

**“IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS  
APLICADOS Y NECESIDADES DE FORMACIÓN DERIVADAS PARA EL  
SECTOR SERVICIOS, SUBSECTOR RESTAURANTES EN EL ÁREA  
METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE”**

**JOHN MARIO OSORIO TRUJILLO**

**WILLIAM EDUARDO PEDRAZA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PEREIRA, MAYO DE 2010**

**“IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS  
APLICADOS Y NECESIDADES DE FORMACIÓN DERIVADAS PARA EL  
SECTOR SERVICIOS, SUBSECTOR RESTAURANTES EN EL ÁREA  
METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE”**

**JOHN MARIO OSORIO TRUJILLO**

**WILLIAM EDUARDO PEDRAZA**

**DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:**

**DRA. MARIA HELENA FLOREZ**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE PREGRADO DE:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PEREIRA, MAYO DE 2010**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

## TABLA DE CONTENIDO

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. SITUACIÓN PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.1. GENERAL.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.2. ESPECÍFICOS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>1.6. BENEFICIOS QUE CON LLEVA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.7. LIMITACIONES PREVISIBLES.....</b>	<b>16</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. MARCO LEGAL .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4. MARCO SITUACIONAL .....</b>	<b>48</b>
<b>3. DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>58</b>
<b>3.1. TIPO DE INVESTIGACION.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2. FASES DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3. POBLACION Y MUESTRA.....</b>	<b>59</b>
<b>3.4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>60</b>
<b>3.5. VARIABLES DE LA INVESTIGACION OPERACIONADAS .....</b>	<b>61</b>
<b>4. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1. INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>63</b>

4.2.	ÁREA COMERCIAL .....	69
4.3.	AREA FINANCIERA.....	80
4.4.	ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS).....	90
4.5.	ÁREA TECNOLOGÍA (PROCESOS).....	102
4.6.	ORIENTACIÓN HUMANISTA.....	113
4.8.	ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES .....	126
4.10.	TABLAS DE CONTINGENCIA.....	142
5.	DIAGNOSTICO .....	155
5.1.	CARACTERIZACION .....	155
5.2.	ÁREA COMERCIAL .....	156
5.3.	AREA FINANCIERA.....	157
5.4.	ÁREA DEL CONOCIMIENTO.....	158
5.5.	ÁREA TECNOLOGIA (PROCESOS).....	159
5.6.	ORIENTACION HUMANISTA.....	160
5.7.	ORIENTACION PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES .....	162
5.8.	ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS .....	163
5.9.	TABLAS DE CONTIGENCIA.....	165
5.10.	GRÁFICOS RESUMEN .....	166
7.1.	DESCRIPCIÓN .....	176
8.	CONCLUSIONES.....	182
	BIBLIOGRAFÍA .....	185
	ANEXOS.....	187
	Anexo 1: Encuesta.....	187
	Anexo 2: cuadro de establecimientos encuestados .....	196

## TABLA DE ELEMENTOS

Ecuación 1 Cálculo de la muestra .....	59
Fuente 1 <a href="http://www.gerence.com">www.gerence.com</a> .....	57
Gráfico 1 Informe de comercio mundial 2009, OMC .....	49
Gráfico 2 Fuente DANE.....	51
Gráfico 3 Revista La Barra .....	56
Gráfico 4 Ubicación de la empresa.....	63
Gráfico 5 Naturaleza jurídica de la empresa .....	64
Gráfico 6 Cargo del encuestado .....	65
Gráfico 7 Genero del encuestado .....	66
Gráfico 8 Edad del encuestado .....	67
Gráfico 9 Nivel educativo del encuestado.....	68
Gráfico 10 Estado actual de ventas .....	69
Gráfico 11 Conocimiento competidores.....	70
Gráfico 12 Otorga descuentos a sus compradores.....	71
Gráfico 13 Percepción de satisfacción del cliente.....	72
Gráfico 14 Cómo se percibe la satisfacción del cliente .....	73
Gráfico 15 Está el área comercial claramente establecidas .....	74
Gráfico 16 La empresa elabora plan de mercado .....	75
Gráfico 17 Con qué frecuencia elabora plan de mercado .....	76
Gráfico 18 En que aspectos existe sistema de control .....	77
Gráfico 19 Calificación de variables .....	78
Gráfico 20 Con quien tiene acuerdos y/o alianzas .....	79
Gráfico 21 La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio.....	81
Gráfico 22 Realiza presupuestos escritos.....	82
Gráfico 23 Periodicidad de los presupuestos escritos .....	83
Gráfico 24 Tiene claro el costo actual de sus pasivos (deudas, cuanto de interés) .....	84
Gráfico 25 Conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de su empresa.....	85
Gráfico 26 Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio.....	86
Gráfico 27 Utiliza herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante.....	87
Gráfico 28 Utiliza herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante.....	88

<b>Gráfico 29 Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones .....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 30 Los siguientes aspectos impiden cumplir con sus obligaciones</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 31 Cuál es el rango promedio de los siguientes cargos .....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 32 Para contratar personal operativo es importante.....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 33 Para contratar personal administrativo es importante .....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 34 Para contratar personal directivo lo más importante es.....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 35 Que tipo de programas desarrolla el restaurante.....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 36 Tiene programas escritos que permitan realizar .....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 37 La empresa cuenta con plan de incentivos .....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico 38 Qué aspectos identifica en el personal del restaurante.....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico 39 En el restaurante se realiza evaluación del desempeño .....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 40 Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño .....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 41 La empresa cuenta con los siguientes programas .....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 42 Con cuáles de los siguientes programas de bienestar se cuenta .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 43 La empresa cuenta con documentación sobre .....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 44 La empresa ha documentado .....</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 45 Cuantos años de uso promedio tienen los equipos en la empresa .....</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 46 Con que sectores se relaciona el restaurante .....</b>	<b>106</b>
<b>Gráfico 47 La empresa investiga para mejorar sus productos.....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 48 Cual es el compromiso de la alta gerencia con la investigación y el desarrollo .....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 49 Cómo es el nivel de mejora de los bienes en el restaurante .....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 50 Cómo es el nivel de monitoreo de nuevas tecnologías y su implementación en el establecimiento.....</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 51 En qué nivel la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión .....</b>	<b>111</b>
<b>Gráfico 52 La empresa cuenta con algún tipo de certificación .....</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico 53 La empresa ha implementado manejo de residuos líquidos .....</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico 54 Que tan importante considera usted el proceso de selección de personal para la empresa .....</b>	<b>114</b>
<b>Gráfico 55 Qué mecanismos considera para estimular y desarrollar a su personal .....</b>	<b>115</b>
<b>Gráfico 56 Posee usted información de sus colaboradores en que aspecto .....</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico 57 Implementa programas de capacitación con el trabajador.....</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 58 Implementa programas de capacitación con la familia del trabajador.....</b>	<b>118</b>

Gráfico 59 Para empoderar a sus trabajadores que realiza de lo planteado	119
Gráfico 60 Da la oportunidad de negociar políticas o normas al interior del restaurante .....	120
Gráfico 61 Considera que los colaboradores aman la empresa .....	121
Gráfico 62 Encuentra usted beneficios al trabajo en equipo .....	122
Gráfico 63 Cómo definiría su estilo administrativo .....	123
Gráfico 64 Qué factores considera importantes para el restaurante (I) .....	124
Gráfico 65 Qué factores considera importantes para el restaurante (II) .....	125
Gráfico 66 A que le da usted más importancia como gerente .....	126
Gráfico 67 Aspectos en los que tiene conocimiento actualizado.....	127
Gráfico 68 Se tiene conocimiento actualizado en los siguientes procesos .	129
Gráfico 69 A qué se le da más importancia al momento de planear .....	130
Gráfico 70 Para el restaurante es más importante certificarse en que aspecto .....	131
Gráfico 71 Considera que las normas son .....	132
Gráfico 72 Se tienen establecidas jerarquías y conductos regulares .....	133
Gráfico 73 Considera que los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos .....	134
Gráfico 74 El concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización .....	135
Gráfico 75 Que opinión le merece esta afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían" .....	136
Gráfico 76 En la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones.....	137
Gráfico 77 Cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones.....	138
Gráfico 78 En su empresa las personas tienen alto grado de especialización, se tienen funciones definidas.....	139
Gráfico 79 Cual es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados.....	140
Gráfico 80 ¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera? ....	141
Gráfico 81 Ubicación vs Crecimiento de ventas .....	142
Gráfico 82 Cargo vs Nivel educativo .....	143
Gráfico 83 Ventas vs Nivel educativo .....	144
Gráfico 84 Conoce sus competidores vs Nivel de ventas.....	145
Gráfico 85 Conoce competidores vs Innovación.....	146
Gráfico 86 Nivel de ventas vs innovación .....	147
Gráfico 87 Otorga descuentos vs Ventas.....	148

<b>Gráfico 88 Como percibe el nivel de satisfacción vs como están las ventas</b>	<b>149</b>
<b>Gráfico 89 Nivel de ventas vs manejo de la variable precio</b>	<b>150</b>
<b>Gráfico 90 Satisfacción del cliente vs Calificación producto</b>	<b>151</b>
<b>Gráfico 91 Satisfacción del cliente vs precio</b>	<b>152</b>
<b>Gráfico 92 Nivel de ventas vs estilo administrativo</b>	<b>153</b>
<b>Gráfico 93 Estilo administrativo vs calificación estilo fuerte</b>	<b>154</b>
<b>Gráfico 95 Cumplimiento del área comercial (I)</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico 96 Cumplimiento área comercial (II)</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico 97 Cumplimiento área financiera</b>	<b>169</b>
<b>Gráfico 98 Cumplimiento área conocimiento (I)</b>	<b>169</b>
<b>Gráfico 99 Cumplimiento área conocimiento (II)</b>	<b>170</b>
<b>Gráfico 100 Cumplimiento área conocimiento (III)</b>	<b>170</b>
<b>Gráfico 101 Cumplimiento área tecnología (procesos I)</b>	<b>171</b>
<b>Gráfico 102 Cumplimiento tecnología (procesos II)</b>	<b>171</b>
<b>Gráfico 103 Cumplimiento área humanista (I)</b>	<b>172</b>
<b>Gráfico 104 Cumplimiento área humanista (II)</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 105 Orientación tecnocrática</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 106 Cumplimiento orientación planificadora y toma de decisiones</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 107 Cumplimiento orientación hacia las normas y reglamentos</b>	<b>174</b>
<b>Gráfico 108 Promedio general de la gestión</b>	<b>175</b>
<b>Ilustración 1 Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional</b>	<b>19</b>
<b>Ilustración 2 Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional</b>	<b>22</b>
<b>Ilustración 3 Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 4 Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional</b>	<b>25</b>
<b>Ilustración 5 (Christopher, 1997)</b>	<b>29</b>
<b>Ilustración 6 (Albrecht, 1998)</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 7 (Albrecht, 1998)</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración 8 Diagrama semáforo</b>	<b>167</b>
<b>Ilustración 9 Esquema Norma ISO 6001</b>	<b>178</b>
<b>Ilustración 10 Esquema intervención</b>	<b>180</b>
<b>Tabla 1 Naturaleza del acto del servicio</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 2 (Albrecht, 1998)</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 3 DANE, Dirección de síntesis y cuentas nacionales</b>	<b>52</b>

<b>Tabla 4 Variables operacionadas.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 5 Restaurantes encuestados .....</b>	<b>197</b>

## **RESUMEN**

Conocer y fortalecer sectores como el de servicios en el Área Metropolitana Centro Occidente es para el grupo de investigación en Desarrollo humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira una de sus tareas primordiales; el presente trabajo enfoca sus esfuerzos al subsector de los restaurantes, identifica los estilos gerenciales y/o administrativos que se aplican en los diferentes establecimientos, a través de un análisis minucioso de las respuestas suministradas por los administradores en las encuestas, lo que abre paso a la elaboración de un diagnóstico por área. Posteriormente, teniendo esta radiografía empresarial, se hace un compendio de ideas que permiten generar una propuesta sectorial orientada a la recuperación y fortalecimiento de las unidades de negocio pertenecientes al subsector.

## **SUMMARY**

Knowing and strengthen sector as the services in Metropolitan Area Centers West is one of the most important issues for the Human and Organisational Development Researching Group. The present work focuses its efforts to the restaurants subsector, identifying the managerial and/or administrative styles that are applied in different establishments, through a meticulous analysis of the answers given by the administrators in the surveys, what makes headway to the elaboration of an area diagnosis. Later on, having this managerial description, a summary of ideas is made, which allows generating a sectoral proposal guided to the recovery and invigoration of the business units belonging to the subsector.

## INTRODUCCIÓN

El documento presentado hace una exploración de las debilidades que presenta el subsector, pero también del potencial con que se cuenta para mejorar en el mediano y largo plazo.

La investigación realizada tiene su base en estudios anteriores realizados al sector comercial de la región. Inicialmente se cuenta con un marco teórico elaborado por el Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira, el cual esboza de manera general todos los aspectos que involucran la tarea de administrar organizaciones. En el capítulo IV se hace un análisis detallado de cada una de las preguntas realizadas en la recolección de la información. Estas valoraciones realizadas nos permiten elaborar un minucioso diagnóstico del sector, el cual se complementa con un análisis cuantitativo realizado a través de Excel y el cual califica ocho aspectos evaluados a través del instrumento de recolección de datos. Rangos plasmados en un esquema semáforo permiten ubicar dichos aspectos en distintos niveles de gestión lo que permite comprender la realidad en que se encuentra el subsector.

Veremos entonces en los capítulos finales toda una estrategia académica y técnica que beneficia organizacionalmente a los establecimientos que la adopten, para que tengan la capacidad de afrontar las diferentes alternativas que el mercado les ofrece en pro de su propio crecimiento y el del sector servicios en general.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La administración y el gerenciamiento de organizaciones son ciencias que tienen un fuerte componente cuantitativo, que da cierta seguridad en la toma de decisiones. Sin embargo y a pesar que tales componentes son adaptables al tamaño y medio empresarial, la injerencia cualitativa aportada por el capital humano en las organizaciones es inevitable, lo que modifica sustancialmente los conceptos tradicionales en la administración.

Las decisiones no dependen solo de números y ecuaciones, sino de aquello que se haya definido como estructura organizacional la cual varía según el entorno social, económico, geográfico entre otras variables que no son medibles fácilmente y que combinadas hacen casi imposible una valoración exacta de que tan bien se están alcanzando los objetivos dentro de la organización.

Sin embargo la carencia de medición no es una limitante para agrupar algunas variables características de la gerencia y definir parámetros para ellas, con el fin de agrupar modelos y estilos administrativos de gerencia que ayuden a identificar y orientar quienes asumen tal responsabilidad.

La región ha estado huérfana en lo referente a estudios sobre estilos administrativos y de gerencia para el sector de servicios; ello se debe en gran medida a que es un nicho de reciente ingreso en la economía local.

Sin embargo a nivel nacional se han elaborado investigaciones que centran sus esfuerzos en evaluar aspectos de carácter financiero y en el tema de empleo; ejemplos de ello fue el que realizó la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2004 que tomo empresas del sector servicios para evaluar sus niveles de competitividad.

En la actualidad muchos de los trabajos elaborados no han profundizado en temas organizacionales como tal, lo que no resta meritos en sus conclusiones y recomendaciones y deja servido el camino para que el actual proyecto de grado se convierta en un referente a futuro de estudios sobre el sector.

## 1.2. SITUACIÓN PROBLEMA

Se da por entendido que cada empresario interpreta la acción de gerenciar dependiendo de factores distintos como son conocimiento, experiencia, entorno, tipo de empresas entre otros; cada uno de ellos suma puntos en cada una de las variables comentadas, por lo que se hace evidente que siempre faltará algo para llegar a un acorde sistema de gerenciamiento que permita alcanzar resultados satisfactorios en diferentes niveles, no solo el financiero.

La situación se torna más compleja cuando cada empresa, así pertenezcan a un mismo sector, adhiere a un sistema de administración específico, que no necesariamente está escrito y que es la combinación de distintas técnicas amoldadas a la interpretación de la realidad empresarial que ven gerentes o administradores.

Es por esto que se hace necesario identificar componentes de gerencia que sean transversales al sector de los restaurantes de forma que se pueda estructurar una matriz con ítems específicos de gerenciamiento en el gremio y de allí partir a la definición de estilos gerenciales para el subsector.

Es evidente que el espíritu emprendedor de los empresarios de la región les ha permitido sobrellevar las circunstancias de dificultad y salir avante ante los problemas que surgen, lo que hace resaltar las capacidades que cada persona en el ámbito administrativo tiene para superar los problemas; el problema es que esta capacidad generalmente es de tipo individual, obedece a un liderazgo personal y no de conjunto, no tiene una base académica, se construye en el camino y no es documentada lo que hace que se pierda información valiosa, la cual puede orientar de manera objetiva a otros gerentes para que apliquen lo mejor de cada experiencia en su negocio y potencializar así la capacidad instalada de la organización con el fin de alcanzar óptimos financieros y organizacionales.

El administrar debe convertirse en una búsqueda permanente de herramientas necesarias para maximizar sus indicadores; no solo por que se traduce en organizaciones eficientes sino sostenibles en el tiempo en un mercado cada vez más competido que plantean nuevos retos para el empresario de la región, más en una economía tendiente a crecer cada vez más en el servicios tendiente al turismo.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existe un registro de los estilos gerenciales y administrativos que utilizan directivos y empresarios del sector restaurantes en el Área Metropolitana Centro Occidente?

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. GENERAL**

Identificar los estilos gerenciales y/o administrativos utilizados hoy en las empresas de servicios del sub sector restaurantes, pertenecientes al Área Metropolitana Centro Occidente, con el fin de generar propuestas que apunten a la búsqueda de herramientas por parte de los estamentos interesados para minimizar fallas y buscar mejoras a las empresas del sector mencionados desde una visión administrativa.

