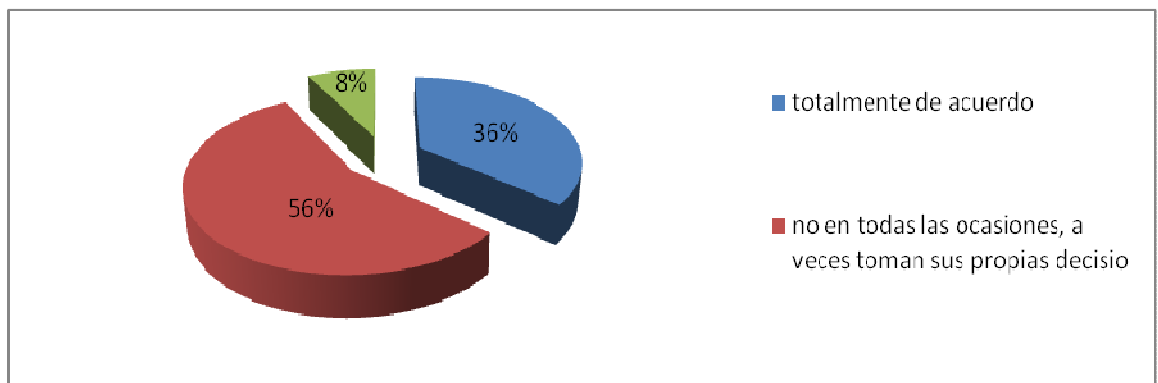
### Opinión de los gerentes frente a su autoridad



La mayoría de los administradores 76% consideran que si ellos no están presentes en el establecimiento, entonces las cosas no se hacen como debieran. El 20% están completamente de acuerdo con este aspecto, y en un bajo porcentaje 4% consideran que esto no es cierto. Entonces esto sugiere que aunque la autoridad está muy bien definida en los establecimientos, las cosas sólo marchan bien, si el administrador del negocio está presente, esto puede ser

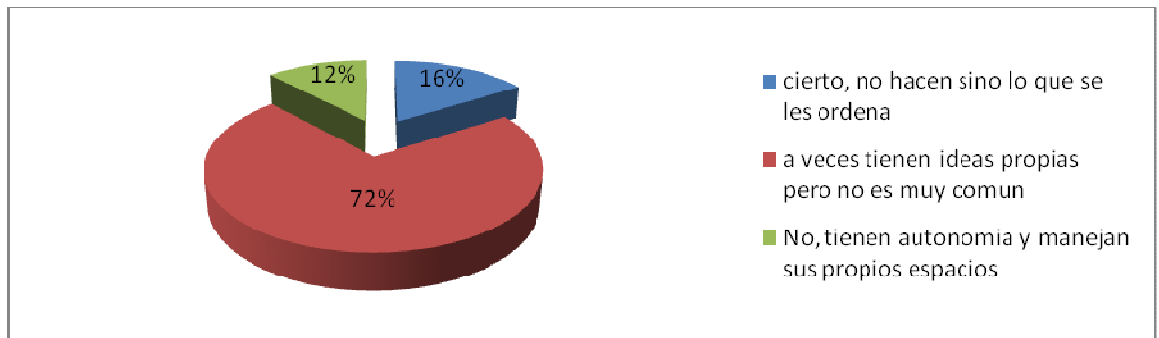
debido a una falta de motivacion he insentivos que ayuden a que el trabajados sea mas comprometido con la empresa.

### Dependencia de los colaboradores



En el 56% de los negocios, en ocasiones, los colaboradores toman sus propias decisiones sin necesidad de que haya una instrucción determinada por parte de sus jefes. Esto puede ser debido al conocimiento que tienen los operarios de los procedimientos que se dan en su lugar de trabajo, y por lo tanto no es necesario que deban estar siguiendo las instrucciones de sus directivos. Aún así, el 36% de los administradores manifestaron que sus trabajadores dependen completamente de sus órdenes o instrucciones, tan sólo el 8% de los administradores tienen claro que en su negocio sea utilizado el trabajo en equipo con el fin de facilitar la realización de procedimientos y tareas que se dan al interior de él.

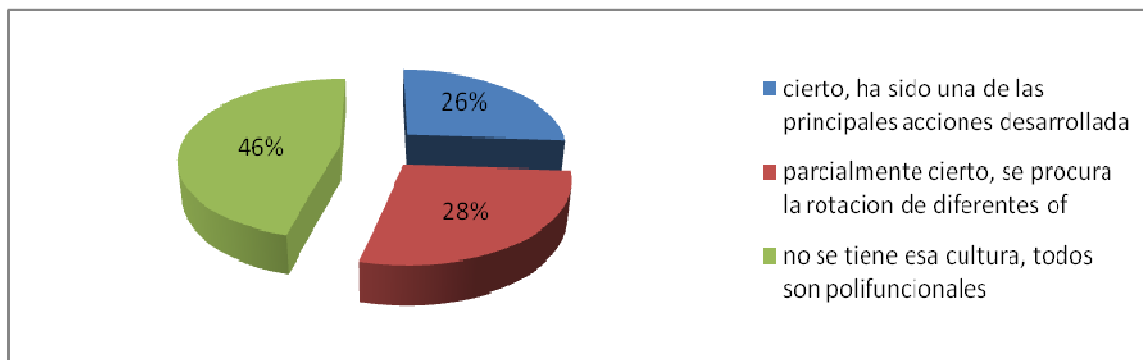
## Inexistencia de iniciativa y toma de decisiones por parte de los colaboradores



La mayoría de los administradores 72% consideran que aunque en ocasiones sus colaboradores tienen ideas propias, esto no es muy común, y sería benéfico trabajar en este aspecto ya que en muchas ocasiones las ideas de los trabajadores podrían traer beneficios para los negocios. Sin embargo, el 12% de los administradores manifestaron brindar la suficiente autonomía y espacios propios para que sus operarios tomen sus propias iniciativas y decisiones. Se encontró también que en el 16% de los negocios, las personas solo hacen lo que sus superiores les ordenan, lo cual no permite que realicen aportes que podrían ser valiosos.

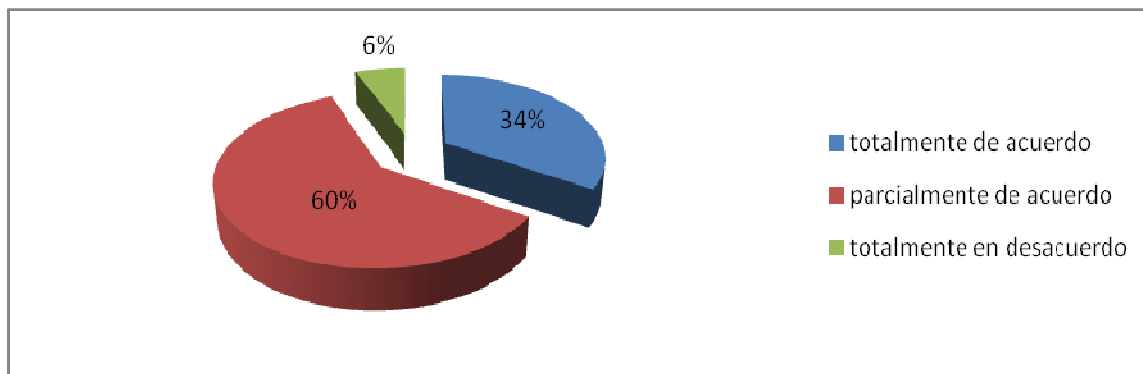


## Grados de especialización del personal



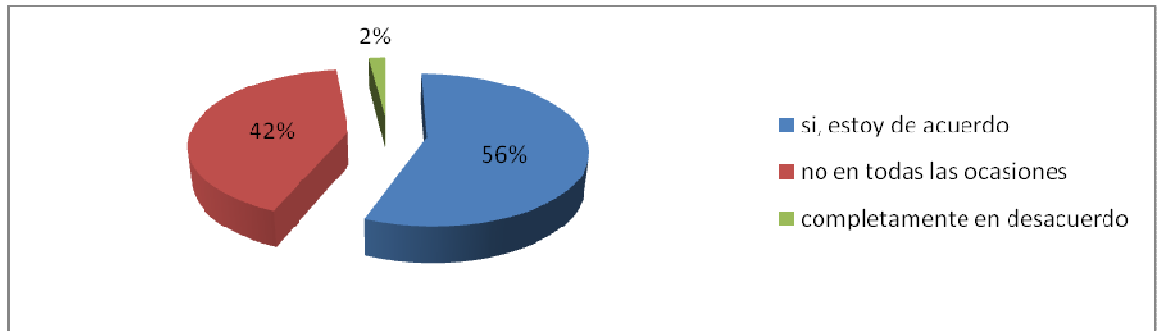
El 46% de los encuestados respondieron que no hay una cultura como tal en cuanto a los grados de especialización de su personal, sino que en cambio todos sus colaboradores realizan múltiples funciones; este aspecto es muy importante ya que cualquier operario está en capacidad de reemplazar a otro en un momento que sea necesario. El 28% manifestaron estar parcialmente de acuerdo con este aspecto, ya que en sus negocios procuran usar la rotación para que sus colaboradores realicen las diferentes tareas que se dan en él, y de esta manera adquieren la capacidad de realizar cualquier tipo de labor que se requiera sin ningún inconveniente. Por otra parte, el 26% de los administradores manifestaron que tener en cuenta los grados de especialización de sus colaboradores, esto puede ser con el fin de que ellos aumenten la eficiencia y disminuyan los tiempos en el momento de realizar las tareas que realizan. Obviamente este tipo de operarios se diferencian en cierta medida de los que laboran en los otros negocios donde no se usan los grados de especialización, ya que presentan una curva de aprendizaje ya definida, con lo cual logran realizar sus tareas de una manera más ágil.

## Opinión de los gerentes sobre las tendencias actuales de empoderamiento



Se puede observar que el 60% de los gerentes están parcialmente de acuerdo en cuanto a hacer uso del empoderamiento en sus negocios, esto puede ser causado por el hecho de que cuando ellos no se encuentran en el establecimiento las cosas no marchan como debieran, por lo tanto a medida en que se mejore en este aspecto el empoderamiento se podrá ir dando. Pero también un importante porcentaje 34% están totalmente de acuerdo con este aspecto, debido a que tienen la suficiente confianza en sus colaboradores, y que consideran muy importante empoderar a sus trabajadores en algunas funciones, ya que de esta forma ellos adquieren un poco de tiempo libre, que pueden ocupar en realizar otras labores diferentes a las del establecimiento. Sin embargo, un bajo porcentaje de los encuestados expresaron no estar de acuerdo con las tendencias actuales de empoderamiento, lo cual puede ser causado por una jerarquía rígida, o por malas experiencias en lo que se refiere a empoderar a los trabajadores.

### Definición de estilo directivo fuerte y direccionado



El 56% de los administradores están de acuerdo con que es necesario adoptar en su negocio un estilo directivo que sea fuerte y direccionado, con el fin de que su establecimiento marche de una manera adecuada. El 42% de ellos, expresaron que no en todas las ocasiones es necesario tener un estilo directivo como el que se propone, y finalmente el 2% manifestó estar en total desacuerdo con definir un estilo directivo que sea fuerte y direccionador.

## 10.4 RESULTADOS:

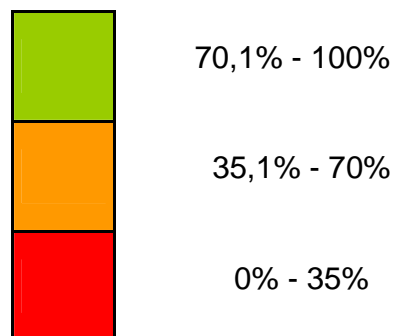
A continuación se presentan los cuadros con el semáforo el cual nos indica el nivel de gestión en el que se encuentran las empresas en su respectiva variable a evaluar, proseguido de este cuadro se encuentra el diagnostico de cada uno.

### NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE PARAMETROS

VERDE: La empresa aplica de manera alta la gestión.

AMARILLO: La empresa aplica de manera media la gestión..

ROJO: La empresa aplica de manera baja la gestión.

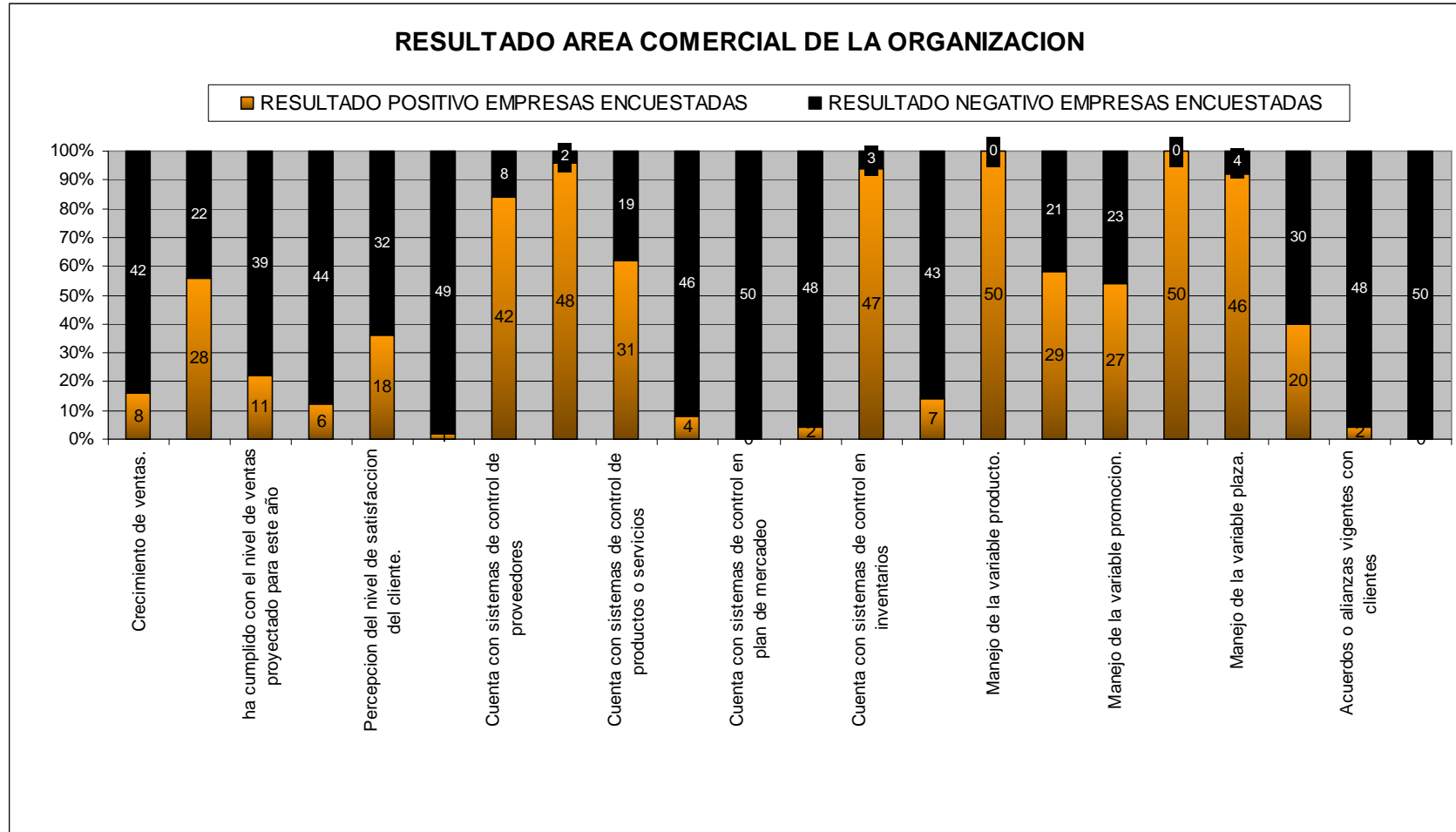


### SECTOR

NUMERO DE EMPRESAS ENCUESTADAS

50

### 10.4.1 ÁREA COMERCIAL



El semáforo mostró resultados en amarillo con un porcentaje de aceptación del 43.4%. Los resultados obtenidos a través de las encuestas permiten hacer un diagnóstico acerca del estado en el que se encuentra el área comercial de la actividad "Expendio a la mesa de platos servidos en cafetería". Según estos resultados se puede decir que el manejo del área comercial se encuentra casi en su totalidad asignado a los administradores de estos negocios que a su vez se encargan también de todas las áreas de la organización, esta situación genera dificultades y un crecimiento muy precario en la prestación del servicio. En el caso del área comercial se manifiesta el empirismo con el que es manejada, en la falta conocimiento de la competencia, la promoción y el mejoramiento continuo, la innovación y la productividad.

En el mismo sentido se observa que las ventas están estancadas o en decrecimiento, esta es una situación crítica pues lo esperado para todo negocio es el aumento en las ventas y la competitividad, se evidencia falta la de implementar cambios innovadores en los productos que afectan también el estancamiento y decrecimiento de sus ventas.

Uno de los resultados más notorios es que ninguno de los encuestados realiza un plan de mercadeo, este es un hecho que los deja a la deriva en cuanto a cómo se comporta el mercado al cual están dirigidos, puede ser que por el tamaño de dichas empresas y su naturaleza no consideren tan necesario un plan de mercadeo formal, teniendo en cuenta el nivel educativo de los administradores y dueños de dichos negocios, que desconocen en su gran mayoría el tipo de mercado en el que están, para saber responder a todas las variables que los afectan.

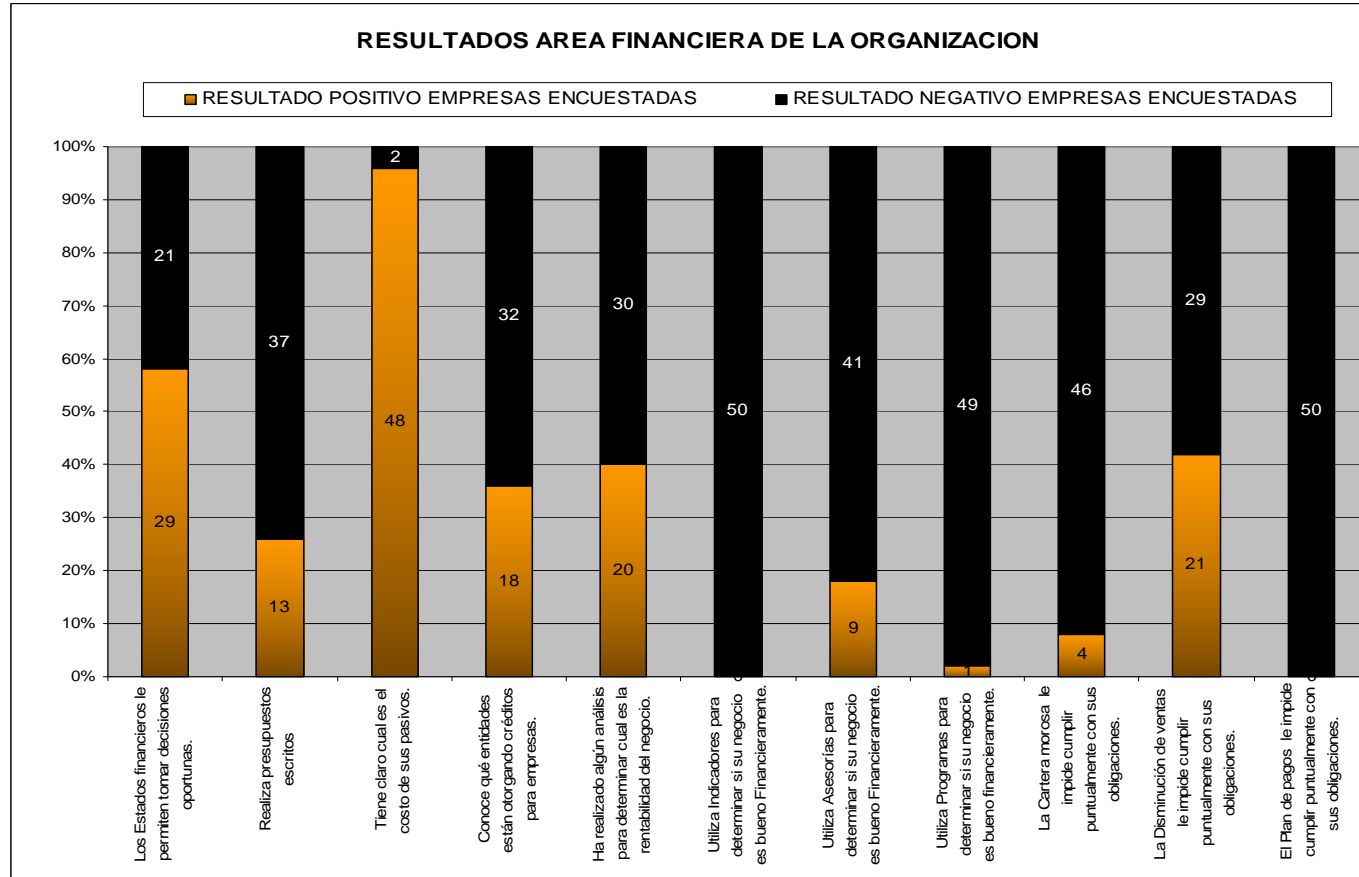
Los sistemas de control a proveedores, facturación, productos y servicios e inventarios, son rudimentarios, y para el caso del cliente postventa y canales de distribución en muchos casos no aplica pues estos negocios son pequeños, y no son distribuidores, solo en algunos casos donde se presta el servicio de domicilio.