#### **1.4.2. ESPECÍFICOS**

- Contextualizar administrativamente el subsector.
- Identificar los aspectos gerenciales administrativos que actualmente emplean los empresarios pertenecientes al área comercial del subsector.
- Establecer la relación existente entre los estilos gerenciales y la competitividad de las empresas del subsector.
- Generar propuestas para el sector de acuerdo a las necesidades detectadas en el estudio.
- Socializar los resultados obtenidos en la comunidad académica y empresarial.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Conocer, con rigor científico, las fortalezas y debilidades administrativas del sector de los restaurantes, hacen del presente documento un insumo programático que permite a los interesados (establecimientos y distintos estamentos públicos y privados) explorar oportunidades y aprovechar coyunturas para impulsar el desarrollo interdisciplinar del clúster, fomentando el crecimiento económico del sector.

## **1.6. BENEFICIOS QUE CON LLEVA**

Enmarcados en los límites del presente trabajo los datos recogidos, la información obtenida a partir del procesamiento de estos y los análisis realizados compilarán un documento que puede convertirse en el punto de partida para identificar estrategias que permitan alcanzar resultados satisfactorios a los restaurantes de la región.

Desde una visión más sistémica el insumo presentado aquí es un elemento académico, de los varios emanados del mismo grupo de investigación, de otras facultades, otras universidades y diferentes organismos privados o gubernamentales, que de ser engranados de manera correcta se convertirían en un aplicativo cierto para encaminar la economía local en la vía del desarrollo sostenible, a partir de la explotación de nichos como el turismo, vocación impartida a la región desde hace ya algunos años.

## **1.7. LIMITACIONES PREVISIBLES**

El desarrollo del presente trabajo trajo consigo dificultades que no alteraron el fondo de los objetivos planteados, pero sí su libre fluir en el tiempo lo que ocasionó retrasos en el cronograma diseñado en el anteproyecto. Algunos obstáculos presentados, pero sorteados correctamente fueron:

Adaptación del instrumento al sub sector a partir de uno general elaborado con anterioridad.

Conformación de una base de datos que agrupara establecimientos reales y con dedicación exclusiva al servicio de la restauración.

Desconfianza, falta de interés y desconocimiento de algunos apartes de la encuesta por parte de los empresarios al momento de diligenciar el instrumento, hizo que muchos establecimientos seleccionados inicialmente no aplicaran dentro del estudio, lo que generó un desgaste logístico.

Ajustar la naturaleza cualitativa del instrumento a herramientas cuantitativas como el SPSS o el Excel, incrementó los tiempos de interpretación y análisis de datos.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **La administración, un camino al éxito (Arenas, 2004)**

En las diferentes etapas de la vida, los seres humanos se integran conformando diferentes tipos de 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 aparte trata los modelos administrativos específicos que se orientan a la obtención de resultados esperados.

#### **Conceptos de administración**

La administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (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 FERNANDEZ 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 de los diferentes recursos de la entidad. Mediante la aplicación de los elementos del ciclo administrativo: planeación, organización, dirección y control.
- **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 las definiciones anteriores, se puede definir la administración como el proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los integrantes de una organización y de optimizar los recursos disponibles para alcanzar los fines establecidos.

#### **Administración en las organizaciones**

La administración es una disciplina nueva, su desarrollo se ha dado de manera rápida, por eso, se considera un fenómeno universal en el mundo actual. La organización o empresa requiere tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos.



Ilustración 1 Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional

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. Y 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, lo que 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. Ellas se relacionan con las organizaciones para obtener productos o servicios que satisfagan 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.

### **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 si esta es formal o informal.

Desempeño gerencial: El desempeño gerencial es la medida de la eficiencia y la eficacia de un directivo; 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.

**Desempeño organizacional:** Es la medida de la eficiencia y eficacia; 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 no podemos desconocer 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.

### **Modelos administrativos con enfoque a resultados (Arenas, 2004)**

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:**

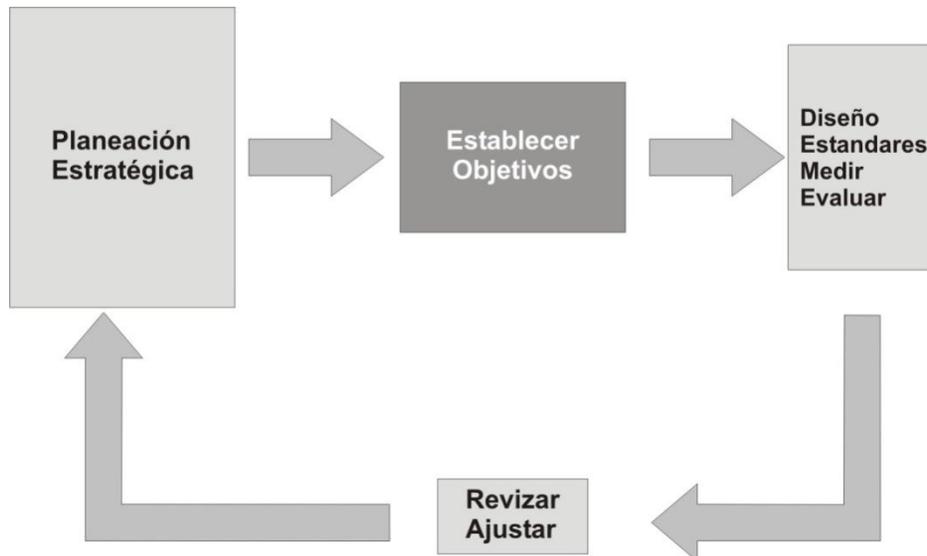


Ilustración 2 Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional

Señala 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.
- 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:** Este modelo parte de la planeación estratégica - tomada como fundamento para realizar el sistema de calidad - centrando su atención en todos los procesos y procedimientos de la empresa.

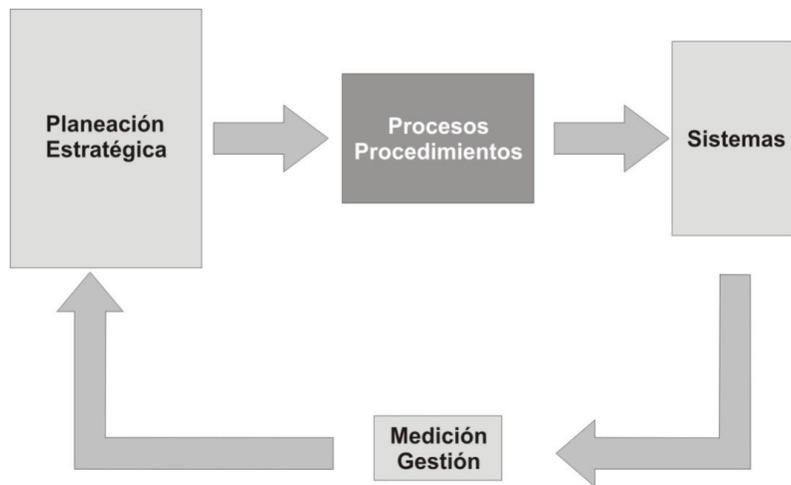


Ilustración 3 Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional

### 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, 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.
- Con lleva 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 Resultados:** Se fundamenta en 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.

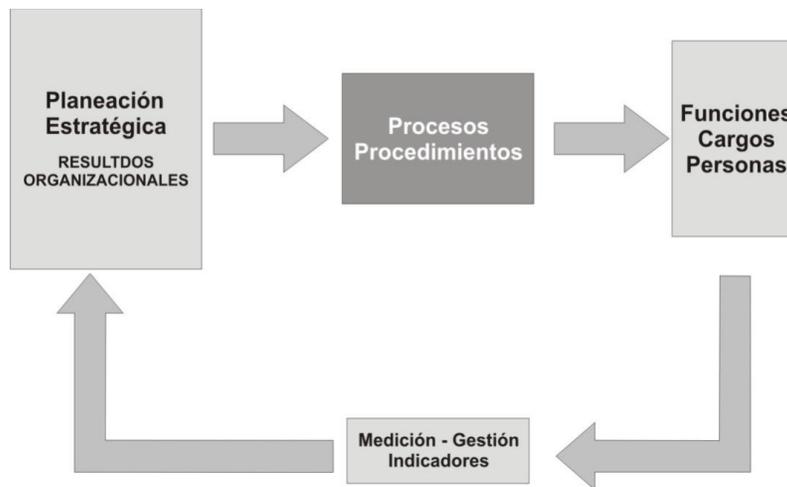


Ilustración 4 Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional

#### 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 relacionado entre sí, derivado 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.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### **Aspectos característicos de los servicios** (Christopher, 1997)

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 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 categorizan 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.

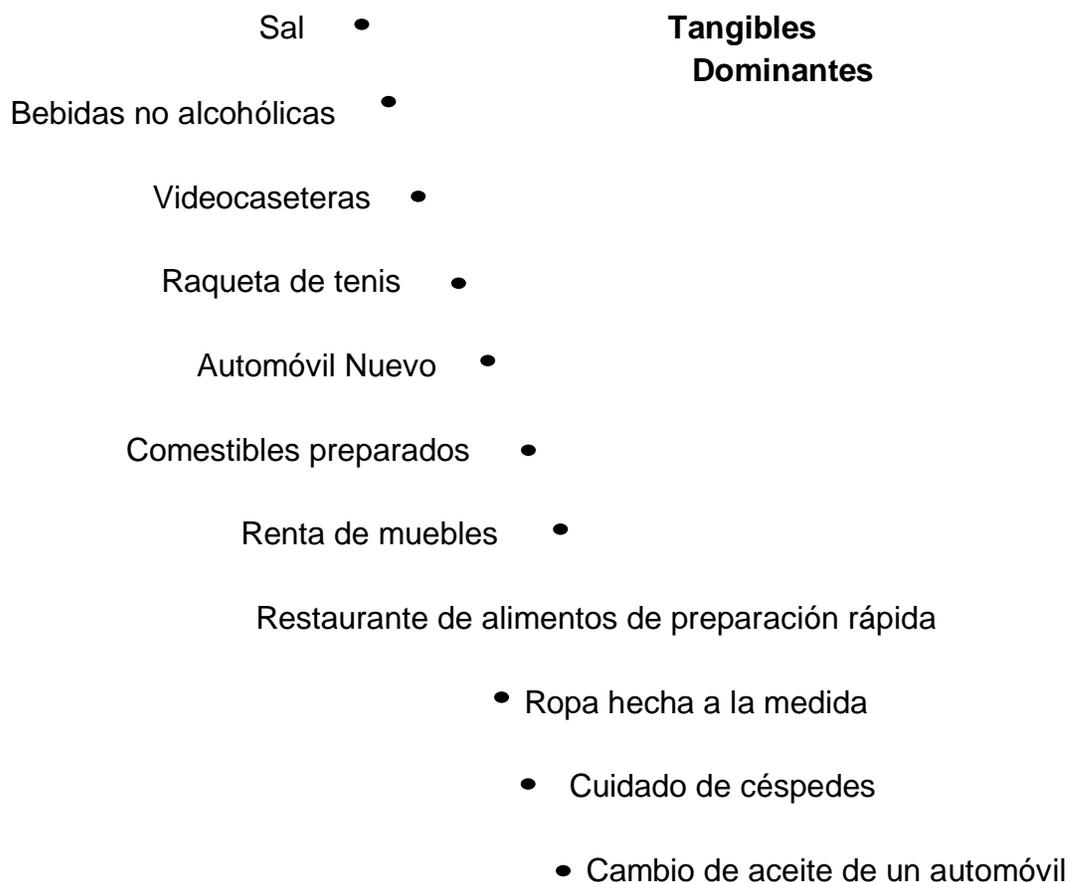
Todos los productos – este término se emplearán para describir la producción esencial de cualquier tipo de industria – entregar un paquete de beneficios a los clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común 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.

La mayor parte de los servicios son multidimensionales y algunos son bastante complejos, ya que se componen de numerosos y diferentes elementos. En ciertos casos, los clientes de lo que se define como una organización de servicio obtiene y consumen elementos físicos – como una comida, partes de repuesto instaladas en un automóvil, o artículos médicos utilizados durante una estancia en el hospital. En la práctica, muy pocos servicios carecen de elementos tangibles y muy pocos artículos no incluyen un componente de servicio. Como lo propone Shostack, los productos y los servicios se pueden clasificar a lo largo de un espectro, desde tangibles dominantes hasta intangibles dominantes (véase la figura 1.1). Passer y otros sugieren como alternativa una escala, basada en la proporción del precio de venta explicado por los elementos de servicio, de modo que se refleje el valor añadido por el servicio.

### **Dominio de los elementos tangibles versus los intangibles en productos y servicios.**



- Limpieza del hogar
- Vuelo en una aerolínea
- Enseñanza
- Administración de inversiones

**Intangibles  
Dominantes**

Ilustración 5 (Christopher, 1997)

Tal vez la pregunta clave para los vendedores de servicios es: ¿Cuánta presión ejercen, en un mercado competitivo, los elementos de servicio del paquete total? Henkoff argumenta que “en la línea del frente la nueva economía de servicio, este servicio – audaz, rápido, innovador y adaptado a las necesidades - es el imperativo estratégico máximo”.

**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 las 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:

- a. 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.
- b. 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.

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
<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 Restaurantes/bares Corte de pelo Servicios funerarios	<b>Servicios dirigidos a las posesiones físicas</b> Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenamiento/depósito Servicios de consejería 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	<b>Servicios dirigidos a activos intangibles</b> Contabilidad Banca Procesamiento de datos

	Consultoría administrativa	Trasmisión de datos
	Educación	Seguros
	Servicios de información	Servicios legales
	Conciertos	Programación
	Psicoterapia	Investigación
	Religión	Inversiones en valores
	Voz telefónica	Consultoría de software

Tabla 1 Naturaleza del acto del servicio

- c. 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.
- d. 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

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 (Albrecht, 1998).

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, 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 (Christopher, 1997); dicha situación genera comportamientos en las personas encargadas del servicio como: apatía, 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:

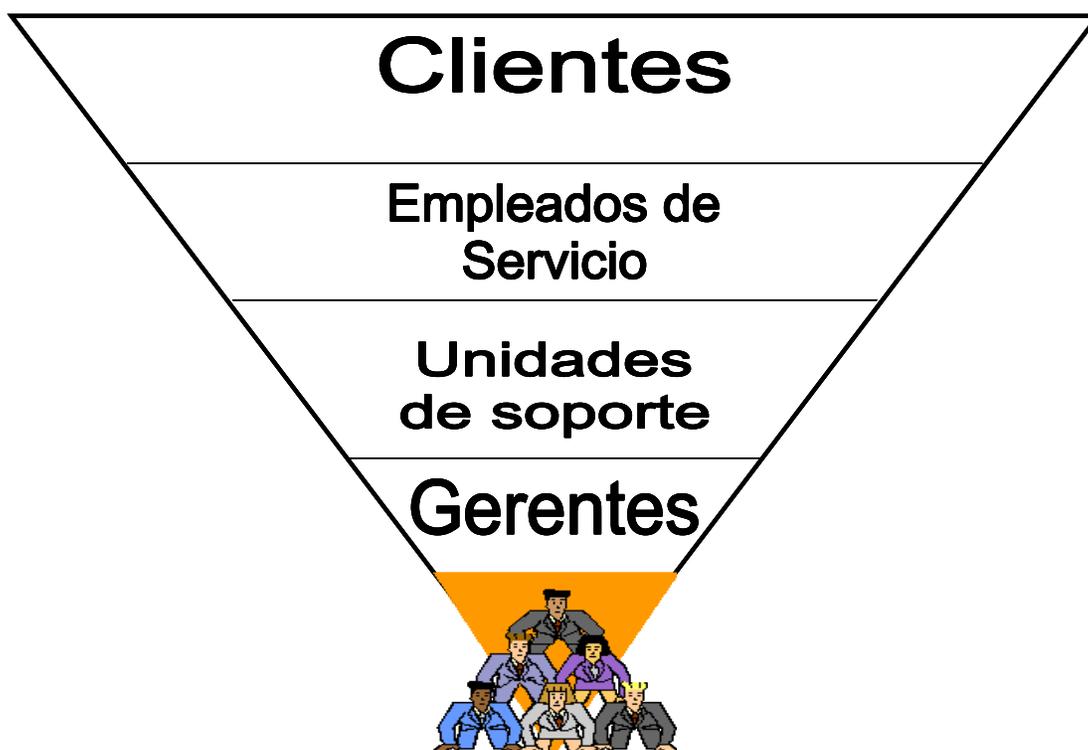
### **El modelo gerencial tradicional versus el paradigma de la gerencia del servicio**

<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

**Tabla 2 (Albrecht, 1998)**

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:

### **Estructura organizacional según la Gerencia del Servicio.**



**Ilustración 6 (Albrecht, 1998)**

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 (Albrecht, 1998).

- 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.

**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.

- 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 con lleva 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**

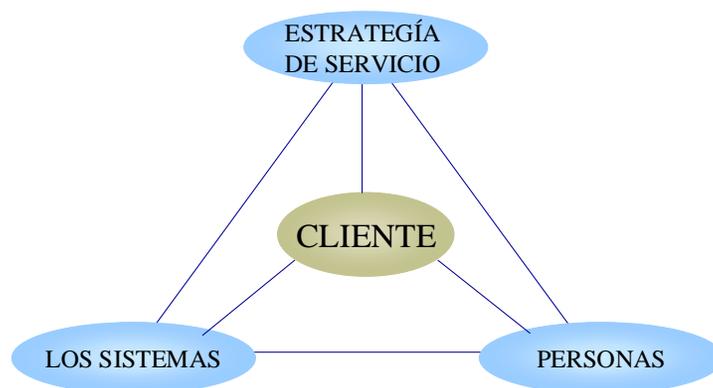


Ilustración 7 (Albrecht, 1998)

### 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 reequilibran 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.
- Fomenta la creatividad, la innovación y el riesgo.

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 9000 y 14000.
- 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 calificada.
- 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 concepto de Innovación:** Es un aspecto fundamental en relación con el nivel de competitividad que se desee alcanzar ya que se trata de transformar la creatividad en valor, en soluciones, que aporten beneficios a todas las partes implicadas.

Para innovar es fundamental aprender a observar el mundo, con curiosidad y perspicacia. Observar lo que el mercado está pidiendo, o lo que todavía no forma parte de su experiencia. Observar lo que nos ofrece la tecnología. Darse cuenta de que las cosas pueden hacerse de manera diferente.

Para poder innovar hay que salir del laberinto. El día a día impide ver nuevas oportunidades. Es fundamental alzarse sobre este laberinto para descubrir nuevos escenarios, ver las cosas desde fuera, y disponer de libertad para pensar de manera radical y rompedora (Equipo Editor parasaber.com).

En relación con el sector servicios la innovación se explica a continuación:

### **Innovación en el sector servicios**

En una empresa de este sector es de vital importancia ser líder con respecto a la provisión de servicios mejorando los procesos e integrando nuevas formas de organización y gestión de las empresas y siendo parte activa de las nuevas tendencias y comportamientos en el mercado en el sector servicios. Sin embargo innovar en el sector servicios no es fácil, ya nos podemos encontrar con ciertas barreras como son:

- Barreras legales y burocráticas
- Restricciones financieras
- Problemas técnicos
- Capacidades de absorción de los mercados
- Calificación y gestión de la innovación

Podemos decir entonces que en el sector servicios la innovación no tecnológica juega un papel muy importante, y que la innovación en dicho sector puede ser de producto (servicio), de proceso, de organización y de mercado. También es posible suponer un nuevo concepto de servicio, una nueva forma de relacionarse

con los clientes, una nueva forma o mejora de la distribución y entrega del producto o servicio de la organización y/o la introducción de una nueva tecnología.

Por lo tanto el patrón de innovación más común en servicios es el patrón de innovación estratégica - organizada, la cual busca suplir la necesidad de definir nuevos indicadores para el sector servicios (Jacob, 2002).

### **Concepto de calidad**

Según la definición que elaboro la American Society For Quality Control; calidad son todos los atributos y características de un producto y/o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer una necesidad determinada; como la satisfacción de una necesidad es un asunto individual, las personas siempre diferirán en cuanto a los factores que constituyen la calidad de un producto o servicios específicos, la calidad ha sido definida de las siguientes formas:

- Conforme a las expectativas
- Conforme a los requisitos
- Eliminación de pérdidas
- Cumplir o exceder las expectativas del cliente.

En general si un servicio cumple con lo que se supone que debe cumplir o hacer se dice que es de gran calidad; si no logra su función se dice que es de baja calidad.

La calidad está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva, sabiendo que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que atienden (Dubrin, 2003).

### **Calidad en el servicio**

Es importante enfatizar dos aspectos que son importantes:

- a. La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

Cuando se habla de servicio no se puede intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio

hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio.

Es por esta supuesta subjetividad del servicio que se ha detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

- b. La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

¿Qué es entonces la calidad en el servicio?

Como resultado de investigaciones, se ha podido entender que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores, los cuales son:

- Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.).
- Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a solicitar dicho producto.
- Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.).
- Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a solicitar dicho producto.
- Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna)

pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

- El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a una organización.
- Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.
- Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva.
- Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.
- Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), se ha obtenido por parte de los clientes que evalúan este factor de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:
  - Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta el negocio? ¿Cuándo llaman a los vendedores o empleados los encuentran, se reportan o los números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?
  - Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
  - Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y ¿por qué no? Que le ofrezcan algo adicional que necesite; esto es, que superen sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio (Quijano).

## **Productividad**

La productividad se puede definir como una medida de la eficiencia, donde se debe alcanzar un valor alto de esta última intentando aumentar los rendimientos de las empresas, con el menor consumo de recursos en ésta.

### **Productividad en el sector servicios**

Relacionando lo anterior con el sector servicios podíamos llegar a decir que la eficiencia se mediría con la relación entre el consumo de recursos y el nivel de ingresos que se tenga. Pero debe ampliarse mucho más pues este último, si bien está atado al nivel de consumo del cliente, no significa que todas las expectativas estén satisfechas en él, siendo el contexto en que se desarrolla la venta la que esté definiendo esos niveles de consumo y por tanto la productividad de la empresa.

Como un principio científico el medir es la herramienta fundamental para saber en qué se está, donde mejorar y qué camino tomar. Para la producción de tangibles, este tipo de indicadores resultan relativamente fáciles de aplicar; la situación no es tan clara para un servicio, al estar involucrados aspectos psicológicos de los clientes, el medir los niveles de satisfacción queda supeditado solo al nivel de ventas de servicios que se estén realizando y su frecuencia en el tiempo, por lo demás es complejo ser certeros en la calificación de eficiencia de la empresa. Lo que se tiene claro es que la calidad del servicio está dada por el empeño que el personal imprima sobre éste, partiendo de la idea que el servicio que se vende es en términos generales un producto bueno.

Dado el crecimiento y la importancia que ha venido tomando el sector servicios para la economía del país y en especial para la región, aumentar la productividad en estas empresas es algo perentorio. Debe entonces tenerse una visión sistémica del sector y entender los distintos segmentos que lo integran; en especial tener en cuenta el factor humano, el cual es vital para el buen desarrollo de esta actividad económica, no cabe duda que las personas son para las empresas la base, pero queda entendido que las organizaciones que dedican sus esfuerzos a la venta de servicios deben dar un tratamiento especial a su personal, deben invertir demasiado en él, pues en últimas son ellos los que, en contacto directo con el cliente, hacen que el producto sea valorado de manera positiva y por

tanto generar un efecto en cadena que entregue resultados efectivos sobre la eficiencia de la empresa.

### **2.3. MARCO LEGAL**

Las organizaciones hacen parte de la sociedad y como elemento de ellas deben fomentar la sana convivencia con los demás entes. Esta convivencia, por la misma naturaleza de las diferencias, debe ser regularizada de alguna forma. El universo normativo es la herramienta que regulariza el actuar de los individuos; la empresa no es ajena a este conjunto de normativas y por tanto debe ser regularizada en su actuar.

Para el sector restaurantes la situación debe estar comprendida desde el enfoque administrativo y de salubridad.

No citaremos la obviedad que se genera el saber que la Constitución política de Colombia prima sobre todas las normativas emanadas, por tanto las demás normativas deben ejercer control a partir de la forma como sea interpretada la carta magna.

#### **Salubridad**

Colombia a definido el decreto 3075 como la normativa principal para regular todo lo referente al procesamiento de alimentos.

**“ARTICULO 1o. AMBITO DE APLICACION.** La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

(...)

**b.** A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.”

Además de estas normas, existen otras tantas pero ya de carácter voluntario que orientan a las empresas en su quehacer diario, desde el punto de vista operativo. Aunque no son vinculantes jurídicamente, las exigencias comerciales hacen que muchos empresarios que acojan este tipo de acciones generen un valor agregado sobre sus productos lo que los convierte en empresas más competitivas. La norma característica es el Codex Alimentarius, que en su interior acoge un sin número de normas destinada finalmente a las buenas prácticas de manufactura y procesamiento.

## **Administrativo**

Desde este punto de vista deben tenerse en cuenta las normativas dirigidas a la conformación legal de las empresas, sus deberes y derechos como entes que ejercen una actividad de tipo comercial; para ello el estado ha establecido el decreto 410 de 1971, más conocido con el nombre de Código de Comercio.

También aplican todas aquellas normas que relacionan lo concerniente a la contratación del personal y que se encuentran estipuladas en el Código Sustantivo del Trabajo.

Nuevamente y como normas no vinculantes se encuentran las relacionadas con calidad y servicio al cliente tal como la norma ISO 6001 e ISO 9000, que son de voluntario acogimiento pero que definitivamente el aumento de empresas que se acogen a ellas ha hecho que quien no se encuentre bajo estos esquemas está condenado a no ser competitivo en el mercado.

### **2.4. MARCO SITUACIONAL**

Antes de analizar los resultados de una investigación primero tenemos que conocer con profundidad en el medio que se desenvuelve el sector en estudio; es por esto que a continuación se presentan datos y estadísticas para reflejar su situación, comportamiento, necesidades básicas y expectativas.

Para obtener esta información se acudió a diferentes fuentes y a estudios recientes para que estos datos tengan valides y actualización en nuestro estudio.

#### **Aspectos del sector servicios**

El sector de servicios se ha ido configurando como uno de los sectores más importantes en la economía mundial, teniendo un crecimiento extendido en todas las regiones y en todas las actividades económicas.

La innovación tecnológica ha sido unos de los factores primordiales para la ampliación de este mercado, cada vez surgen nuevos servicios para ofrecer y más individuos que intervienen en este comercio, por ello es necesario conocer el comportamiento de la oferta y la demanda de servicios. En respuesta a lo anterior, y teniendo en cuenta la complejidad de su medición, se está realizando un esfuerzo por consolidar las cifras de comercio de servicios a nivel mundial (Ministerio de Industria y Comercio).

#### **Sector de servicios en el mundo (Ministerio de Industria y Comercio)**

La tendencia de crecimiento del comercio de servicios continua de manera constante, sin embargo la crisis económica global del 2008 afectó la dinámica de crecimiento que tuvo este sector, un indicador de ello es el crecimiento anual de las exportaciones e importaciones de los servicios comerciales.

Las exportaciones mundiales de servicios ascendieron a 3,8 billones de dólares para el año 2008, presentando un crecimiento del 12% respecto al año anterior, mientras que el crecimiento en el año 2007 fue del 19,7%. Así mismo, las importaciones pasaron de crecer al 18,5% en el 2007 a 12,1% en el 2008.

### Comercio de servicios en el mundo

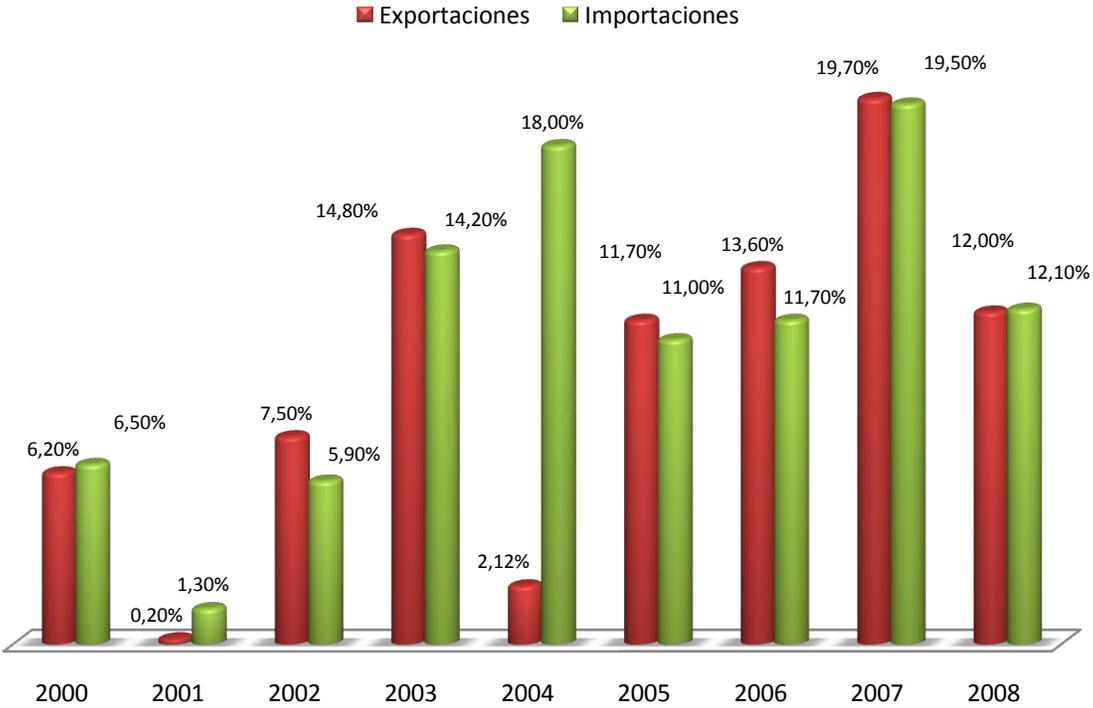


Gráfico 1 Informe de comercio mundial 2009, OMC

### Sector de servicios en Colombia (Ministerio de Industria y Comercio)

En Colombia la medición de la producción y el comercio de servicios se está desarrollando por dos vías, mediante las cifras de la Balanza de Pagos elaboradas por el Banco de la República y por la Encuesta Anual de Servicios y la Muestra Trimestral de Servicios que desde el año 2007 viene desarrollando el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE.

La Encuesta Anual investiga la estructura del sector: La Muestra Trimestral surgió para atender la necesidad de disponer de indicadores coyunturales de la producción y el empleo del sector, que permitan su análisis y seguimiento continuo. Estas dos encuestas son el resultado de un esfuerzo interinstitucional del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el DANE, el DNP y el Banco de la República, que mediante el Comité de Estadísticas de Servicios, están trabajando para mejorar la calidad de las estadísticas del sector servicios y el análisis de las exportaciones de los mismos.

De acuerdo con las cifras de la Balanza de pagos, el comercio de servicios durante los tres primeros trimestres del año 2009 presentó una balanza deficitaria de US\$1.758 millones como resultado de tener exportaciones por valor de US\$3.078 millones e importaciones por US\$4.836 millones.

En la Encuesta Anual de Servicios el DANE realiza un muestreo entre empresas de servicios para un grupo de actividades económicas, analizando las variables de producción bruta, empleo, valor agregado, remuneraciones y productividad.

La encuesta revela que para el año 2008, la producción bruta real de las actividades de servicios creció por encima de 3% respecto al año 2007. La mayor producción bruta se registró en los servicios de almacenamiento, comunicaciones y auxiliares de transporte por un valor de \$21.526,4 miles de millones de pesos.

La mayor cantidad de empleos se generaron en las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, con 707.061 personas, seguido de las actividades relacionadas con la salud humana con 93.940 empleos.

La Muestra Trimestral de Servicios investiga las empresas de servicios que ocupan 50 o más personas o cuyos niveles de ingresos anuales son mayores o iguales a \$5000 millones y que desarrollan alguna de las siguientes actividades: hoteles y restaurantes; almacenamiento, comunicaciones y actividades complementarias y auxiliares de transporte; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; actividades relacionadas con la salud humana; servicios de educación superior; actividades de entretenimiento y otras actividades de servicios.

### **Aspectos del Subsector Restaurantes**

En el estudio más completo sobre el sector de la restauración en el país realizado por ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes), se encontró como datos más importantes que podemos resaltar, que el sector participa con el 1.8% del PIB, una cifra que ya merece reconocimiento y que demuestra que el sector es determinante en el proceso de construcción de bienestar para el país.

Se encontró también que las ventas anuales del sector hacenden a los 3.732.647 millones de pesos y que al año se atienden a 634 millones de personas, una cifra superior al doble de la población total de los Estados Unidos, Las cifras hablan por sí solas. Según el DANE, el sector de hotelería y restaurantes (excluyendo comercio) fue el sexto rubro de mayor crecimiento en la economía nacional con un 5,95%, esto para el 2007 (Revista La Barra, 2004).

Para ampliar más la información del subsector y enfocarla al crecimiento de la economía en el país se mostraran los siguientes datos.

La economía colombiana creció 0.4% en el 2009 en comparación con el 2008, año en el que el crecimiento fue 2.4%. Esta tasa de crecimiento es la más baja registrada desde 1999 cuando el PIB colombiano tuvo una tasa de - 4.2%. Cabe resaltar que la tasa de crecimiento del PIB obtenida para el 2009 dista un poco de lo pronosticado por la mayoría de analistas. En efecto, según sondeo de Reuters, el promedio de las tasas de crecimiento pronosticadas por los analistas fue de 0.16%.

## Tasa de crecimiento economía colombiana

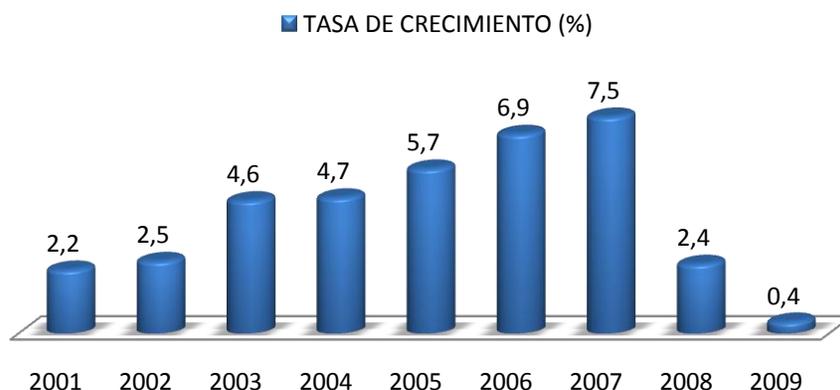


Gráfico 2 Fuente DANE

Al desagregar los datos por ramas de actividad, se encuentra que mientras un grupo de ellas registra variaciones negativas industria manufacturera (-6.3%), comercio, reparación, restaurantes y hoteles (-2.9%) y, transporte, almacenamiento y comunicación (-1.2%) otro grupo, que incluye al resto de ramas, presenta crecimientos positivos construcción (12.8%), explotación de minas y canteras (11.3%), establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (3.1%), servicios sociales, comunales y personales (1.3%),

electricidad, gas y agua (1.2%) y, agropecuario, silvicultura, caza y pesca (1%) (Alcaldía de Bogotá).

<b>Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2008/2009</b>		
Ramas de actividad	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Agropecuario, silvicultura y pesca	2,6	1,0
Explotación de minas y canteras	7,3	11,3
Industria manufacturera	-1,8	-6,3
Electricidad, gas de ciudad y agua	1,2	1,2
Construcción	-0,3	12,8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,7	-2,9
Transporte, almacenamiento y comunicación	4,0	-1,2
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	5,6	3,1
Servicios sociales, comunales y personales	2,1	1,3
<b>Subtotal valor agregado</b>	<b>2,4</b>	<b>0,8</b>
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,2	-4,4
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>2,4</b>	<b>0,4</b>

Tabla 3 DANE, Dirección de síntesis y cuentas nacionales

Ahora nos enfocaremos en plasmar aspectos relevantes del subsector, que nos ayudaran a darnos una idea de la situación de los restaurantes en el país, para poder comprender que aspectos merecen ser revisados o cuales potencializar. Esta información pertenece al estudio más reciente, realizado por una revista especializada.