En cuanto a las variables mercadológicas las que presentaron un menor índice de calificación fueron la promoción y la publicidad, puesto que este resultado es

evidente dado a la poca importancia que les dan en estas empresas, y por otro lado cabe anotar que aunque el resto de las variables presentaron una alta calificación se debería tener muy en cuenta el concepto que tienen de cada una de ellas para apoyar su calificación.

Se observa también la carencia de alianzas, escasamente se limitan a negociar con los proveedores, pero restan importancia o desconocen los beneficios de realizar alianzas con empresas del sector y clientes.

## 10.4.2 AREA FINANCIERA





En el área financiera el semáforo arrojó resultados en rojo con porcentaje de gestión del 29.6%. Más de la mitad de los administradores consideran tomar oportunas decisiones por medio de los estados financieros; sin embargo el 40% manifestaron todo lo contrario, y esto se debe a que en muchos casos saben hacer uso de estas herramientas financieras, y por lo tanto no las utilizan, de tal modo que no son capaces de tomar decisiones favorecedoras y oportunas para el negocio que administran.

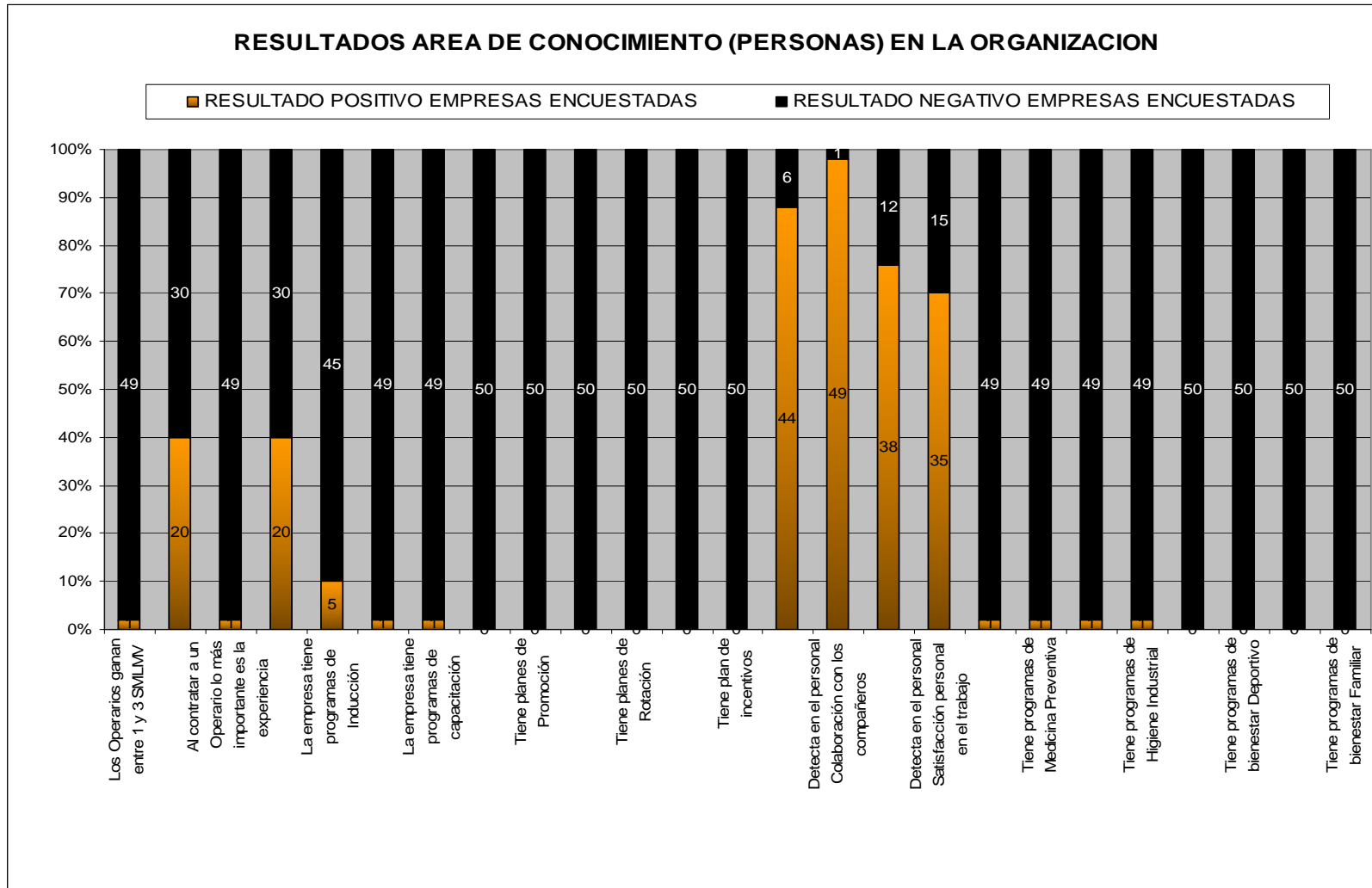
El hacer uso de los estados financieros está directamente relacionado con la realización de presupuestos escritos, pues tan sólo un poco más de la mitad de los encuestados hacen uso de ellos, los demás consideran que dado que su negocio es pequeño no es necesario realizar presupuestos escritos, y sin embargo la razón más visible es el desconocimiento de los administradores de los negocios sobre este significativo aspecto, y continúan manejando sus negocios simplemente de una manera empírica, sin la certeza de cuando están ganando o perdiendo, pues como ellos lo dicen: "hay tiempos buenos, y hay tiempos malos".

Casi todos los encuestados saben cuál es el costo de sus deudas, y también saben por qué conceptos las han adquirido; sin embargo, el 6% manifestó no tener conocimiento sobre este aspecto, lo cual es muy peligroso, pues si un administrador no conoce el costo de sus pasivos, corre el riesgo de que sus proveedores se terminen quedando con su negocio o en el peor de los casos, llegar a la liquidación de su establecimiento. Esta situación también es consecuencia del no uso o desconocimiento de los estados financieros.

El 40% de los encuestados conocen entidades a las cuales pueden recurrir para obtener créditos que los impulsen en el desarrollo de las actividades de sus negocios; aún así el 60% manifestaron no conocer entidad financiera alguna, lo cual puede ser causado por desinterés por parte de los administradores y/o propietarios, en adquirir obligaciones financieras que pueden ser utilizadas para mejoras en la infraestructura y adquisición de equipos, en gran parte de los negocios estudiados.

Finalmente, se puede expresar que la disminución en las ventas es el principal aspecto por el cual los administradores no cumplen puntualmente con sus obligaciones financieras, situación que se logrará mejorar en la medida en que se implementen las medidas necesarias para lograr un considerable aumento en las ventas en cada establecimiento.

### 10.4.3 ÁREA DE CONOCIMIENTO (PERSONAS) EN LA ORGANIZACIÓN



En el área del conocimiento el porcentaje de gestión también muestra resultados desfavorables en rojo del 17.7%. La mayoría de los operarios tienen un salario por debajo del establecido por la ley, en muchas ocasiones los directivos incluso ganan el mismo salario que el que les pagan a sus colaboradores. Esta situación puede ser consecuencia de la baja rentabilidad de los negocios, la cual se presenta en la mayor parte de este sub-sector por el estancamiento y disminución en las ventas. Se espera que en la medida en que mejore la rentabilidad de los negocios el salario de los operarios y directivos aumentará proporcionándoles mejoras en su bienestar y en el de sus familias.

En los establecimientos se considera que la experiencia y la habilidad son muy importantes para los operarios, debido al tipo de tareas que realizan, mientras que para los administrativos el factor educación es lo más importante ya que son ellos los que se responsabilizan de la organización.

Dada la naturaleza de los negocios el 100% de ellos no implementan planes por escrito, tan solo en algunos casos se hace inducción, en algunas ocasiones rotación en la realización de algunas tareas, en los negocios en los cuales los colaboradores son multifuncionales.

Casi todos (90%) de los negocios carecen de un plan de incentivos, esto puede ser debido a la falta de presupuesto para esto. Es necesario resaltar que los planes de incentivos son muy importantes a la hora de crear mayor motivación en los colaboradores.

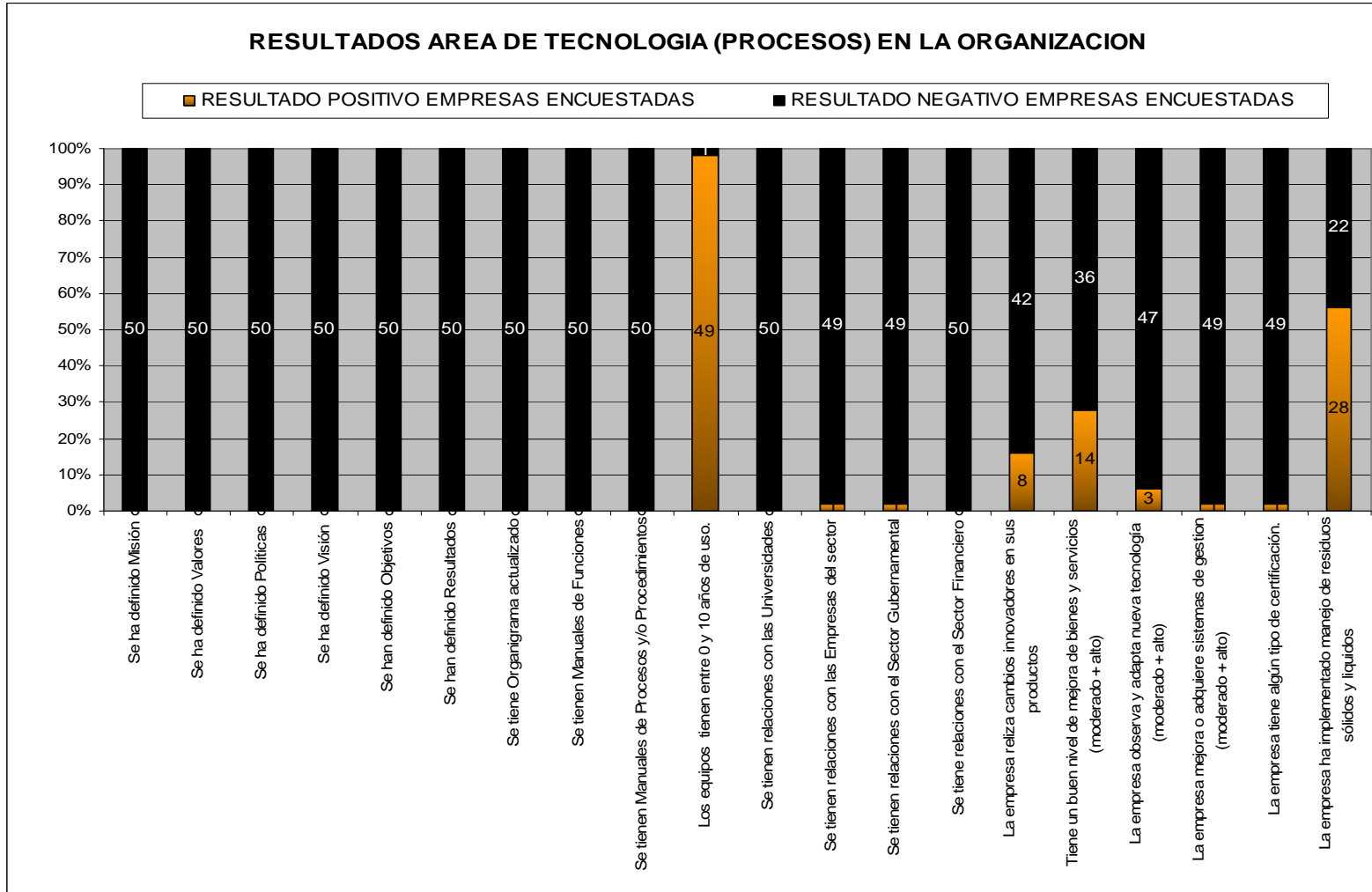
A pesar de que no existen planes de incentivos los administradores expresaron que sus trabajadores están satisfechos en su trabajo y motivados, que trabajan en equipo y se observa una colaboración entre ellos. Sin embargo, se debe recordar que el instrumento fue aplicado a los administradores y no a los colaboradores, y por lo tanto cabe la posibilidad de que esta información pueda estar sesgada.

En la mayoría de los negocios (94%) no se tiene planes de medicina preventiva, tampoco de higiene y seguridad industrial, ni se realizan evaluaciones de desempeño. Esta situación se puede presentar debido a la naturaleza de los

negocios, los cuales se caracterizan por hacer la mayor parte de las actividades de una manera empírica.

En el 100% de los establecimientos no se tiene ningún programa de bienestar, con los cuales se podría mejorar el nivel de satisfacción en los colaboradores y el ambiente laboral. Es un aspecto importante en la medida en que contribuye al mejoramiento continuo de los negocios.

### 10.4.4. ÁREA DE TECNOLOGÍA (PROCESOS) EN LA ORGANIZACIÓN



En esta área muestra resultados muy desfavorables también con un porcentaje en rojo del 10.6%. Un 100% de los establecimientos no han definido los elementos organizacionales, lo cual afecta que no sean reconocidos en el mercado, porque no evidencian políticas y objetivos por cumplir, entonces no se dan los resultados esperados en términos organizacionales y de competitividad. Los colaboradores que trabajan en estos establecimientos realizan sus labores de manera rutinaria, saben y conocen perfectamente las tareas que deben realizar no existen manuales, ni organigramas. El bajo nivel de formación de los administradores puede estar influyendo tomando parte en la carencia de este aspecto, pues es claro que son ellos los que deben impulsar este tipo de factores importantes para su negocio.

Los equipos utilizados en los establecimientos se encuentran en el rango establecido para la depreciación de equipos, además una buena parte de ellos cuentan con equipos nuevos. Tan solo el 2% de los establecimientos presentan algunos equipos viejos y obsoletos. Se puede entonces decir que en cuanto al uso de equipos los negocios están bien.

Las relaciones que los establecimientos tienen con otros sectores o compañías son prácticamente nulas, y la carencia de certificaciones de los establecimientos afectan negativamente su rentabilidad y su competitividad. Entonces es necesario promover las diferentes certificaciones para los negocios, con el fin de que sus relaciones con otros sectores puedan mejorar.

En la mayor parte de los negocios no se realizan cambios innovadores en los productos, por lo cual no hay atracción de nueva clientela, factor necesario para salir del estancamiento en ventas en el cual están gran parte de los establecimientos.

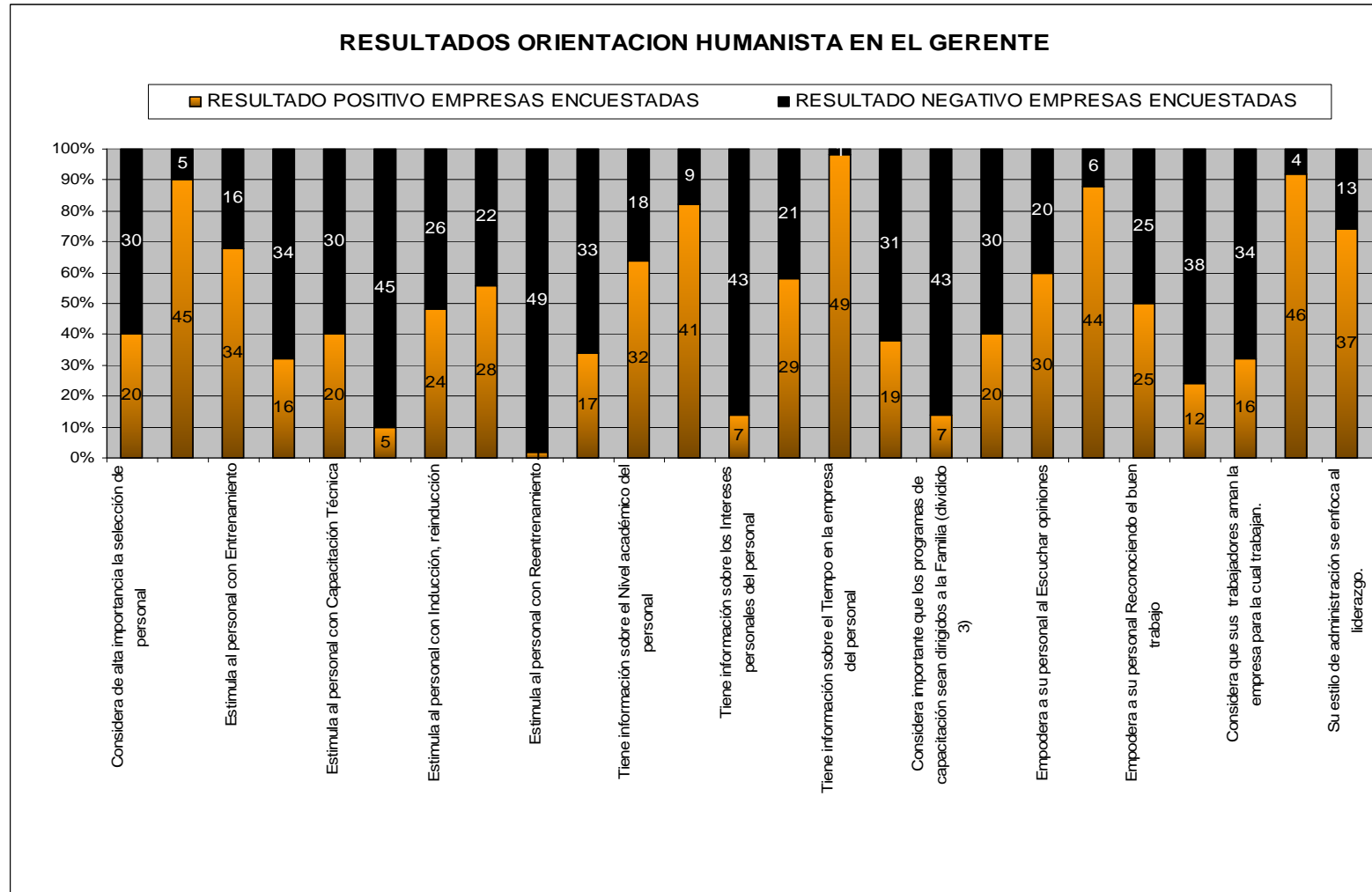
Los administradores no conocen o no implementan, por diferentes razones, los cambios tecnológicos que se dan en su medio y es necesario advertirles sobre la necesidad de adoptar nuevos cambios de tipo tecnológico para sus negocios, de otro modo corren el riesgo de quedar rezagados y serán cada vez menos competentes en sus mercados.