### **Informalidad en el Subsector (Revista La Barra, 2008)**

Las condiciones de salubridad es quizá de los factores que más preocupa a las autoridades sanitarias locales. Muchos dueños muestran una renuencia, por distintos motivos, a adoptar medidas que garanticen la calidad del producto ofrecido, este fenómeno se presenta con mayor evidencia en los establecimientos que dedican su actividad económica a la venta de almuerzos de tipo ejecutivo, que es precisamente donde se aglutina la mayor informalidad del sector.

Esta informalidad está generando que el sector no pueda agruparse de manera organizada, que existan bases de datos nacionales y una agremiación que de verdad represente los intereses del sector. La falta de liderazgo en el segmento, la falta de unión y confianza en el gremio y la altísima informalidad, son razones que argumenta ACODRES para no ser incluidos con una muestra significativa en el estudio turístico realizado en el 2008. Lo anterior puede extrapolarse a la realidad que viven los restaurantes a nivel nacional y que a pesar de ser un nicho importante de la economía no es visto con la importancia que se merece para los sectores económicos.

La informalidad hace también que la evasión no permita medir al sector como tal, solo datos globales obtenidos a través de muestras hacen tener una idea cercana de cómo se comporta el sector. Otro gravísimo problema es la intermitencia con que funcionan los establecimientos. En pocas palabras el sector cuenta con una falta de control estadístico y una falta de control fiscal que hacen desconocer el fondo de su funcionamiento como sector.

### **No hay control** (Revista La Barra, 2008)

La percepción del sector de restaurantes es que no existe una vigilancia sobre los evasores por parte de la DIAN. Las quejas de los restauranteros formales se basan en la pregunta “¿porqué no visitan al de al lado, que es informal, y a mi porqué me visitan tres veces al año?”. Según los representantes del sector, esto fomenta una cultura de ilegalidad en la cual los no formales escapan a los controles de la DIAN. Por otro lado, no existe un estudio que determine cuántos de los establecimientos en el país son ilegales. Una de las variables que se quería medir en el censo de Acodres era cuánto venden los restaurantes, porque de acuerdo a ello se hubiera hecho una clasificación más detallada de todos los segmentos. La negativa de muchos propietarios de dar cifras sobre su establecimiento para aportar al censo, se debe en gran parte a la doble contabilidad y a los balances turbios que empañan la idoneidad del sector.

### **Capacitación y gremios** (Revista La Barra, 2008)

El mal del sector en general es que existen muchos establecimientos administrados por aquellos empleados que se destacaban en sus tareas, y que fueron ascendidos por los propietarios sin capacitación alguna. No vale la pena formarse en administración de negocios de restauración, cuando actualmente el costo de los cursos versus plaza fija/remuneración está en tan alto desequilibrio. La solución ideal es que el mismo gremio demande y exija preparación, para que se abra una oferta de programas en las escuelas y se estimule a la gente a realizar este tipo de carreras. Ello redundaría en una experiencia positiva tanto académica como empresarial.

### **Condiciones de trabajo** (Revista La Barra, 2008)

De no haber una legislación laboral ajustada al sector de restaurantes, que regule los salarios y haga equitativas las condiciones de trabajo tanto como para empleados como para administradores y propietarios, la mano de obra se

encarecerá. La falta de formalidad y de reglamentación en el segmento laboral, hará que las contribuciones parafiscales constituyan una carga para los restauranteros, y será necesario redefinir una política laboral de la mano del Gobierno y los representantes del gremio.

### **Cifras de empleo** (Revista La Barra, 2008)

Los datos más aproximados sobre empleos generados por el sector de restauración hablan de 300.000, y son suministrados por ACODRES. El Dane clasifica el número de empleados dentro del rubro Comercio Hoteles y Restaurantes, que en su totalidad suma 2,5 millones a mayo del 2008, por lo tanto el aporte individual como subsector no es de público conocimiento. No obstante, la categoría en su totalidad es sensible a la dinámica de empleos del subsector de restauración, y cualquier incremento o disminución es un claro indicador de cómo se comporta el comercio a nivel nacional.

### **Tecnología** (Revista La Barra, 2008)

En Colombia, a pesar del rezago tecnológico, habrá cada vez mayor automatización de los procesos operativos básicos. Ello, debido a la apertura de mercado que ha tenido la maquinaria especializada importada, como picadoras más eficientes y hornos de cocción combinada de mejores prestaciones. El impacto será positivo en términos de velocidad de producción y eficiencia, lo que permitirá ocupar al personal en otras labores que requieran de mayor talento humano.

La tendencia tecnológica que ingresará fuertemente será impuesta desde las grandes cadenas, y será los equipos amigos con el ambiente. En los equipos para cocinas hay una fuerte tendencia hacia los productos que ahorran energía y son amigables con el medio ambiente, como los productos que cuentan con la etiqueta Energy Star. Esta etiqueta indica que son equipos que optimizan el consumo de energía y pueden generar ahorros hasta del 35% en costo de energía (varían según el equipo). Siendo aún más eficientes, automatizados, y asegurando una mejor calidad en el alimento. Según la opinión de los importadores, cada vez se gana más conciencia en este sentido, a pesar de que aún falta mucho trecho. Inicialmente, el proceso será gradual y tendrá sus creces en las grandes cadenas estructuradas, que cuentan con amplios capitales de inversión y altos volúmenes de venta.

Actualmente, según la visión de los importadores y fabricantes, el sector de la restauración y la hotelería colombiano está en un momento en el que ha comenzado a entender la importancia y el verdadero papel de la tecnología. La

tendencia seguirá creciendo de la misma forma que la calidad de los productos sea cada vez más alta, y haya una mejor respuesta por parte de los restauranteros.

### **Capacidad colombiana** (Revista La Barra, 2008)

Desarrollar equipos para cocina de altas prestaciones requiere recursos para investigaciones científicas. De allí que Estados Unidos y Europa estén a la vanguardia en producción y comercialización, con marcas como True y Electro lux. Colombia fabrica actualmente alrededor del 25% de los equipos que necesita el sector, entre los que se encuentran hornos básicos de cocción, freidoras, tajadoras, molinos y batidoras. Los equipos de ultra congelación y los hornos de cocción avanzada serán los ítems de mejor dinámica de importación el próximo año.

### **Expectativas** (Tormo y Asociados)

Gustavo Toro, presidente de ACODRES, el gremio de los restaurantes, advierte que las altas tasas de interés y la inflación en ascenso se interponen en la buena marcha del sector, por lo que insistió en que los empresarios deben considerar a futuro nuevas tendencias del consumo a favor de la comida casual y saludable para atraer más clientes. Frente a la desaceleración de la economía, los conocedores del sector dicen que el llamado a los restaurantes es a reinventarse o a aplicar fórmulas creativas para no echar a perder lo que se ha conseguido en los últimos años. En el estudio reciente de la revista especializada La Barra, en la que se miden las expectativas sobre la situación del sector en un año, tiende a ser optimista.

## Percepción de la situación del sector a un año

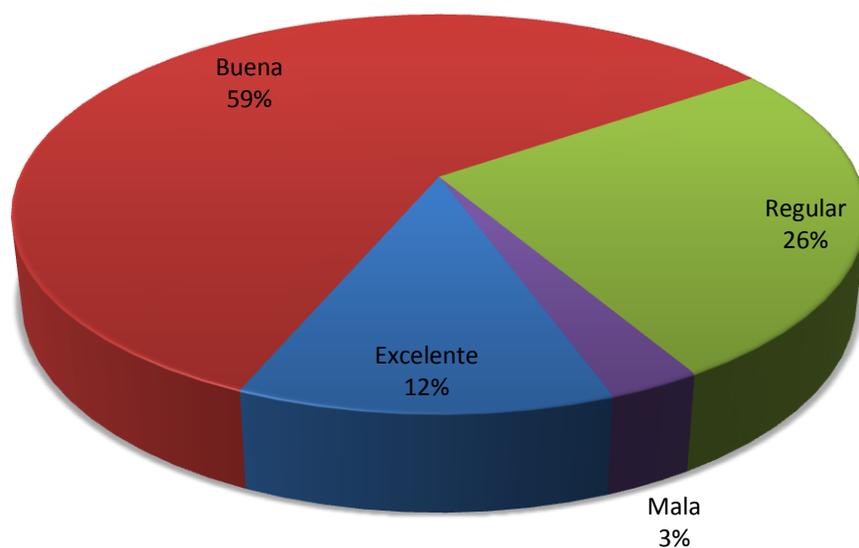


Gráfico 3 Revista La Barra

## Tabla de retención en la fuente por renta para el año 2009

	Concepto	Base	Tarifa persona natural	Tarifa persona jurídica
<b>Arrendamiento</b>	Bienes inmuebles	642.000 (27 UVT)	3.5%	3.5%
	Bienes muebles	100%	4.0%	4.0%
<b>Compras</b>	En general	642.000 (27 UVT)	3.5%	3.5%
	De bienes raíces, vehículos, contratos de construcción o urbanización	642.000 (27 UVT)	1.0%	1.0%
	De combustible derivados del petróleo	100%	0.1%	0.1%
	De productos agrícolas o pecuarios sin procesamiento industrial	2.186.000 (92UVT)	1.5%	1.5%

<b>Salario</b>	Sobre pagos laborales y gravables	2.257.001 (95UVT)	n/a	Ver procedimiento UVT
<b>Servicios</b>	En general ( Nota P.N. no declarantes)	95.000 (4 UVT)	6.0%	4.0%
	Empresas de servicios temporales de empleo	95.000 (4 UVT)	1.0%	1.0%
	Integrales de salud prestados por IPS (Hosp, Radiolog, Exámenes, Medicamento)	95.000 (4 UVT)	2%	2%
	Empresas de vigilancia y aseo	95.000 (4 UVT)	6.0%	2.0%
	De Restaurante, hotel y hospedaje	95.000 (4 UVT)	3.5%	3.5%
<b>Transporte</b>	Nacional de carga	95.000 (4 UVT)	1%	1%
	De pasajeros (terrestre)	642.000 (27 UVT)	3.5%	3.5%
	De pasajeros (aéreo, marítimo)	95.000 (4 UVT)	1.0%	1.0%
<b>Otros ingresos tributarios</b>	Honorarios	100%	10%	11%
	Impuesto de timbre	142.578.000 (6000UVT)	0.5%	0.5%
	Rendimientos financieros	100%	7.0%	7.0%
<b>Honorarios</b>	Beneficiarios Personas jurídicas y naturales que excede a 3.300 Uvt.	100% y \$78.418.000 (PN)	11%	11%
	Beneficiarios Personas naturales que no excede a 3.300 Uvt.	100%	10 %	---

Fuente 1 [www.gerence.com](http://www.gerence.com)

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACION**

Para la elaboración de este estudio se desarrollo una investigación descriptivo-analítica, que nos permitió obtener, analizar e identificar los estilos gerenciales administrativos utilizados en el sector servicios subsector restaurantes del área metropolitana centro occidente. Las fuentes de información primaria fueron los gerentes de los restaurantes, quienes por medio de la encuesta y la entrevista nos proporcionaron los datos requeridos para nuestro propósito.

#### **3.2. FASES DE LA INVESTIGACION**

##### **Etapa I:**

Recopilación de datos que involucren variables que relacionen el proceso administrativo en el sector de los restaurantes, para ello contamos con las cámaras de comercio del área metropolitana, el SENA, alcaldías y demás autoridades que involucren el sector.

De otro lado, se acudió a los directorios telefónicos, comerciales y turísticos para conformar la base de datos de donde se calculará la muestra para realizar las encuestas.

##### **Etapa II:**

Compendio teórico de los tipos y tendencias administrativas y/o gerenciales.

##### **Etapa III:**

Diseño de encuestas acorde al sector.

##### **Etapa IV:**

Aplicación de las encuestas.

#### **Etapa V:**

Tabulación de los datos e interpretación de estos para levantar la información que abrirá paso al análisis de los estilos gerenciales y/o administrativos, enfocando especialmente la búsqueda de variables que afecten la competitividad del sector.

#### **Etapa VI:**

Presentación del diagnóstico generado a partir del análisis de la información ya procesada.

#### **Etapa VII:**

Elaboración de propuestas y recomendaciones para el sector, de acuerdo a la identificación de necesidades en el proceso administrativo.

#### **Etapa VIII:**

Compilación de textos y elaboración del documento final.

### **3.3. POBLACION Y MUESTRA**

Para obtener la muestra de nuestro estudio se inicio con una población de 223 Restaurantes, suministrada por directorios y cámara de comercio; encontrando que muchos de estos ya habían cerrado sus puertas al público y otro tanto no funcionaban como tal.

Al depurar nuestra base de datos original se consolidaron 112 Restaurantes en el Área Metropolitana Centro Occidente haciendo nuestro cálculo respectivo para hallar la muestra con Muestreo Aleatorio Simple (MAS) utilizando la siguiente expresión:

---

Ecuación 1 Cálculo de la muestra

Donde:

N: es la población total.

K: Es una constante que depende del nivel de confianza que seleccionemos.

e: es el error muestral, que no es otra cosa más que lo que consideremos será la diferencia entre los resultados obtenidos en la encuesta y los resultados obtenidos si hiciéremos un censo. El error se sumará algebraicamente al resultado total.

p= proporción de la población que posee la característica de lo que se está encuestando. Regularmente es 0,5.

q=proporción de la población que no posee las características de estudio. Regularmente es 0,5.

n=es finalmente la población a encuestar.

Haciendo el cálculo obtuvimos 52 Restaurantes a encuestar, de los cuales se obtuvieron un total de 46 encuestas; dado a la imposibilidad de recolectar la información de 6 establecimientos, que por desconfianza, desconocimiento o falta de interés no se logro recuperar el instrumento diligenciado; sin embargo los datos mostrados presentaron una tendencia de mínima variación a partir de de la encuesta numero 28 lo que nos dio a entender que obtener un número mayor de encuestas diligenciadas podría convertirse en un desgaste logístico teniendo claro que esta información no presentaría mayores novedades.

### **3.4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

Se requiere delimitar el estudio, para obtener resultados medibles y aptos que nos lleven a resultados concretos, así:

#### **Espacial**

Todos los restaurantes que pertenezcan al AMCO, es decir las zonas geográficas de los municipios de Dosquebradas, La Virginia y Pereira.

#### **Demográfica**

Se tomará la información de los gerentes y/o administradores de las razones sociales que hay en el sector y que sean definidos por el tamaño de muestra.

#### **Temporal**

El diagnóstico se adelantará los meses de agosto de 2009 y febrero de 2010.

#### **Temática**

Todo será abordado desde el área administrativa, diseñándose herramientas que permitan identificar los estilos gerenciales de las empresas del sector y proponiendo algunas alternativas de solución a las falencias que se encuentren.

### 3.5. VARIABLES DE LA INVESTIGACION OPERACIONADAS

Indicador	Valor a medir	Índice
Tendencia de las ventas	Crecimiento	Porcentaje
Conocimiento de la competencia	Si	Porcentaje
Porcentaje de ventas de la empresa	Locales, regionales e internacionales	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
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
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
Direccionamiento estratégico.	Existencia	Porcentaje
Estructura organizacional definida.	Existencia de una estructura organizacional definida	Porcentaje
Antigüedad de maquinaria y equipo.	Entre 0 y 10 años	Número
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
La selección de personal.	Alto, medio, bajo	Porcentaje
Estímulos y desarrollos de los colaboradores al interior de la organización.	Mecanismos utilizados	Número
Trabajo en equipo.	Identificación de beneficios	Porcentaje

<b>Información específica sobre los colaboradores.</b>	Aspectos en los que se tiene conocimiento	Porcentaje
<b>Orientación y destinatarios de la capacitación.</b>	Existencia de capacitación a trabajadores y familia	Porcentaje
<b>Empoderamiento del personal.</b>	Empleo de al menos una estrategia de Empoderamiento	Porcentaje
<b>Negociación de políticas y normas.</b>	Da posibilidad de negociación a los Colaboradores	Porcentaje
<b>Identidad y pertenencia de los trabajadores</b>	Identificación de sentido de pertenencia	Porcentaje
<b>Estilo administrativo utilizado.</b>	Líder	Porcentaje
<b>Importancia a la información y comunicación.</b>	Lo considera importante	Porcentaje
<b>Control y mejoramiento de procesos.</b>	Lo considera importante	Porcentaje
<b>Métodos de trabajo y documentación.</b>	Lo considera importante	Porcentaje
<b>Innovación a procesos, productos y servicios.</b>	Lo considera importante	Porcentaje
<b>Inversión en tecnología moderna.</b>	Lo considera importante	Porcentaje
<b>Plataforma informática adecuada.</b>	Lo considera importante	Porcentaje
<b>Importancia a la planeación y toma de decisiones.</b>	Lo considera importante	Porcentaje
<b>Conocimiento actualizado del sector y los ámbitos nacional e internacional</b>	Existencia del conocimiento	Porcentaje
<b>Información disponible sobre procesos internos.</b>	Conocimiento de todos los procesos	Porcentaje
<b>Focalización de la planeación.</b>	Lo más importante es planear	Porcentaje
<b>Desarrollo de procesos de certificación.</b>	Identificación de importancia de la Certificación	Porcentaje
<b>Importancia a las normas y reglamentos.</b>	Reguladoras normales de una actividad	Porcentaje
<b>Establecimiento de jerarquías y conductos regulares.</b>	Clara y precisamente por escrito	Porcentaje
<b>Documentación de procesos, procedimientos y funciones.</b>	Totalmente de acuerdo desde que estén establecidos por escrito	Porcentaje
<b>Concepto de autoridad.</b>	La autoridad está claramente Establecida	Porcentaje
<b>Delegación de funciones.</b>	Existencia de trabajo en equipo	Porcentaje
<b>Seguimiento a órdenes e instrucciones.</b>	Buen desempeño en ausencia del jefe	Porcentaje
<b>Fortalecimiento de la iniciativa y toma de decisiones de los colaboradores.</b>	Autonomía y manejo de espacios	Porcentaje
<b>Especialización del trabajo.</b>	Colaboradores poli funcionales	Porcentaje
<b>Concepto personal sobre el empoderamiento.</b>	Total de acuerdo en entregar Responsabilidades	Porcentaje
<b>Estilo directivo fuerte</b>	Está de acuerdo	Porcentaje