Los sistemas de gestión en la mayor parte de los negocios no son implementados, lo cual afecta importantes áreas de la organización.

Un poco más de la mitad (52%) de los negocios hacen uso del correcto manejo de los residuos sólidos, los demás mezclan todos los residuos y no muestran interés en este aspecto, este aspecto es fundamental para la adquisición de certificación.



## 10.4.5 ORIENTACIÓN HUMANISTA EN EL GERENTE



En la orientación humanista se encuentra un porcentaje medio en la gestión con color amarillo del 49.9%. En cuanto al enfoque humanista donde se abordan temas relacionados con la selección, estimulación, información, capacitación y empoderamiento de los colaboradores, se presenta el siguiente diagnóstico:

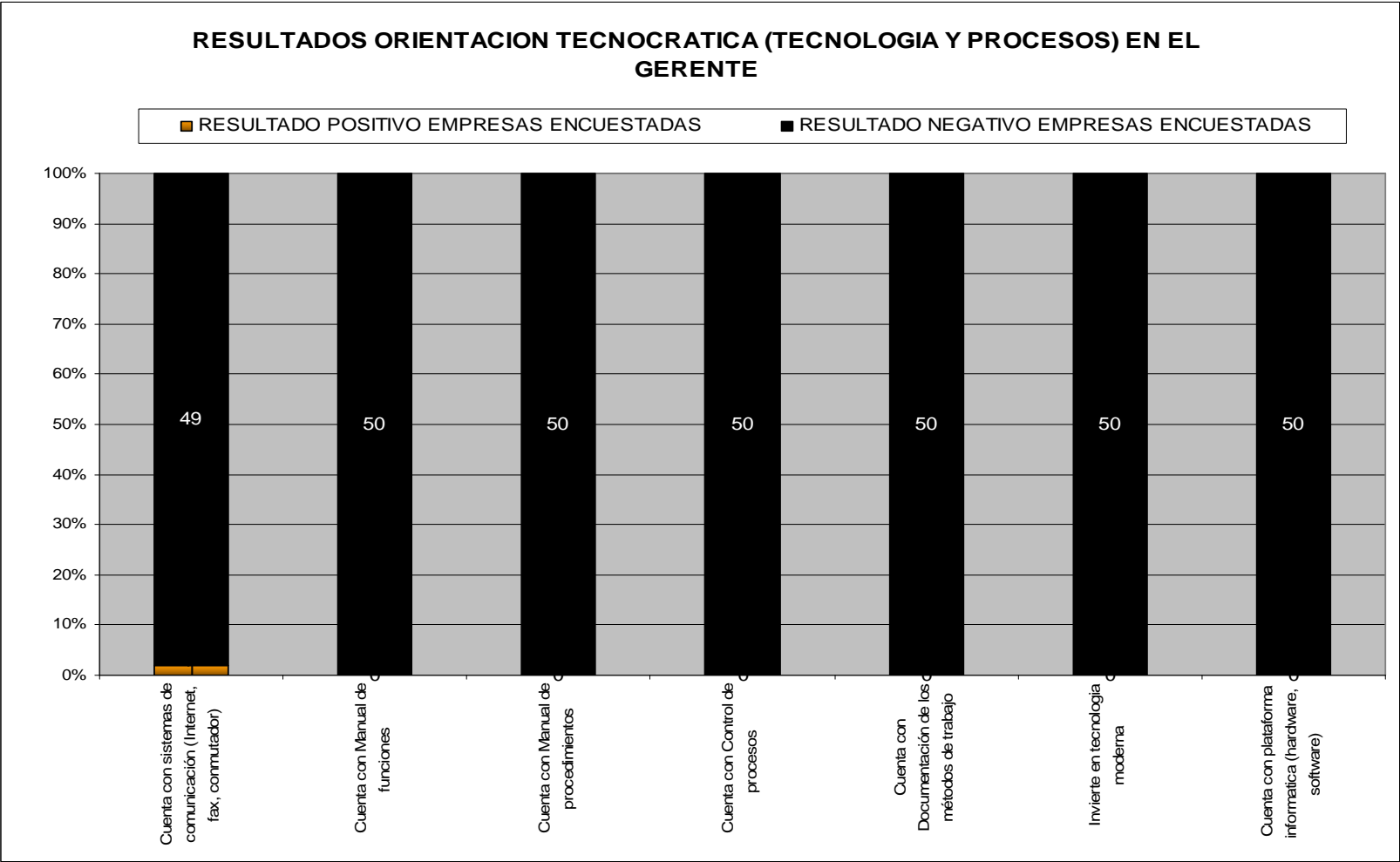
Para los administradores de estos negocios el nivel con que se debe seleccionar al personal no representa una alta importancia, consideran que la selección de personal es medianamente importante, y para estimularlos piensan que lo más importante es el salario, seguido de los incentivos y la capacitación técnica, como se dijo anteriormente, esto es lo que ellos consideran importante pero no necesariamente lo aplican, puesto que se vio que la gran mayoría de los empleados no alcanzaban a ganarse un salario mínimo, y cuando se identificó el nivel de pertenencia con la empresa se detecta que el mayor porcentaje de los empleados no lo tienen con la empresa dadas las pocas garantías para estos, pues los programas de capacitación y los incentivos son bastante escasos, donde la gran mayoría de los empleados no cuentan ni siquiera con sistema de salud.

En lo referente a empoderar a los empleados, se observa que el mayor nivel se le da a la delegación de responsabilidades y se toman en cuenta sus opiniones, este resultado indica que dado el tamaño de estas organizaciones se hace necesario un alto nivel de responsabilidades claramente establecidas.

A su vez la negociación de las normas y reglamentos es bastante escasa, una causa visible es la falta de preparación de los actores involucrados en esta actividad hace muy difícil dicha negociación, también los administradores encuentran un alto beneficio del trabajo en equipo pues ellos consideran que las cosas se realizan con mayor rapidez y eficiencia.

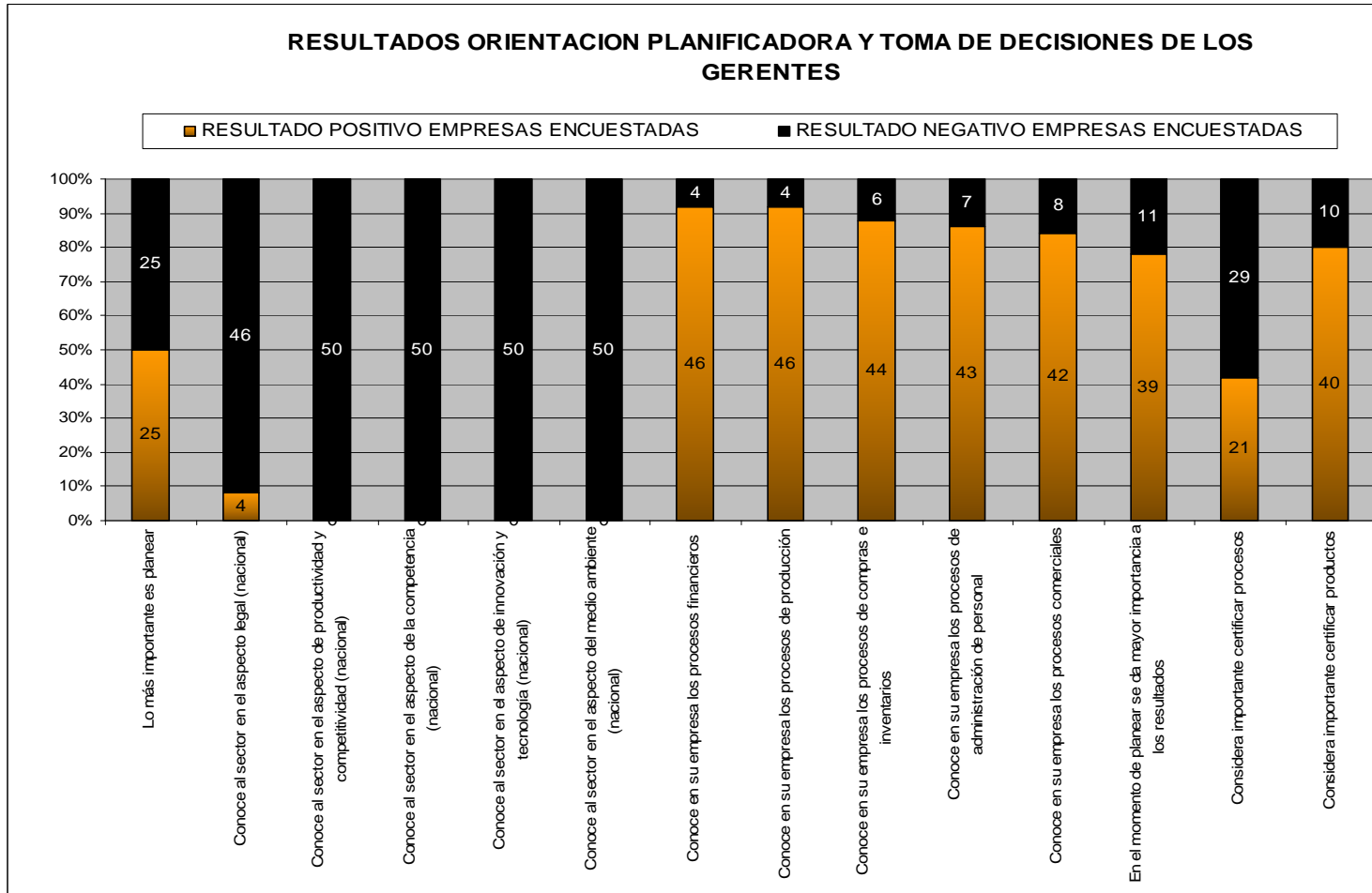
En cuanto al estilo administrativo fue muy clara la identificación de este pues el que más predominó fue el líder, aunque este resultado pudo haber sido sesgado por el desconocimiento a profundidad que se tiene de los demás términos que definían los otros estilos haciendo que el encuestado resolviera por responder el término más común ó sea el de líder.