**Tabla 4 Variables operacionadas**

## 4. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

### 4.1. INFORMACIÓN GENERAL

#### Ubicación de la empresa

Ubicación de la empresa	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Zona semi-industrial	2	4,35%	4,35%
Zona residencial	10	21,74%	26,09%
Zona comercial	31	67,39%	93,48%
Rural	3	6,52%	100,00%
Total	46	100%	

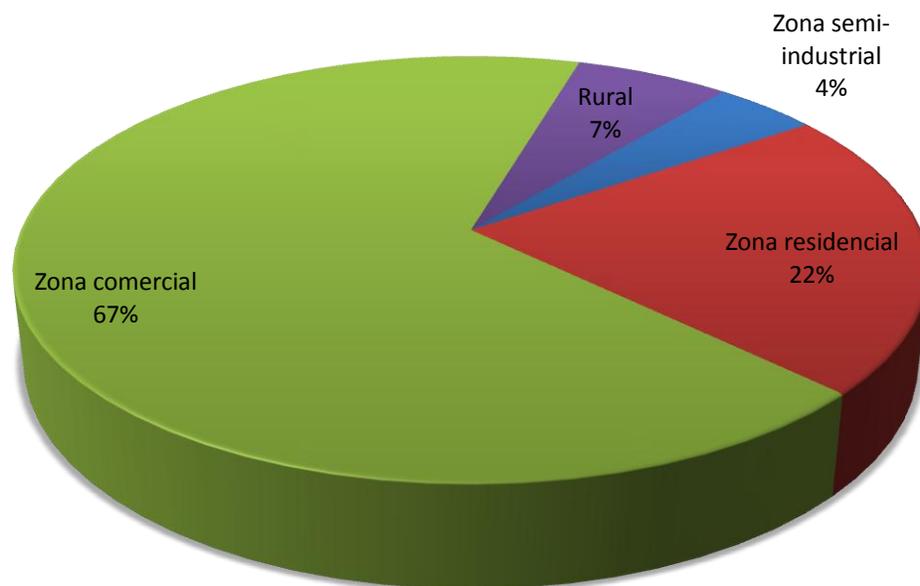


Gráfico 4 Ubicación de la empresa

El 67% de los Restaurantes encuestados están ubicados en una zona comercial, lo que en teoría asegura un flujo de personas continuo para el desarrollo de su actividad, el 22% están localizados en zonas residenciales, son los que buscan capturar los clientes de la zona y que la gente no tenga la necesidad de desplazarse lejos de sus hogares para tomar el servicio, también podemos considerar estos restaurantes como aquellos que ofrecen un servicio de exclusividad; un 7% de los establecimientos están en la zona rural sus principales clientes son los turistas que pasan por sus establecimientos, por ultimo encontramos un 4% de los restaurantes ubicados en una zona catalogada como semi-industrial, básicamente están en zonas a las afueras de la ciudad pero que en el recibo del predial la zona aparece nominada de esta manera, en ultimas podrían agruparse con los de la zona rural.

**Naturaleza jurídica**

Naturaleza jurídica de la empresa	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Persona natural	42	91,3%	91,3%
Sociedad limitada	4	8,7%	100,0%
Total	46	100,0%	

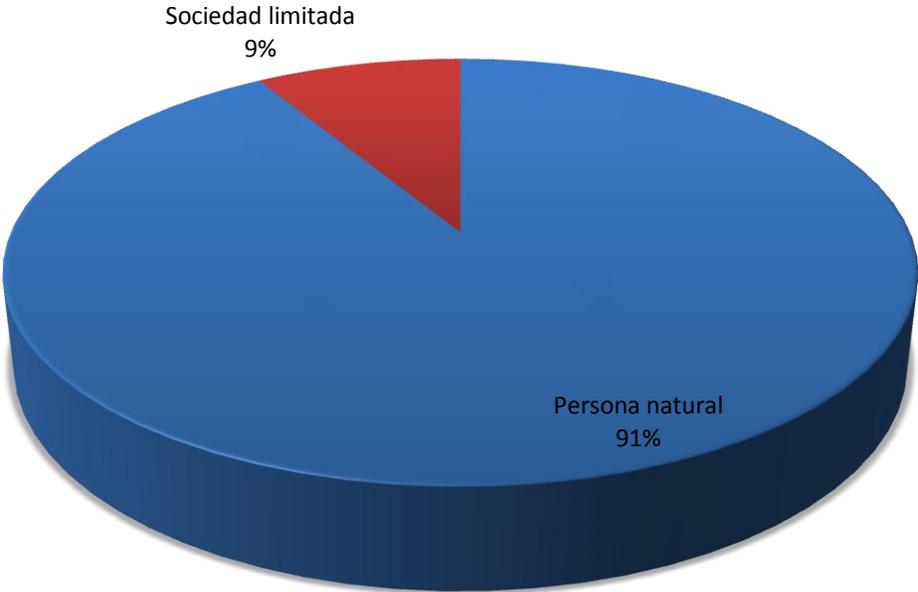


Gráfico 5 Naturaleza jurídica de la empresa

Los resultados evidencian que la mayor parte de los restaurantes en el área metropolitana son administrados y/o figuran a nombre de una sola persona, esto ocurre en el 91% de los casos; podríamos decir que obedece a una alternativa jurídica para evitar el pago de IVA, ya que la figura de persona natural permite acomodarse al régimen simplificado. Un 9% se denominan sociedad limitada como naturaleza jurídica, lo que muestra una visión de negocio con un aporte de capitales por más de dos individuos, lo que con lleva a una organización dentro de la empresa de forma tal que responda a los intereses de los asociados.

### Cargo del encuestado

Cargo del encuestado	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrador	25	54,35%	54,35%
Gerente	6	13,04%	67,39%
Propietario	11	23,91%	91,30%
Secretaria	1	2,17%	93,48%
Mantenimiento	1	2,17%	95,65%
Mesero	1	2,17%	97,83%
Socio	1	2,17%	100,00%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00%</b>	

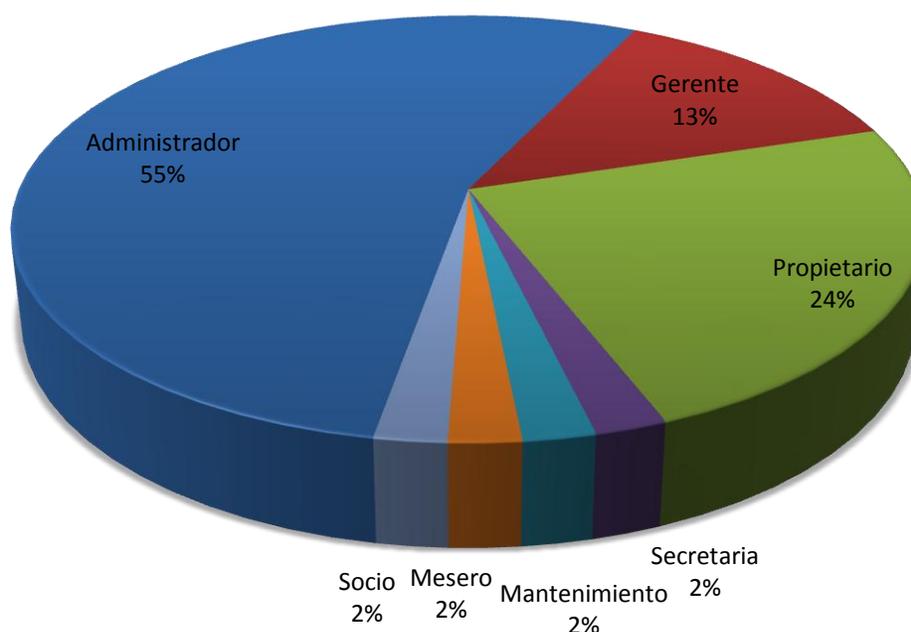


Gráfico 6 Cargo del encuestado

Encontramos que el 55% de quienes contestaron las preguntas son los administradores, el 28% son propietarios o socios, el 14% de los restaurantes tienen la figura de gerente y el 7% restante ocupaban trabajos menores dentro del restaurante, estos últimos sabían a la perfección el funcionamiento y situación del negocio por encontrarse siempre allí y tener la plena confianza del propietario. Vale la pena anotar que por ser establecimientos pequeños algunos encuestados son poli funcionales haciendo diferentes tareas dentro del restaurante.

### Genero del encuestado

Genero del encuestado	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	12	26,09%	26,09%
Masculino	34	73,91%	100,00%
Total	46	100,00%	

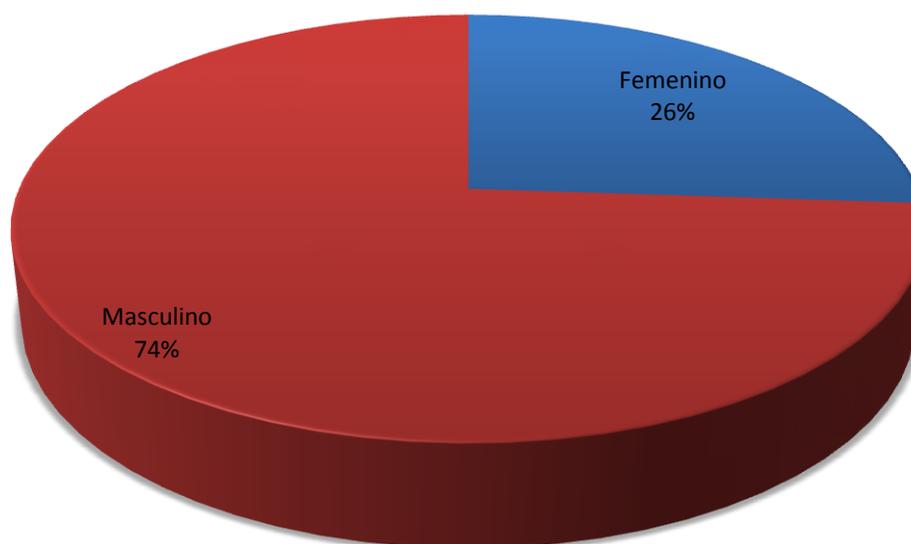


Gráfico 7 Genero del encuestado

Dentro de las personas encuestadas 74% son hombres y tan solo un 26% son mujeres; lo que nos indica que el género masculino tiene un predominio en aspectos administrativos en los restaurantes en el área metropolitana.

## Edad del encuestado

Edad del encuestado	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[25 - 35]	21	45,65%	45,65%
[35 - 45]	13	28,26%	73,91%
[más de 45]	11	23,91%	97,83%
menos de 25	1	2,17%	100,00%
Total	46	100,00%	

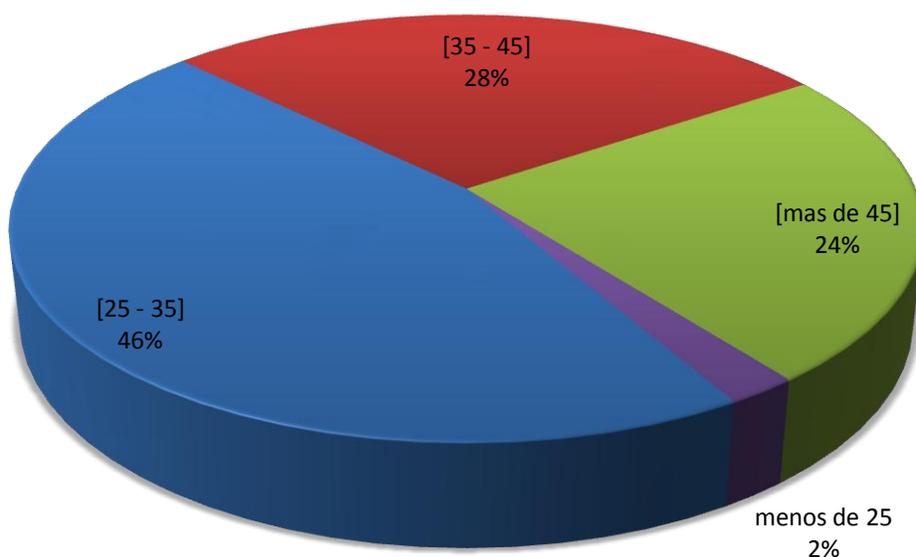


Gráfico 8 Edad del encuestado

El rango de edades con mayor porcentaje fue el de 25 - 35 años con un 44%, seguido por el rango de los 35 – 45 años y los mayores de 45 años con porcentajes de 28% y 26% respectivamente, personas menores de 25 años están en un 2% de los restaurantes. Lo anterior es un fuerte indicador de que las personas jóvenes son las que tienen el manejo de los hilos de nuestro sector en estudio.

## Nivel de educación

Nivel de educación del encuestado	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachillerato	20	43,48%	43,48%
Técnico	3	6,52%	50,00%
Universitario	21	45,65%	95,65%
Primaria	2	4,35%	100,00%
Total	46	100,00%	

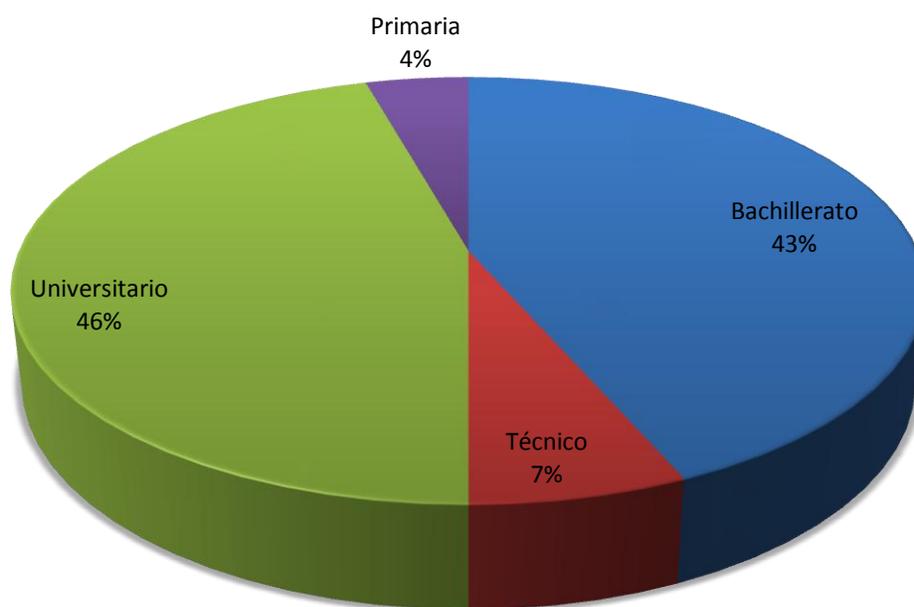


Gráfico 9 Nivel educativo del encuestado

De las personas encuestadas, se encuentra que el 46% de los encuestados son personas con preparación universitaria, el 43% son bachilleres, el 7% son técnicos y el 4% tienen estudios primarios.

## 4.2. ÁREA COMERCIAL

### Como se encuentran las ventas de sus productos

Como están las ventas de sus productos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crecimiento	27	58,70%	58,70%
Estancamiento	13	28,26%	86,96%
Decrecimiento	6	13,04%	100,00%
Total	46	100,00%	

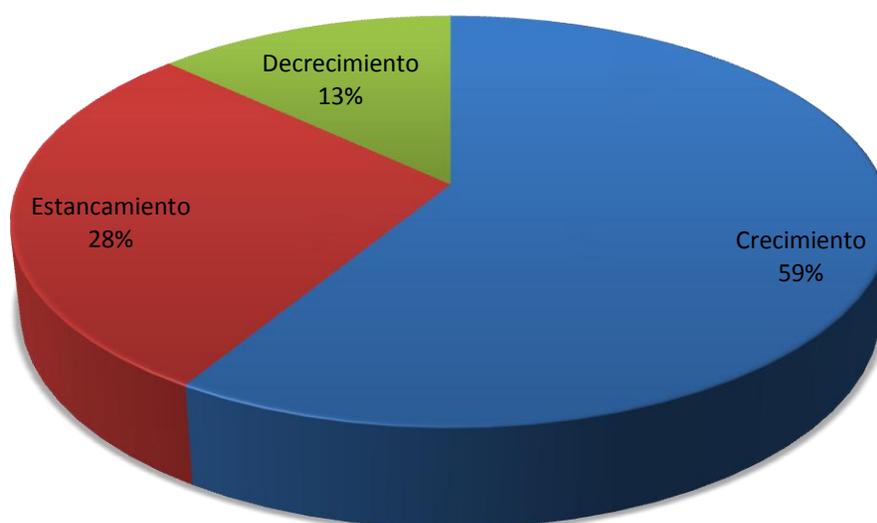


Gráfico 10 Estado actual de ventas

Dado el gráfico anterior, es evidente que los encuestados consideran que el restaurante ha crecido en sus ventas, pues el 59% responden de esta manera a lo preguntado en el instrumento. Un 28% consideran que la unidad de negocio no ha crecido ni disminuido sus ventas y que encuentran el mismo comportamiento en el último año. Solo un 13% considera que el establecimiento no ha mostrado algún tipo de crecimiento en sus ventas y que por el contrario ha habido un decaimiento en estas.