### 10.4.6 ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS) EN EL GERENTE



En esta orientación se presenta el porcentaje de gestión más bajo de todos en rojo con 0.3%. Esta parte es bastante crítica en estos negocios pues se observó que las empresas no consideran significativos la gran mayoría de los factores para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, lo más importante para estas empresas es el control de los procesos y la inversión en tecnología moderna, aunque no lo aplican, las empresas en este subsector que implementan este tipo de factores son bastante escasas representan una minoría.

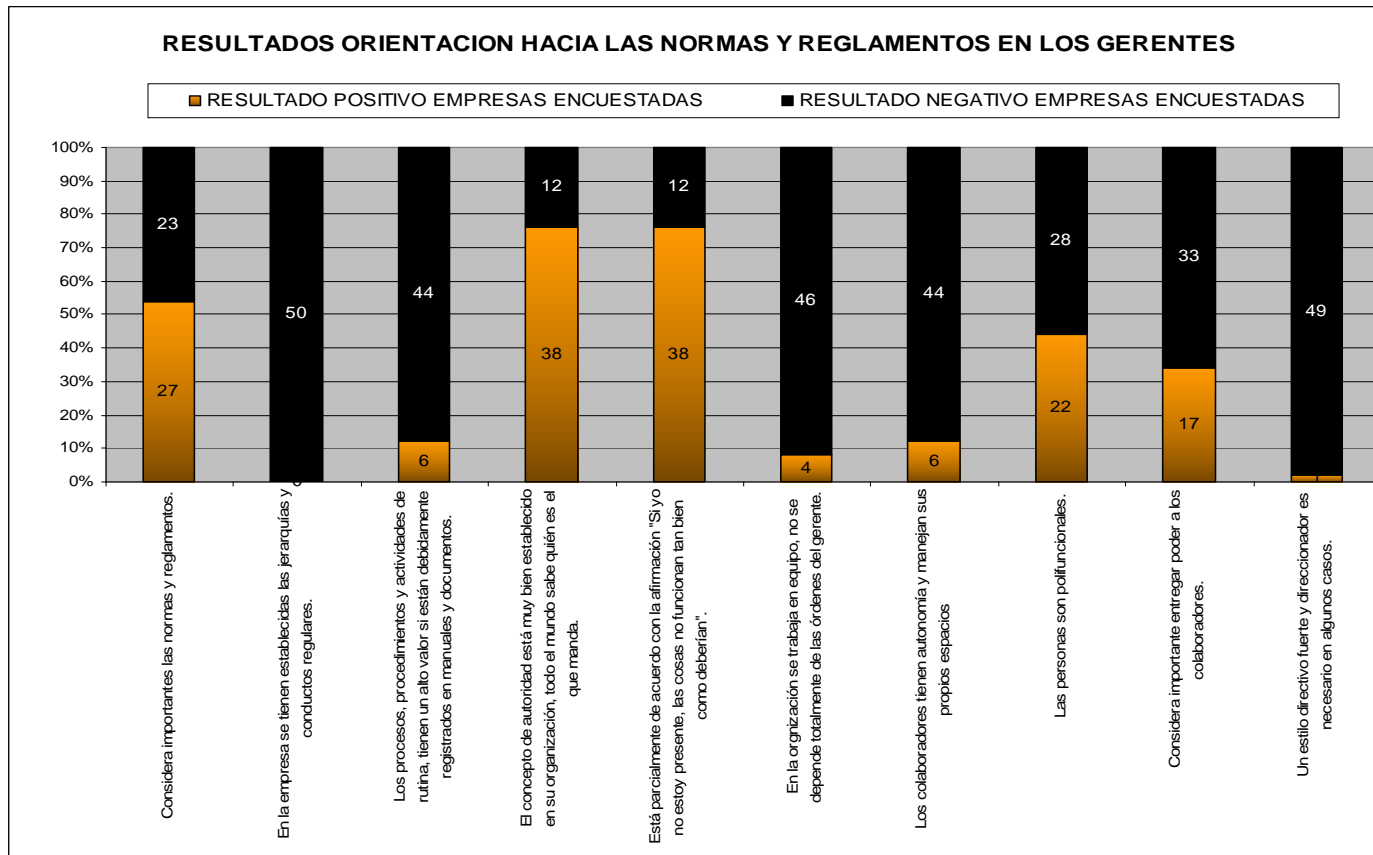
10.4.7 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES DE LOS GERENTES 18



Esta orientación se encuentra en un nivel medio de gestión con un porcentaje de 50% en amarillo. La orientación hacia la planificación se constituye en el aspecto más importante para los administradores y dueños de estos establecimientos, esto se traduce en un direccionamientos bastante positivo sin embargo se debe aclarar que la concepción de planificación, que manejan, es imprecisa.

En el mismo sentido es importante que tengan la información sobre las empresas de su propio sector, pues es evidente su desconocimiento tanto a nivel local como regional y nacional, la escasa información que manejan se centraliza en los administradores, también para mencionar que el enfoque administrativo que manifiestan, es hacia la consecución de resultados y el cumplimiento de objetivos y metas.

## 10.4.8 ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS 19



En esta orientación se presenta el semáforo en rojo con una gestión del 31.8%. Los administradores saben que en sus negocios las normas son indispensables para que sus negocios funcionen de una manera adecuada, y consideran que sirven para regular las actividades de sus establecimientos, los colaboradores conocen claramente las normas que deben cumplir y por lo tanto algunos administradores le dan escasa relevancia a este aspecto.

Las jerarquías en los negocios están definidas, cada persona conoce cuál es su lugar dentro del negocio, no están escritos los conductos regulares, omiten la importancia tiene este aspecto; se deben tener escritos y en un lugar visible, esto contribuye a mejorar el buen funcionamiento y la imagen de los establecimientos.

Los procedimientos se realizan de una manera rutinaria y consideran que es innecesario documentarlos por escrito, ya que cada operario conoce y sabe las funciones que debe realizar. Debido a que estas tareas son totalmente rutinarias dada la naturaleza del negocio, los administradores no prestan demasiada importancia a este aspecto. Sin embargo, algunos administradores manifestaron estar de acuerdo con tener las funciones y procedimientos por escrito.

El concepto de autoridad está definido en la mayoría de los negocios, pues todos los trabajadores saben quiénes son sus superiores. En algunos negocios incluso, no se le da demasiada importancia a este aspecto debido a que ya está definido. Por lo tanto, los negocios se encuentran relativamente bien en cuanto a la definición de autoridad.

La mayor parte de los administradores consideran que siempre deben estar presentes en sus negocios para que las cosas marchen bien. Entonces es necesario que exista un alto compromiso por parte de los colaboradores para que los negocios funcionen bien, se encuentre o no el administrador o la



persona a cargo, esto genera que la confianza entre empleados y administrativos mejore de una manera sustancial.

En un poco más de la mitad de los negocios los trabajadores toman sus propias decisiones sin necesidad de que sean mandados por sus directivos, debido a que realizan siempre las mismas actividades de una manera rutinaria, en otros establecimientos hay colaboradores que dependen completamente de las instrucciones que sus directivos les dan, sin embargo, en el 8% de los establecimientos se hace uso del trabajo de equipo, y sería conveniente extender este concepto a los demás negocios con el fin de mejorar su eficiencia.

En la mayor parte de los negocios los colaboradores carecen de iniciativas y no toman sus propias decisiones, lo cual es debido a que falta mejorar las relaciones entre los empleados y sus directivos. Tan solo en el 12% de los establecimientos los trabajadores tienen libertad y autonomía para tomar decisiones. Es importante que se presenten estas mejoras en el interior de los negocios que pueden mejorar la oferta de productos o la optimización de los recursos, entre otros aspectos.

Los grados de especialización del personal son utilizados en algunos establecimientos en los cuales los colaboradores realizan siempre las mismas tareas. En los demás consideran que los trabajadores sean poli-funcionales y existe la rotación en las diferentes actividades. Dada la naturaleza del negocio los trabajadores no requieren tener un alto grado de especialización en las tareas que realizan ya que estas no son muy complejas.

Los administradores no presentan tendencia a empoderar a sus colaboradores en la mayor parte de los negocios, debido a la creencia de que si no están presentes las cosas no marchan bien de una manera adecuada, aun así, el 34% de los encuestados están de acuerdo con empoderar a sus trabajadores, pues en ocasiones es necesario dejar a alguien cargo de las tareas de administración.

Más de la mitad de los administradores (56%) consideran importante tener un estilo fuerte y direccionador en su negocio, el 2% no están de acuerdo con esta posición y los demás consideran que no en todas las ocasiones este estilo sería lo mejor para sus negocios.

## 11 PROPUESTA

La propuesta está enfocada hacia la capacitación de los actores involucrados en la actividad de expendio a la mesa de platos preparados y servidos en cafetería, se piensa que antes de cualquier otra acción los resultados obtenidos evidencian la necesidad de conocer objetivamente que es una cafetería y todo lo que involucra el servicio que debe ser prestado en ella.

Se hace necesario que las personas responsables de éste servicio, sean capacitadas en los principios de mercadeo, para crear una conciencia de la importancia que implica estar en un determinado mercado y que conozca los aspectos y fuerzas que intervienen el mercado al que se pertenece.

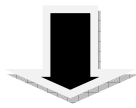
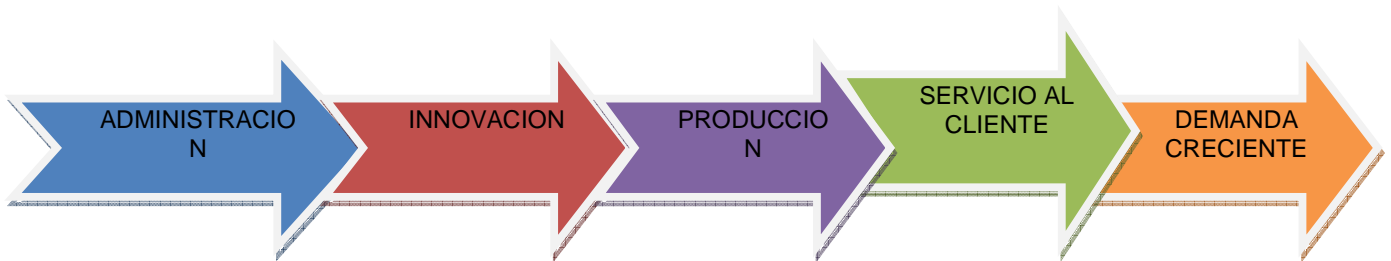
A continuación se presentan los requisitos que se deben tener en cuenta en una cafetería, los factores claves desde las ciencias administrativas y como debe ser un buen servicio al cliente en este tipo de negocios.

Como todo establecimiento público, dedicado a la restauración (proveer alimento y bebida), las cafeterías tiene que cumplir con algunos requisitos para tener éxito:

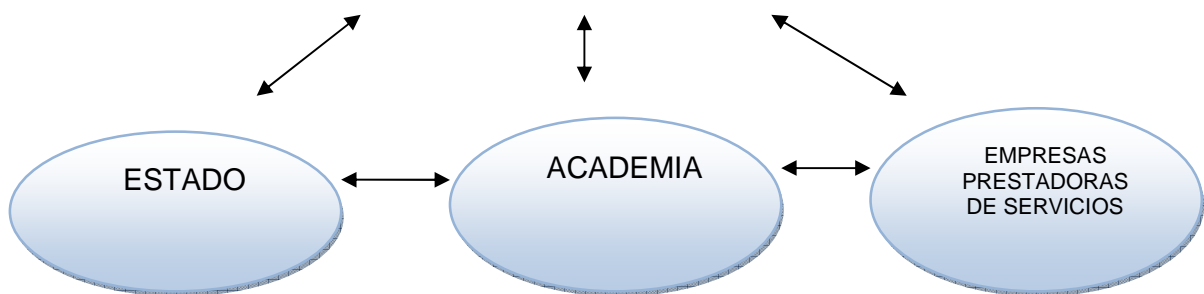
- Ventilación adecuada en todas las dependencias y aparatos protectores contra incendios. La decoración debería ser modular, uniforme y seguir un tipo establecido, funcional y racional en la administración del espacio, permitiendo a los clientes y trabajadores desplazarse bien y sin tropiezos
- Distribución equilibrada, que todo esté bien colocado, limpio, ordenado y ventilado.
- El personal debe ir correctamente uniformado, y proveer un servicio rápido y eficaz. La pulcritud es sumamente importante.
- Turnos de camareros para recoger los pedidos y retirar lo consumido.
- Asignar un grupo de mesas para ser atendidas por un camarero específico.

- Las mesas deben ser distribuidas dentro del espacio en función de las dimensiones y la forma del mismo, colocándolas a una distancia que permita la comodidad del cliente y la facilidad y rapidez del servicio.
- Se debe tener empatía e identificarse mental y afectivamente con los clientes.
- Es muy importante la estética, las condiciones de la planta física, y de los trabajadores.
- Extrema limpieza, la cortesía y la educación en el trato.
- El nuevo establecimiento sería un lugar en el cual se tenga como principio básico las correctas maneras de elaborar, preparar, almacenar y distribuir alimentos para consumo humano, con el fin de garantizar que los productos que se ofrecen sean fabricados en unas condiciones sanitarias adecuadas
- En cada negocio se deben identificar los puntos débiles que se tienen en la realización de las actividades de rutina y en los procedimientos que se realizan, para que se pueda establecer una secuencia de los programas a implementar en el negocio

## ORGANIZACIONES SOLIDAS DEL SECTOR SERVICIOS



ALIANZA ESTRATEGICA ENTRE:



### ADMINISTRACION:

Se debe tener en cuenta que para una correcta administración de una cafetería es necesario lograr el máximo rendimiento del potencial del recurso humano con el que cuenta el establecimiento. Este proceso involucra tanto a los jefes como a sus empleados. En la realización del trabajo de investigación se pudo observar que en muchos de los negocios estudiados, el potencial de los administradores solo estaba capacitado un poco por encima del de sus colaboradores, con un nivel académico es muy similar. Por lo tanto si se espera lograr una sustancial

mejora en la administración de estos establecimientos, se deben mejorar la capacitación del personal involucrados en este proceso, ya que son ellos los encargados de dirigir las metas y objetivos organizacionales.

Lo anterior se puede lograr a través de capacitaciones ofrecidas a los administradores y a sus subordinados, en esta área, de tal modo que sean ellos los que elijan la manera más adecuada de dirigir su negocio de acuerdo a las características del mismo, y con base en las orientaciones ofrecidas en las capacitaciones. Es claro que este proceso será posible en la medida en que los administradores de los negocios estudiados, sean capaces de adaptarse poco a poco a los cambios sugeridos, para que se pueda dar una mejora continua en el proceso administrativo de cada uno de ellos, pero este proceso debe de ser apoyado por una adecuada tecnología en los negocios

## **INNOVACION:**

En el momento de la recolección de información en cada negocio involucrado en el estudio, se observó que todos ellos tienden a ofrecer los mismos productos, lo cual indica claramente fallas en el proceso de innovación. Entonces, sería importante ofrecer cursos en el campo de la culinaria aplicada a los servicios de cafetería, a los colaboradores que manejan la parte de producción, porque en la medida en que se ofrezcan opciones al cliente y se muestren nuevas ideas, cada negocio tendrá la capacidad de desarrollar nuevos productos, que le permitan estar por encima de sus competidores, atraer nueva clientela y mejorar la rentabilidad de su establecimiento. Evidentemente, cada administrador debe identificar las necesidades del mercado en el que se encuentra, de tal modo que sus innovaciones no solo busquen cumplir las necesidades de los clientes sino que además se desarrollen adecuadamente dentro de ese mercado.

## **PRODUCCION:**

En el proceso de producción se debe usar la estrategia adecuada de tal manera que interactúen los elementos de estos establecimientos, que para este caso serian: el capital con el que cuenta el dueño del negocio, sus colaboradores, la materia prima que usan en sus procesos y los equipos que se involucran en él. En la medida en que se logre un equilibrio entre los elementos mencionados, cada establecimiento estará en la capacidad de proyectar sus ventas teniendo como base el volumen de producción que requiere cada negocio. Esta relación se podrá observar al relacionar la producción con el nivel de ventas, y verificar si la estrategia utilizada por el encargado del negocio es o no la adecuada para su organización.

## **SERVICIO AL CLIENTE:**

Debido a la naturaleza de los negocios estudiados, el servicio al cliente es de crucial importancia, por el cumplimiento de sus expectativas para lograr su fidelidad, ya que un cliente satisfecho se convierte en portador de buena publicidad para el establecimiento.

A continuación se sugieren que deber los siguientes aspectos para los administradores de los establecimientos.

- El cliente es la razón de ser del negocio y se le debe dar la razón en la mejor medida posible, tratando siempre de cumplir y satisfacer sus necesidades.
- Además de los servicios y producto ofrecidos, se debe brindar un valor agregado de manera que el cliente sienta la necesidad de acudir siempre al mismo lugar debido al buen trato que se le da.

- A los clientes solo se les debe hacer promesas que sean posibles de cumplir, para no caer en el error de engañarlos.
- Los colaboradores que tienen contacto físico directo con los clientes son los encargados de brindar un trato de primera calidad, ya que son ellos los responsables de que el cliente quiera o no regresar al negocio.
- Se debe dar un proceso continuo de mejoramiento de la calidad de tal modo que a medida en que se cumplan los objetivos planteados, se generen otros nuevos que estén encaminados siempre en la mejora del servicio al cliente.
- Se deben atender todos los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes, y resolverlos en el menor tiempo posible. Esto se logra por medio de un trabajo de equipo en el que los integrantes busquen siempre las mejores soluciones para los clientes.

#### **DEMANDA:**

En este último engrane de la cadena se muestra el resultado al cual deben apuntar las empresas de expendio a la mesa de comidas servidas en cafetería, teniendo en cuenta las recomendaciones sugeridas y bajo la aplicación de los criterios anteriores, para lograr un incremento de la demanda y mayores niveles de rentabilidad, pero se reitera que esto no puede ser posible sin la aplicación de una gestión administrativa eficiente, una dirección hacia la innovación, una producción planeada y calidad en el servicio.