## Conoce a sus competidores

Conoce sus competidores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	19	41,30%	41,30%
Si	27	58,70%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	

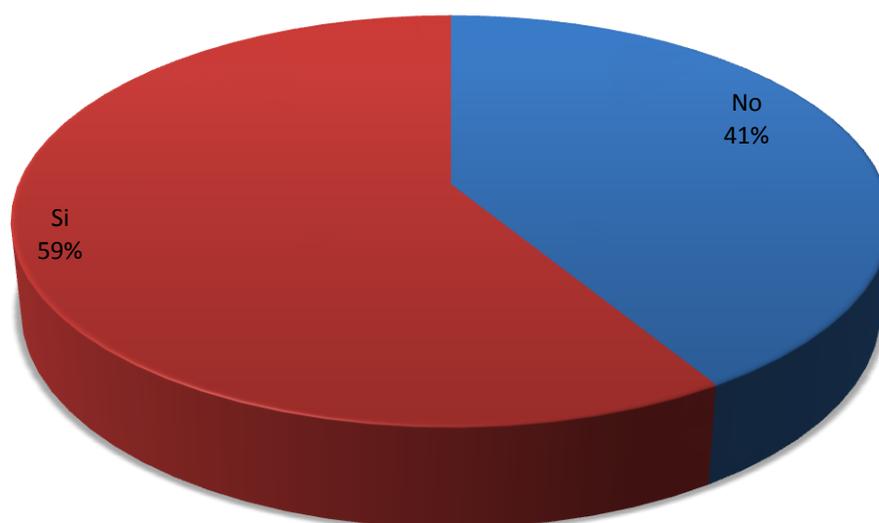
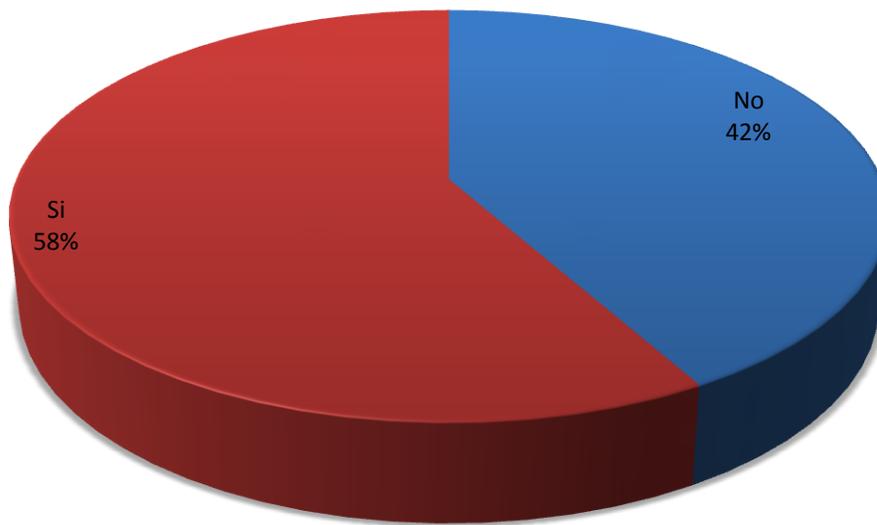


Gráfico 11 Conocimiento competidores

El 59% de los encuestados dicen conocer a sus competidores, mientras el 41% indica un no como respuesta. Vemos cierta división y con un preocupante porcentaje de desconocimiento de sus competidores, lo que muestra por parte de algunos administradores una falta de investigación y profundización en el negocio, ya que por regla de mercadeo el monitoreo a sus competidores es una tarea que debe realizarse constantemente.

## Otorga descuentos a sus compradores

Otorga descuentos a sus compradores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	19	42%	42%
Si	27	58%	100%
<b>Total</b>	46	100%	

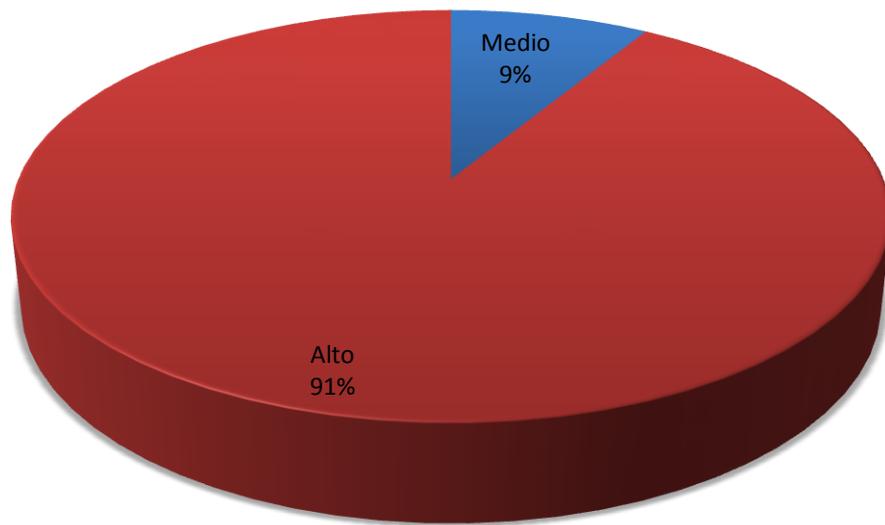


**Gráfico 12 Otorga descuentos a sus compradores**

El 58% de los encuestados a la pregunta de si otorga descuentos contestó que sí, mientras que un 42% dijo que no lo hacía. La división generada muestra una resistencia a generar propuestas que atraigan gente, sin embargo la leve tendencia a él sí, da a entender que los empresarios empiezan a conocer un poco la dinámica del mercado y el cómo poder mantener el cliente. Se asume que el tipo de descuento son porcentajes que se realizan al momento de la compra ya que no dejaron claro cuál era el tipo de descuento realizado, sin embargo en un restaurante es poco el margen en que se pueden mover los diferentes descuentos, solo un establecimiento dejó claro que su tipo de descuento lo manejaba por la cantidad de almuerzos que vendía a un solo cliente.

**Como percibe la satisfacción del cliente**

Como percibe el nivel de satisfacción del cliente	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	4	8,70%	8,70%
Alto	42	91,30%	100,00%
Total	46	100,00%	



**Gráfico 13 Percepción de satisfacción del cliente**

La percepción que se tiene sobre la satisfacción del cliente, es una de las variables importantes que se debe tener en cuenta para evaluar la evolución del negocio. En este caso dicha variable es considerada como positiva por el 91% de los encuestados, siendo solo un 9% quienes la consideran en un nivel medio. Se nota una percepción positiva generalizada por parte de los encuestados en cuanto a su cliente. Lo subjetivo de esta pregunta está en la perspectiva personal que tiene cada encuestado, los cuales seguramente desde su punto de vista es una visión buena de lo que ofertan (producto, servicio). Un análisis más profundo debiera hacerse con los clientes, pero ello llevaría a un estudio más costoso y dispendioso.

### **De qué manera percibe la satisfacción del cliente**

De qué manera percibe la satisfacción del cliente	Buzón de sugerencia	Encuesta	Estudio de mercado	Permanencia del cliente	Otros
<b>No</b>	89,13%	86,96%	91,30%	13,04%	95,65%
<b>Si</b>	10,87%	13,04%	8,70%	86,96%	4,35%

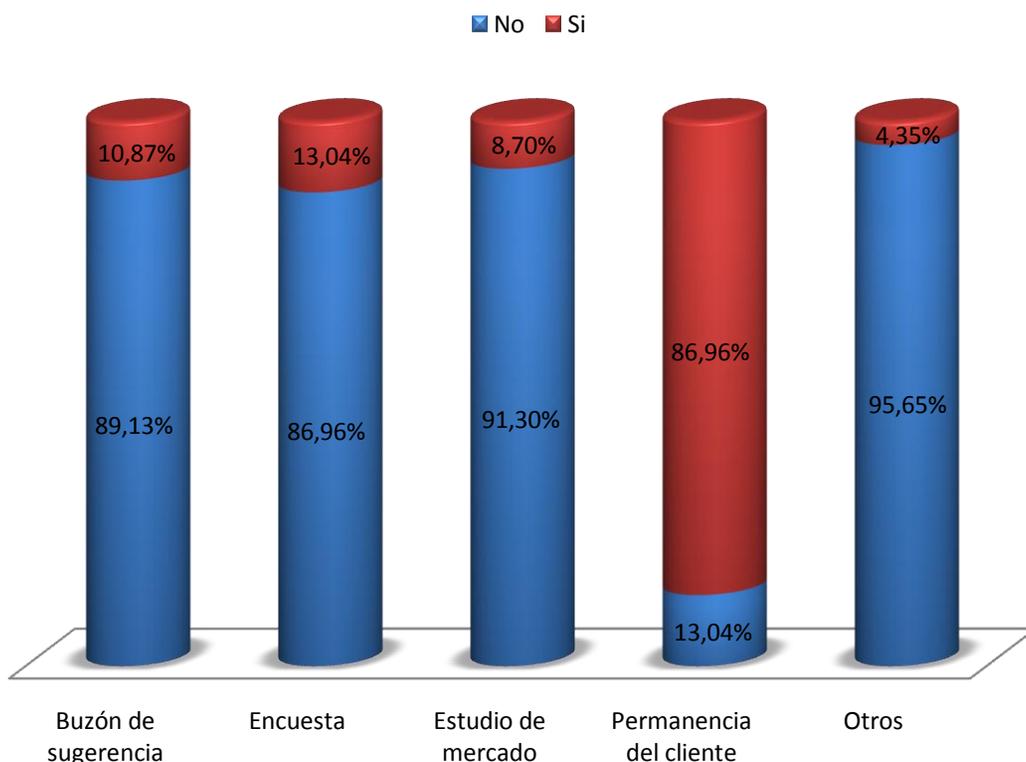


Gráfico 14 Cómo se percibe la satisfacción del cliente

En el punto anterior se estableció una mayoría de empresarios que evalúan en su cliente un pensamiento positivo del restaurante. En el actual gráfico denotamos los mecanismos más usados para determinar esa preferencia por el establecimiento, estando en primer lugar la permanencia del cliente con un 86,96%, seguido muy de lejos por las encuestas con un 13,04%, el buzón de sugerencias con el 10,87%, el estudio de mercado con el 8,7% y otros mecanismos con el 4,35%. Indudablemente el mecanismo que más puntos obtuvo es una herramienta muy subjetiva que no permite conocer el número de visitas y la frecuencia con que el cliente visita el establecimiento.

### Está el área comercial claramente establecida

Está el área comercial claramente establecida	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	15	32,61%	32,61%
Si	31	67,39%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	

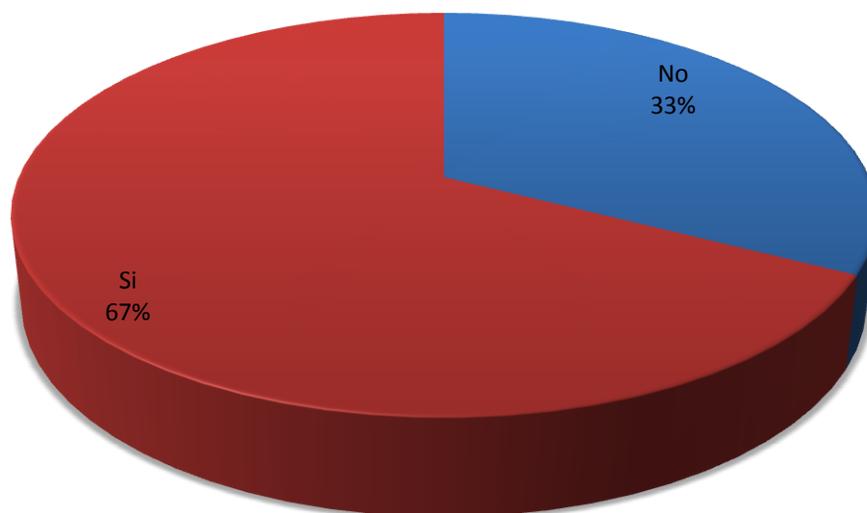


Gráfico 15 Está el área comercial claramente establecidas

El 67% de los encuestados afirman tener un área comercial claramente establecida, mientras un 33% de ellos admiten no tenerla. Se nota un ordenamiento interno dentro de la mayoría de los establecimientos, es posible que no estén documentadas las funciones, pero es evidente que se tiene claro el restaurante como unidad de negocio y donde necesariamente deben existir unas ventas para lograr supervivir, lo que genera una necesidad de crear estrategias para la venta, funciones propias del área comercial de una empresa.

### Elabora su compañía plan de mercado

Elabora su compañía plan de mercado	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	15	32,61%	32,61%
Si	31	67,39%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	

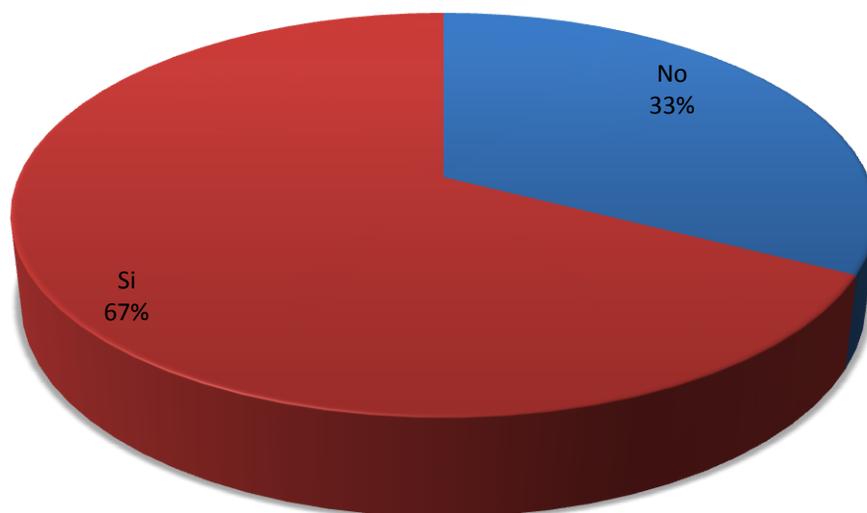
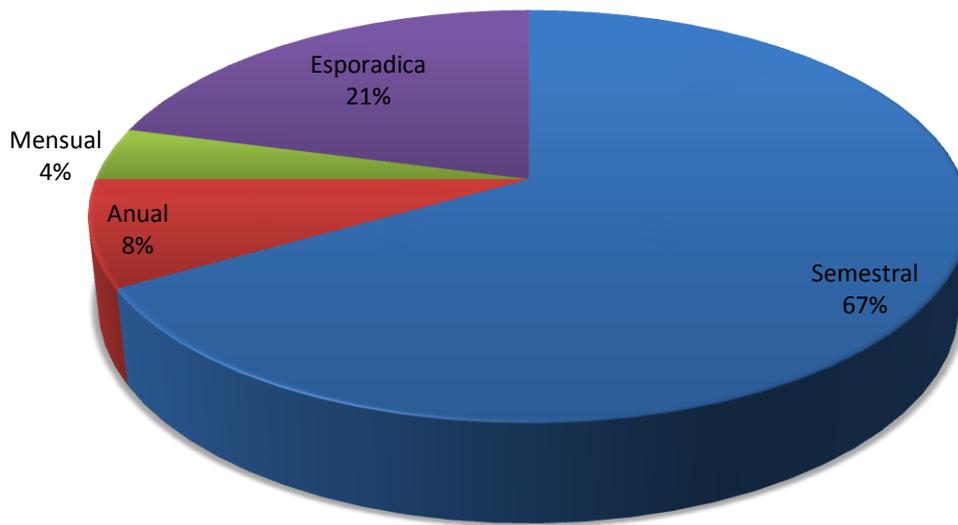


Gráfico 16 La empresa elabora plan de mercado

El comportamiento en esta pregunta es idéntico al de la pregunta anterior, ya que en un 67% se considera que la empresa realiza plan de mercadeo y el 33% restante no lo ve así. Corroboramos así que los empresarios consideran como estrategia de mercado el ofertar sus productos y por funcionar así consideran que se tiene un área comercial establecida que se hace responsable de toda la parte de ventas.

#### Con que frecuencia elabora plan de mercadeo

Con que frecuencia elabora el plan de mercadeo	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Semestral	16	66,67%	66,67%
Anual	2	8,33%	75,00%
Mensual	1	4,17%	79,17%
Esporádica	5	20,83%	100,00%
Total	24	100,00%	
Perdidos	22	0,00%	
Total	46	0,00%	

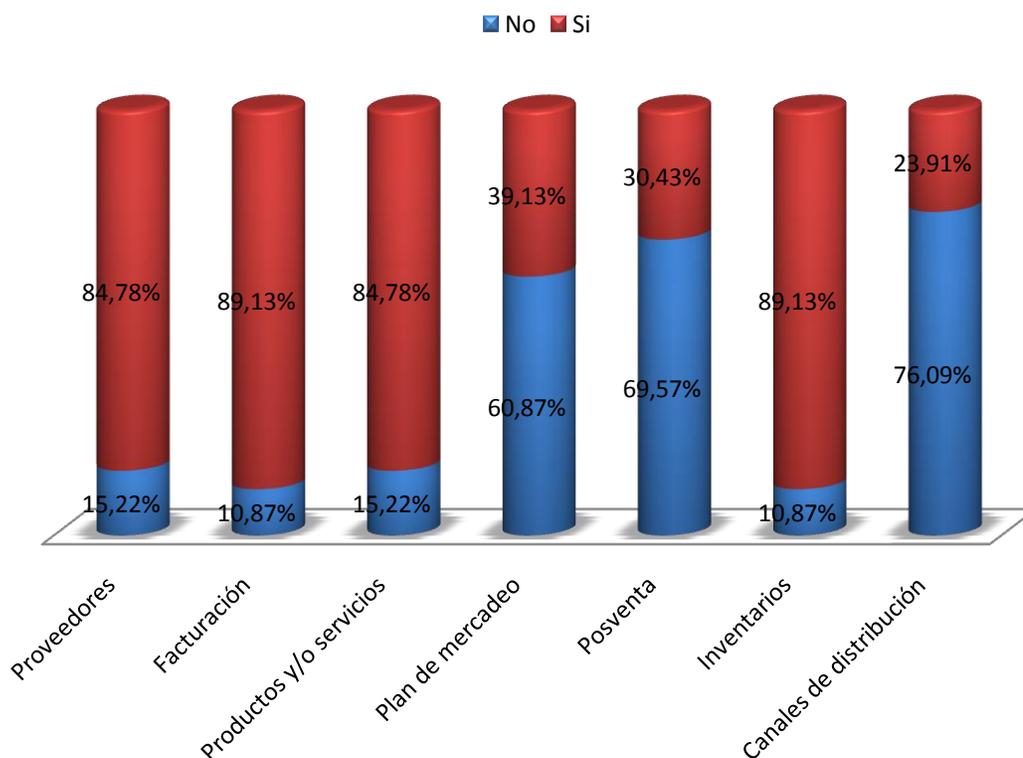


**Gráfico 17 Con qué frecuencia elabora plan de mercado**

La frecuencia con que este plan de mercadeo se realiza es de carácter semestral en un 67% de los establecimientos, de forma esporádica en el 21%, anualmente del 8% y mensual del 4%. Se puede entender esporádicamente como una reacción a las necesidades inmediatas del restaurante, esto indica también que no existe una planificación al respecto.

**Existe sistema de control en los siguientes aspectos**

Existen sistemas de control en los siguientes aspectos	No	Si
Proveedores	15,22%	84,78%
Facturación	10,87%	89,13%
Productos y/o servicios	15,22%	84,78%
Plan de mercadeo	60,87%	39,13%
Posventa	69,57%	30,43%
Inventarios	10,87%	89,13%
Canales de distribución	76,09%	23,91%



**Gráfico 18 En que aspectos existe sistema de control**

Se diferencian dos grupos de interés: en primer lugar se encuentra el control de inventarios con 89,13%, la facturación con 89,13%, proveedores con 84,78%, productos y/o servicios con 84,78%; siendo estas las variables que más control tienen por parte del área administrativa. Adentrándonos en detalles es finalmente lo que es más susceptible a medición pues se requiere conocer los stock de inventarios para saber cuánto se compra, a su vez el conocer los proveedores se hace altamente necesario para así saber que se compra, a qué precio y con qué calidad; y la facturación es un proceso que debe estar controlado ya que es necesario conocer el nivel de ventas diario y el producto debe ser controlado para satisfacer al cliente finalmente.

En un segundo lugar se encuentra el plan de mercadeo con 39,13%, el servicio postventa con 30,43% y los canales de distribución con 23,91%. Aquí algo que ya habíamos evidenciado con anterioridad, es que los planes de mercadeo se realizan pero no están documentados por ello la falta de control sobre esta herramienta; de igual forma habíamos analizado con anterioridad que el seguimiento al cliente era un poco subjetivo y no medible, por ello se califica con una alta tasa de no uso en el establecimiento. Entra una nueva variable que es el canal de distribución el cual no es tan utilizado, en especial para los restaurantes

ya que su negocio se desarrolla en un entorno más pasivo en cuanto a sus clientes, ya que ellos son los que llegan al sitio y en algunos casos el producto llega hasta el sitio donde lo requiera el cliente. Lo rescatable de esta pregunta es que muchos de los restaurantes están contando con el sistema de servicio a domicilio lo que favorece las necesidades del cliente y por ende del mismo negocio.

### Califique las siguientes variables

Calificación de variables	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Producto	91,30%	8,70%		
Publicidad	8,70%	41,30%	41,30%	8,70%
Promoción	13,04%	52,17%	28,26%	6,52%
Precio	73,91%	23,91%	2,17%	
Plaza	63,04%	28,26%	6,52%	2,17%
Postventa	10,87%	26,09%	30,43%	32,61%

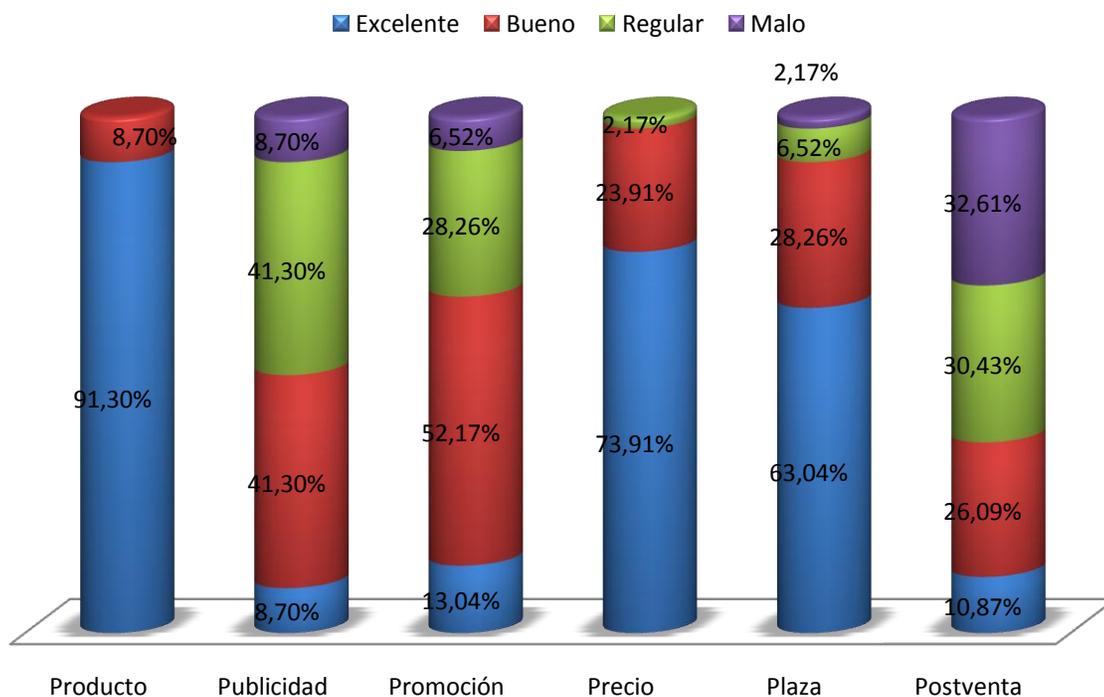


Gráfico 19 Calificación de variables

La variable producto con un 91,3%, la variable precio con 73,91% y la variable plaza con 63,04% han sido las mejor calificadas, lo que hace referencia a que los

encuestados no dudan de la calidad de su producto, el precio con que se vende y el ambiente locativo con que cuenta el restaurante.

Dos variables (publicidad con 41,3%, promoción 52,17%) son calificadas favorablemente con el valor de bueno. Este resultado concuerda con el manejo de mercadeo del restaurante, el cual generalmente no está documentado, se realiza sin planificación y sin un objetivo claro.

La variable postventa fue la calificada más versátilmente, las calificaciones de regular con 30,43% y malo con 32,61% suman entre las dos más de la mitad de los establecimientos, lo que es consecuente con las indagaciones anteriores en cuanto al manejo del cliente.

### El restaurante tiene acuerdos o alianzas con

Tiene acuerdos o alianzas vigentes con	Proveedores	Clientes	Empresas del sector
No	39,13%	67,39%	80,43%
Si	60,87%	32,61%	19,57%

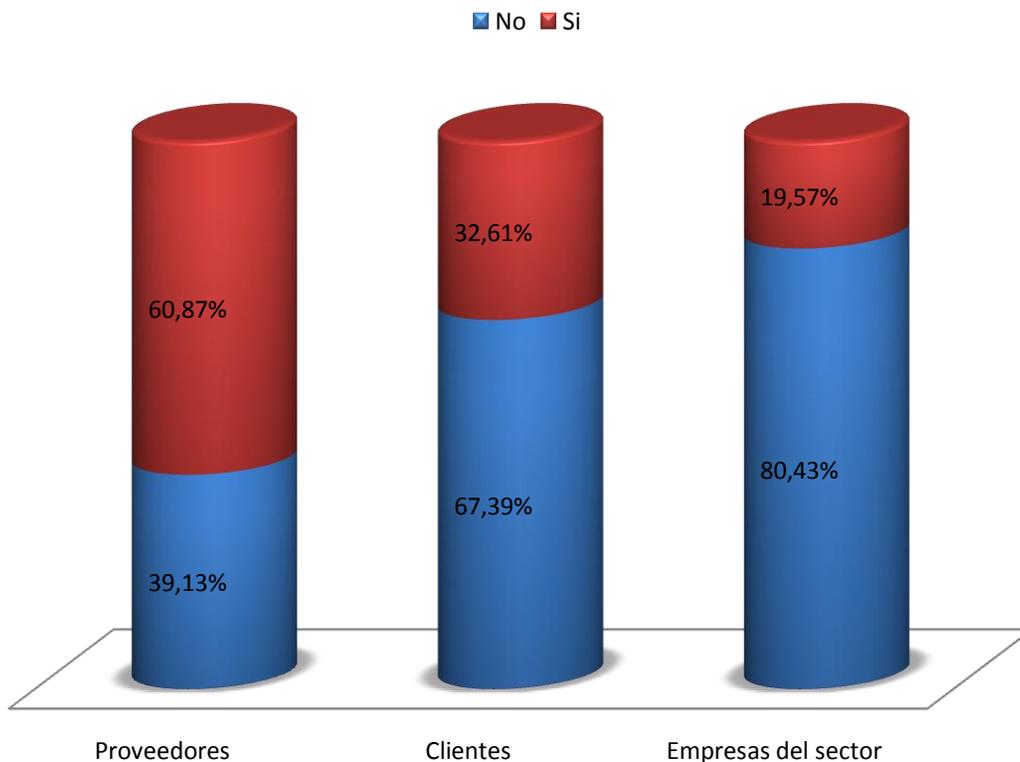


Gráfico 20 Con quien tiene acuerdos y/o alianzas

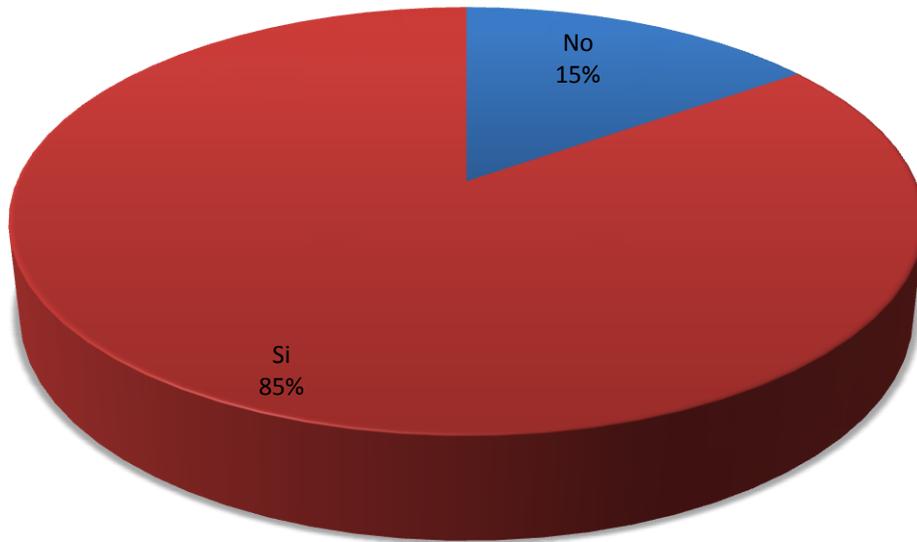
Con un 60,87% la mayoría de los establecimientos reconocieron tener acuerdos con sus proveedores, lo que indica un fortalecimiento en la cadena de valor. En contraste las alianzas con el cliente con 32,61% de respuesta positiva, muestran que la cadena de valor se ve beneficiada por una de sus partes, lo que es explicable y correlacionado con las respuestas encontradas en los temas de postventa y planes de mercadeo.

Por último las alianzas con empresas del sector con un 19,57%, da muestra de lo reacios que son los empresarios de hacer alianzas con sus propios competidores, estrategia que de aplicarse puede fortalecer el sector de manera evidente.

### 4.3. AREA FINANCIERA

La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio

<b>La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>No</b>	7	15,22%	15,22%
<b>Si</b>	39	84,78%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	

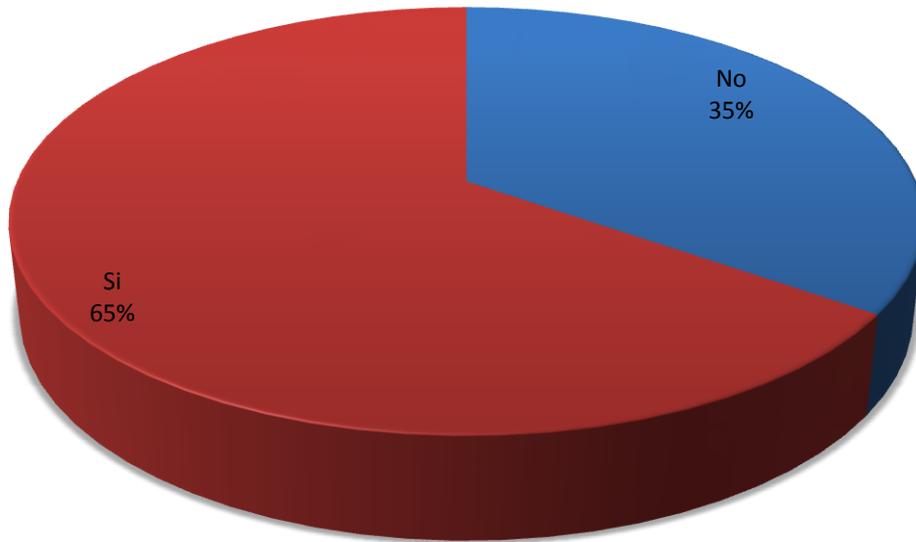


**Gráfico 21** La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio

Con el 85% los encuestados reflejaron que los restaurantes si tienen en cuenta la información de los estados financieros para tomar decisiones frente al que hacer del negocio; tan solo el 15% no tienen en cuenta esta información o simplemente no tienen esta herramienta.

### **Realiza presupuestos escritos**

Realiza presupuestos escritos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	16	34,78%	34,78%
Si	30	65,22%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	



**Gráfico 22 Realiza presupuestos escritos**

Existe una tendencia a realizar presupuestos escritos en los restaurantes encuestados; así lo deja ver el 65% que contestaron afirmativamente a esta pregunta, el 35% no realizan presupuestos escritos porque actúan según las exigencias, sin proyectarse.

### **Periodicidad de los presupuestos escritos**

Periodicidad de los presupuestos escritos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diaria	14	46,67%	46,67%
Semanal	3	10,00%	56,67%
Mensual	8	26,67%	83,33%
Bimensual	1	3,33%	86,67%
Trimestral	1	3,33%	90,00%
Semestral	1	3,33%	93,33%
Cuando se requiere	2	6,67%	100,00%
<b>Total</b>	30	100,00%	
<b>Perdidos</b>	16	0,00%	
<b>Total</b>	46	0,00%	

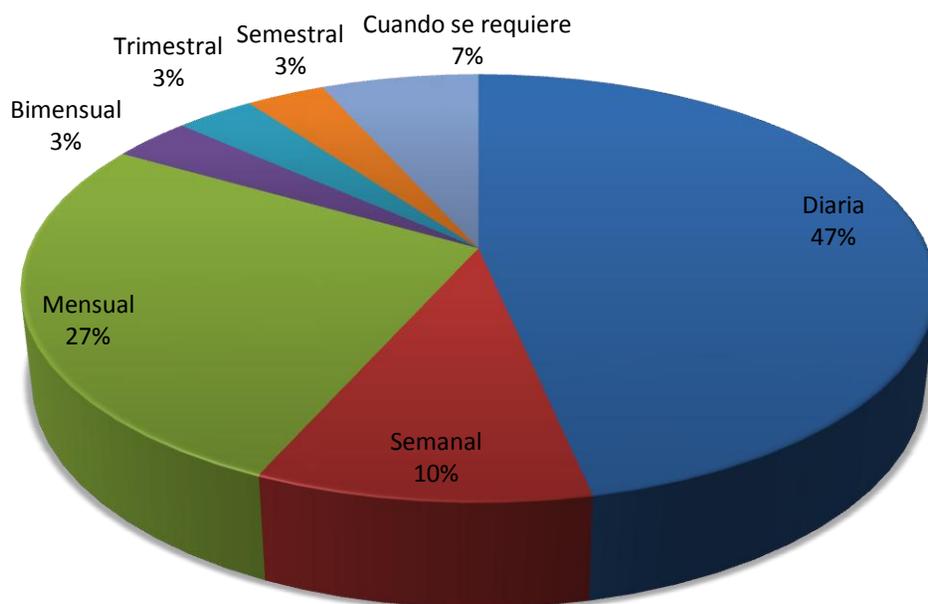
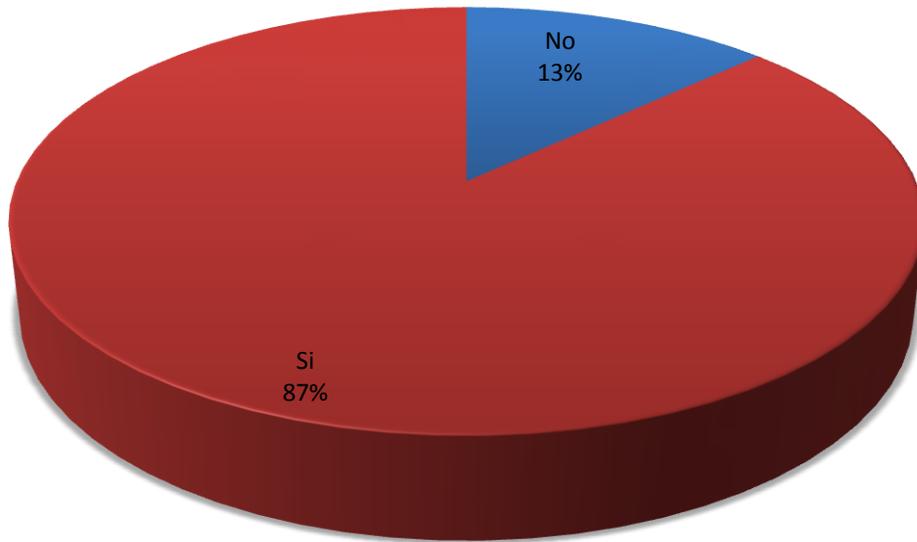


Gráfico 23 Periodicidad de los presupuestos escritos

Del 65% que realizan presupuestos escritos el 47% de los restaurantes los elaboran a diario el 10% semanal, el 27% los realizan mensual; lo que nos muestra que estos presupuestos escritos se elaboran a corto plazo.