Esta propuesta busca crear una conciencia de la gran importancia que tienen todos los anteriores fundamentos y aspectos administrativos para lograr el éxito en estas organizaciones, pero dadas las condiciones encontradas en las cafeterías en el área metropolitana, el cumplimiento de



estos fundamentos y requisitos es posible si se crea una alianza estratégica entre el estado, la academia y las empresas prestadoras de servicios dispuestas a aprovechar estos beneficios y oportunidades; el estado puede facilitar recursos, la academia el conocimiento y asesoría en todo el proceso, y las empresas prestadoras de servicios proporcionándolos con calidad, de manera efectiva, todo esto trabajando proceso permanente de comunicación, gestión y apoyo como factores claves de éxito.

### **ALIANZA ESTRATEGICA:**

### **ESTADO-ACADEMIA:**

Primero que todo el estado debería adoptar una posición de facilitador donde se brindara un apoyo continuo a la academia, en este caso representada por la universidad tecnológica de Pereira que posee el talento humano capacitado para brindar ayuda y asistencia en las falencias que poseen estos establecimientos tanto a nivel de su estructura administrativa y financiera y a nivel de educación, para crear conciencia y conocimientos claves que le den las herramientas suficientes a los empresarios para continuar con el desarrollo de las cafeterías. Este apoyo gubernamental deberá consistir en desembolsos monetarios para financiar las actividades de capacitación a los pequeños empresarios. Estos desembolsos serán respaldados a través de resultados obtenidos en el progreso y corrección de las falencias que deberán cumplirse de acuerdo a cronogramas y metas específicas. Tras este pacto entre la academia y el gobierno se empieza a construir el primer eslabón hacia el progreso del “expendio a la mesa de platos preparados y servidos en cafeterías”.

## **ACADEMIA-EMPRESA:**

Esta alianza consiste en crear un vínculo entre los representantes de la UTP y los actores que hacen parte de la actividad de “expendio a la mesa de platos preparados y servidos en cafeterías” con la finalidad de poner en marcha un plan de acción con metas y propósitos claros para alcanzar el desarrollo de esta actividad. Es claro que antes de la implementación de cualquier plan o actividad se deben convocar a los empresarios para realizar una introducción y una explicación de lo que se pretende lograr con las actividades a realizar en sus establecimientos. Es necesario acoplar a estos empresarios al cambio, que poco a poco vayan asimilando de manera clara los conceptos de administración, innovación, servicio al cliente y producción, para así crear un verdadero cambio hacia la mejora, ya que se empezara desde la construcción de cimientos sólidos a través de la creación de consciencia acerca de las competencias a desarrollar para desenvolverse en un entorno altamente competitivo. El plan de acción deberá realizarse a través de tres fases básicas consistentes en:

- **Fase 1:** concientización y adaptación. En esta parte se dará a conocer qué consiste el plan de acción, hacia donde se quiere llegar y aclarar todas las inquietudes que se puedan presentar ya que a través de la investigación se notó que estas personas tienden a oponerse al cambio debido a que son muy tradicionalistas, esto hace aun mas importante la implementación de esta etapa.
- **Fase 2:** implementación de actividades. Esta fase conlleva toda la implementación de actividades y acciones concretas que desarrollaran las competencias administrativas, innovadoras, de servicio al cliente y de producción. Todo lo anterior se debe realizar con un respectivo control a través de indicadores de gestión.

- **Fase 3:** conclusiones y resultados. En esta fase se procederá a realizar un análisis de todos los progresos que se lograron, las falencias que se tuvieron y la realización de un informe donde se promueva la mejora continua y cuáles fueron los resultados logrados.

### **ESTADO-EMPRESA:**

Este eslabón de la cadena es importante dada las condiciones económicas de la mayoría de establecimientos, pues es casi imposible implementar cambios a nivel estructural sino se cuenta con los recursos adecuados para implementar los cambios que sean necesarios. Es en este punto donde el gobierno a través de planes de financiación o créditos de bajo interés que se verán retribuidos en el desarrollo de una actividad que empezara a tomar fuerza generando ingresos mayores para la región.

Es importante llevar a cabo una agremiación de todos estos establecimientos que sirva de garante para el respaldo económico otorgado por el gobierno.

## 12 CONCLUSIONES

1. El funcionamiento administrativo y gerencial se realiza de manera empírica, lo cual afecta negativamente el desarrollo y crecimiento de la organización.
2. Se considera que por ser empresas muy pequeñas no es necesario valerse herramientas como el plan de mercadeo.
3. No establecen alianzas estratégicas, desconociendo los beneficios que esto puede proporcionarles como pequeñas empresas
4. No están teniendo en cuenta a las entidades de crédito y su oferta de productos y/o servicios financieros, y no están interesados en adquirir un crédito para financiamiento, para no tener otras obligaciones de cartera.
5. La disminución en las ventas es la principal causa para que los negocios no cumplan con sus obligaciones financieras.
6. Muchos de los administradores y sus colaboradores no alcanzan a devengar el salario mínimo debido a la baja rentabilidad que presentan la mayor parte de los negocios. Lo anterior causa insatisfacción por parte de los empleados.
7. Ninguna de las empresas posee planes de bienestar para los empleados, lo cual es inquietante ya que esto influye directamente en la motivación de los empleados y el mejoramiento del ambiente y compromiso laboral.
8. No existen políticas definidas y por lo tanto no se tienen objetivos claros para cumplir, por lo cual los resultados esperados no son claros.
9. La certificación es un requisito indispensable para tomar parte ya sea con entidades educativas, gubernamentales o del sector financiero, y en estos

momentos todos los negocios del subsector, incluidos en este estudio carecen de certificación alguna.

10. Tan sólo el 18% de los negocios se preocupan por innovar en sus productos y procesos o dar valor agregado, esto afecta el visible estancamiento en los negocios del sector.
11. Se hace necesario expresar a la administración encargada de estos negocios, que el mejoramiento continuo en los bienes y servicios de una organización es un importante factor a tener en cuenta ya que le permitirá competir y sobresalir en el mercado de este tipo de negocios.
12. Es definitivamente necesario que los negocios sean intervenidos en el aspecto de certificación.
13. En la mayor parte de los establecimientos los procedimientos de rutina no están documentados por escrito se hace importante comunicar a los directivos de estos negocios, que éste aspecto es necesario en sus negocios, ya que ayuda a mejorar la imagen en lo referente a los procedimientos que realizan, lo cual traerá mejoras en la realización de las tareas que realizan los diferentes operarios involucrados.
14. La autoridad no está muy bien definida en los establecimientos, las cosas sólo marchan bien, si el administrador del negocio está presente, falta motivación y empoderamiento.
15. No existe participación en la toma de decisiones, iniciativas y propuestas por parte de los colaboradores.

- 16.El bajo grado académico que presentan la mayor parte de los administradores (algunos con primaria y otros con bachillerato parcial) influye directamente en el hecho de que no utilicen herramientas para evaluar sus negocios desde el punto de vista financiero, por lo que se vuelve y se retoma la necesidad de capacitar de manera rápida a estos directivos para que puedan tomar mejores decisiones para sus negocios.
  
- 17.Los negocios no están haciendo uso de programas, en algunos casos tan solo se hace alguna inducción a los trabajadores nuevos, pero los demás programas no están siendo utilizados. Es por esto que se requiere una urgente intervención, porque todos estos programas promueven un mejoramiento continuo en los establecimientos.

### 13 RECOMENDACIONES

- Seleccionar para la administración de los negocios del sub-sector “comidas preparadas servidas en cafetería”, personas capacitadas para que todas las funciones se realicen adecuadamente, con resultados efectivos en la productividad y competitividad de los negocios.
- Para efectos de mejorar las ventas se recomienda que se realice un estudio y un plan de mercadeo donde las personas involucradas en el negocio de las cafeterías conozcan que esperan los clientes externos de dichos establecimientos, tener conocimiento de las variables mercadológicas para mejorar el desempeño dentro de dicho mercado y así poder llegar a cumplir con el nivel de ventas esperado y contribuir a la vez al mejoramiento continuo.
- Se recomienda empezar a conocer más acerca de sus competidores directos para de esta manera promover más la competitividad y el mejoramiento continuo.
- Para generar una mayor competitividad convendría tecnificar los sistemas de control en cuanto a productos y servicios, inventarios, canales de distribución y asesores comerciales.
- Para mejorar la productividad y el ambiente laboral es importante que se tenga en cuenta el establecimiento de un plan de incentivos.
- Es importante que se reciba asesoría continua en los procesos de la empresa, pues no es aconsejable centralizar absolutamente todos los procesos en una sola persona más cuando hay carencias en la capacitación y actualización.

- Es necesario capacitar a los administradores en el uso de herramientas financieras, y brindarles asesoría con el fin de que tengan la capacidad de realizar estados financieros y presupuestos escritos de una manera adecuada.
- Se deben realizar cambios en el nivel innovación y mejora en los productos, ya que con esto se pueden incrementar las ventas y la rentabilidad.
- Es importante realizar el uso de organigramas, manuales de funciones y manuales de procesos.
- Es prioritario intervenir al sector en la definición de todos los elementos necesarios en cualquier organización que quiera sobresalir en un mercado como el que se tiene actualmente, particularmente en el sector de servicios.

Finalmente la Universidad Tecnológica de Pereira a través de su Facultad de Ingeniería Industrial, específicamente de la Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional está en capacidad de ofrecer las capacitaciones y actualizaciones en estos temas.



## 14 BIBLIOGRAFÍA

- DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario innovador. España: Ediciones Apóstrofe S.L. 1997.
- ESSER, K; HILLERBRAND, W; MESSNER, D. y MEYER-STAMER J. Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Berlín: Instituto Alemán de desarrollo.1996.
- FEENSTRA, R. Integration of trade and disintegration of production in the Global Economy. En: Journal of economic perspectives. (sep - nov 1989).
- GRUPO DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo Humano y Organizacional. Administración por Resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira-Risaralda, 2004.
- VARELA V., Rodrigo. La innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. ICESI. Julio 1991.

## PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#capi>

[http://bpa.peru-v.com/innovacion\\_empresarial.htm](http://bpa.peru-v.com/innovacion_empresarial.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>