**Tiene claro el costo actual de sus pasivos (deudas, cuanto de interés)**

Tiene claro el costo actual de sus pasivos (deudas, cuanto de interés)	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	6	13,04%	13,04%
Si	40	86,96%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	

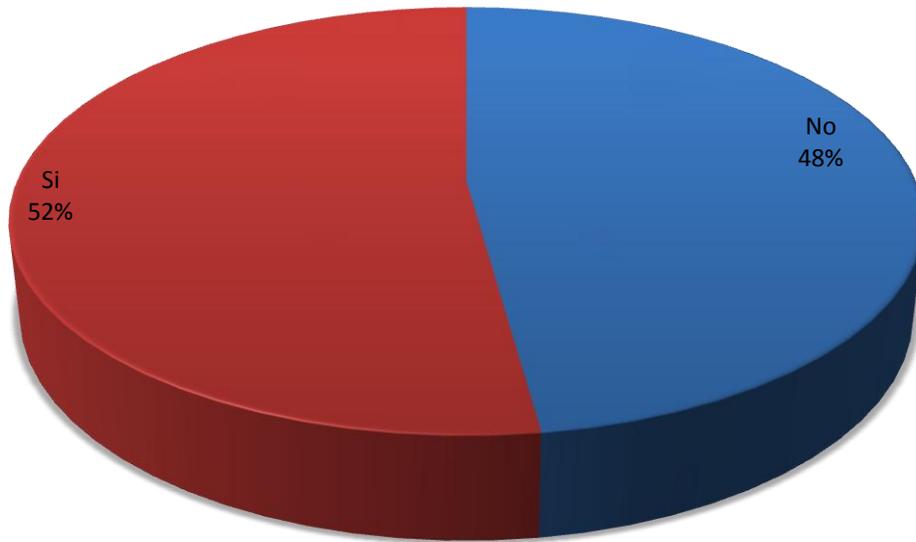


**Gráfico 24 Tiene claro el costo actual de sus pasivos (deudas, cuanto de interés)**

El resultado establece que los que están al frente de los establecimientos tienen claro las deudas del negocio con un 87% de los encuestados, tan solo el 13% no tienen claro cuánto es el monto de sus deudas.

**Conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de su empresa**

Conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de su empresa	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	22	47,83%	47,83%
Si	24	52,17%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	

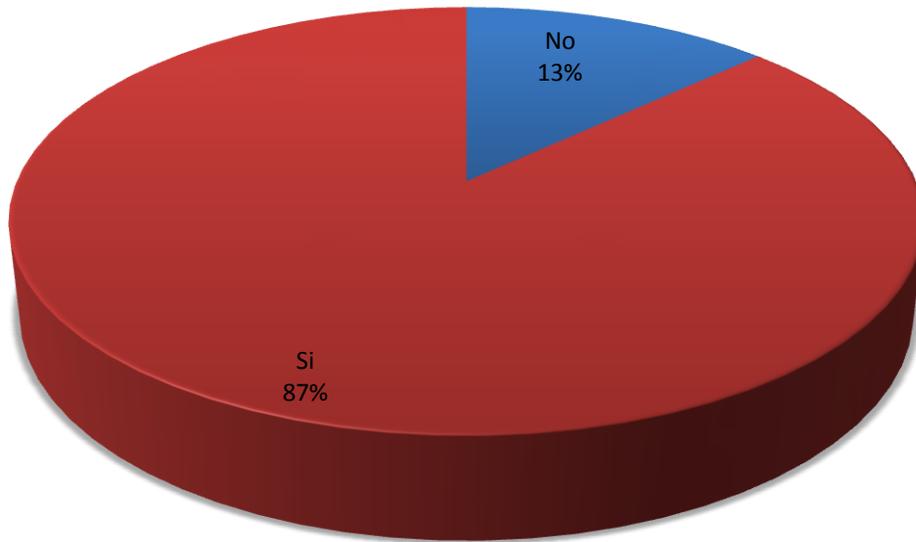


**Gráfico 25 Conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de su empresa**

Aunque el 52% de los encuestados si conocen las entidades que les otorgan créditos, existe un 48% que desconocen estas entidades siendo un porcentaje alto donde se desaprovecha una herramienta para el fortalecimiento o crecimiento de sus restaurantes.

**Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio**

Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	6	13,04%	13,04%
Si	40	86,96%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	

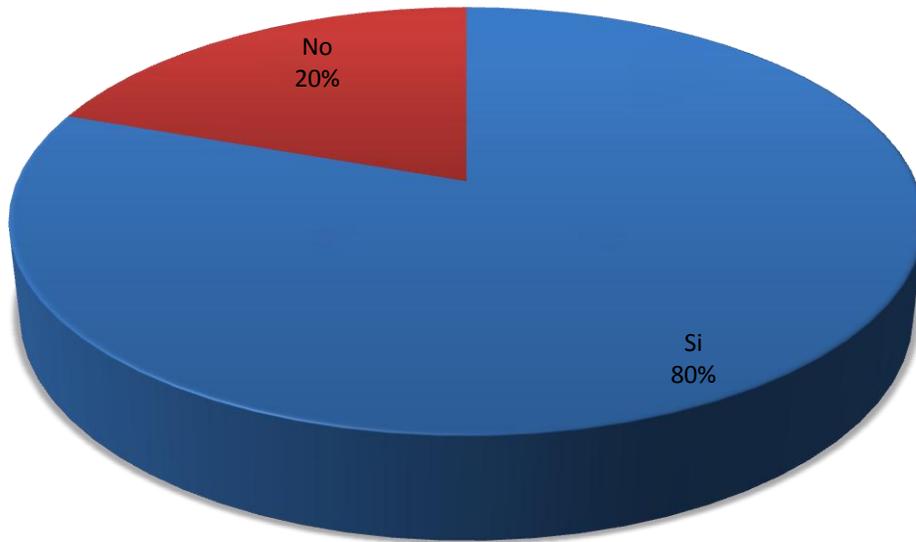


**Gráfico 26** Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio

El 87% de los restaurantes encuestados si han realizado algún tipo de análisis siendo un porcentaje muy superior comparado con los que no lo han hecho, lo que nos indica que existe una preocupación por saber que tan rentables son sus negocios.

#### **Utiliza herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante**

Utiliza herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	37	80,43%	80,43%
<b>No</b>	9	19,57%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	



**Gráfico 27 Utiliza herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante**

En los restaurantes encuestados el 80% utilizan alguna herramienta para determinar la viabilidad financiera de su establecimiento, tan solo el 20% no lo hace, ya sea por desconocimiento de cómo hacerlo o simplemente no está entre sus prioridades.

### **Herramientas para saber si el restaurante es viable financieramente**

<b>Utiliza las siguientes herramientas para saber si su negocio es viable financieramente</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>
<b>Indicadores</b>	54,35%	45,65%
<b>Programas</b>	84,78%	15,22%
<b>Asesorías</b>	69,57%	30,43%
<b>Otros</b>	95,65%	4,35%

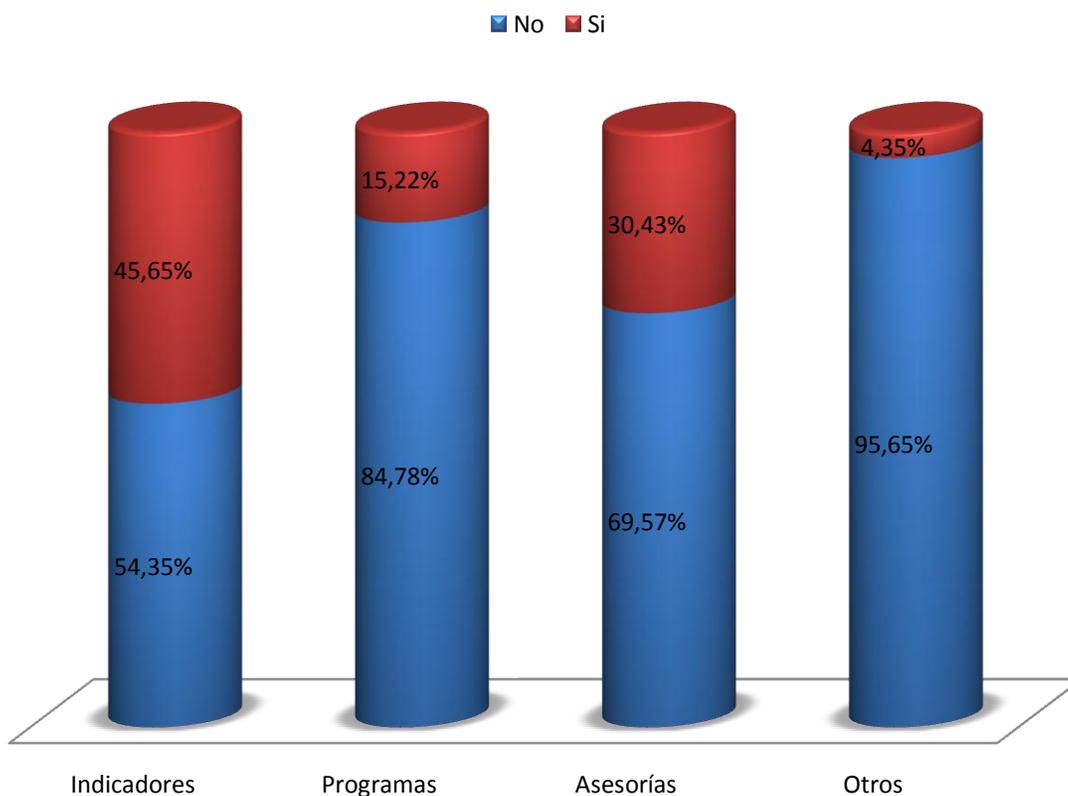
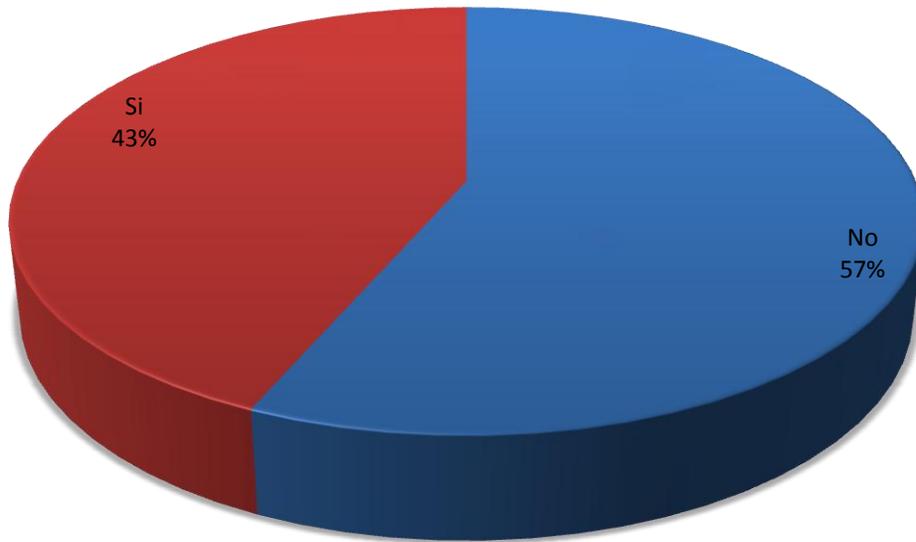


Gráfico 28 Utiliza herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante

Del total de los restaurantes que aseguraron utilizar alguna herramienta para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero el 45.65% aseguro utilizar como herramienta los indicadores, en segunda línea los establecimientos usan como herramienta las asesorías, el resto de los encuestados optan por los programas u otras herramientas.

### Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones

Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	26	56,52%	56,52%
Si	20	43,48%	100,00%
Total	46	100,00%	



**Gráfico 29 Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones**

La mayoría de los restaurantes en el área Metropolitana Centro Occidente cumplen puntualmente con sus obligaciones con un 57%; sin embargo existe un alto porcentaje (43%) quienes no lo hacen.

A continuación mostraremos los factores más importantes del porque estas empresas no pueden cumplir con sus obligaciones.

### **Aspectos que impiden cumplir con sus obligaciones**

<b>Cual aspecto le impide cumplir con sus obligaciones</b>	<b>Cartera morosa</b>	<b>Nivel de ventas</b>	<b>Plan de pagos</b>
<b>No</b>	82,61%	58,70%	93,48%
<b>Si</b>	17,39%	41,30%	6,52%

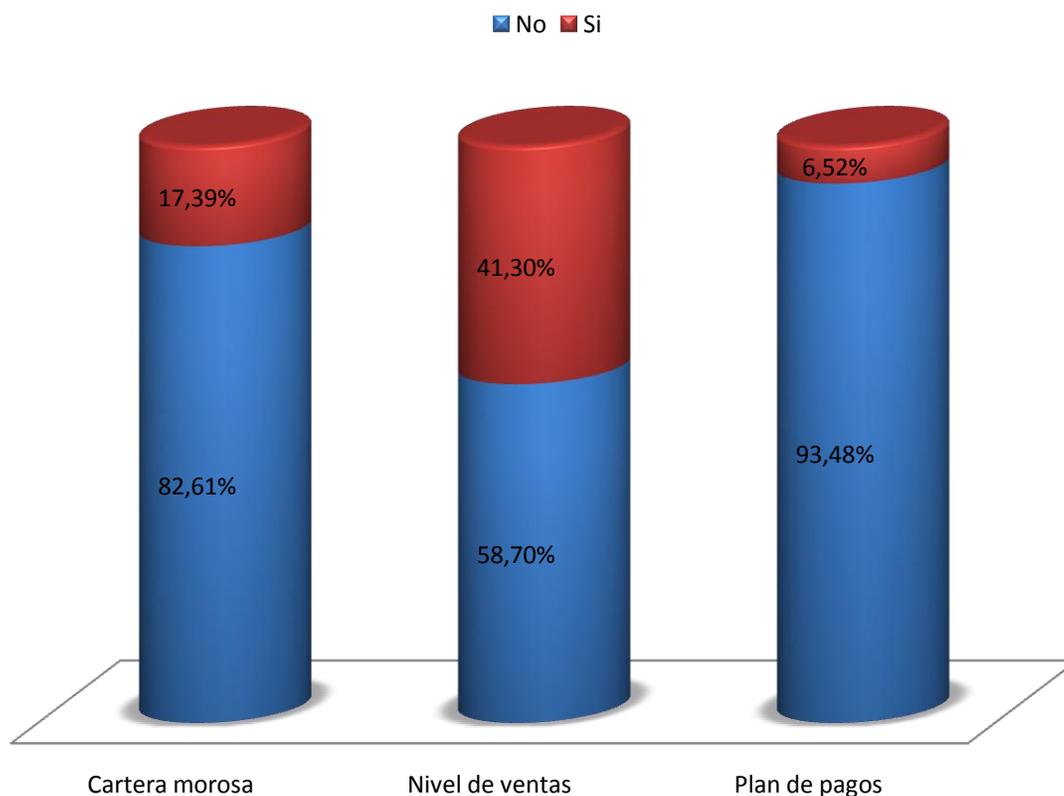


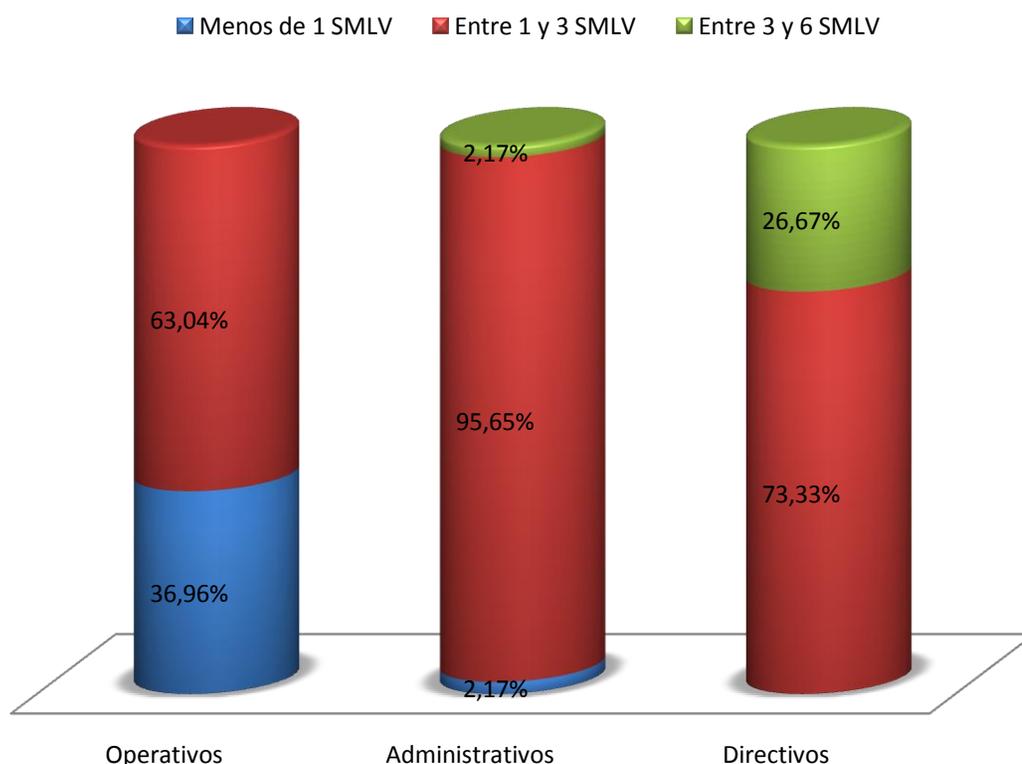
Gráfico 30 Los siguientes aspectos impiden cumplir con sus obligaciones

El principal factor que impide a los restaurantes de la muestra cumplir sus obligaciones puntualmente es la disminución de ventas (41.3%), seguido por el plan de pagos (17.39%) y con un porcentaje menor la cartera morosa (6.52%).

#### 4.4. ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)

**Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores**

Cuál es el rango promedio de los siguientes cargos	Operativos	Administrativos	Directivos
Menos de 1 SMLV	36,96%	2,17%	
Entre 1 y 3 SMLV	63,04%	95,65%	73,33%
Entre 3 y 6 SMLV		2,17%	26,67%



**Gráfico 31** Cuál es el rango promedio de los siguientes cargos

Se denota un porcentaje alto, del 63,04%, para el pago a colaboradores operativos, solo un 36,96% percibe un salario menor a un salario mínimo.

En la parte administrativa el 95,65% reciben salarios en un rango de 1 a 3 salarios mínimos, en casos de 2,17% para cada uno se encuentran restaurantes que pagan a este mismo rol por debajo del salario mínimo y por encima de los tres salarios mínimos.

La parte directiva cuenta con salarios por encima del salario mínimo en todos los casos con un 73,33% y empiezan haber pagos por encima de los 3 salarios mínimos en un 26,67% de los restaurantes.

### Para contratar personal operativo es importante

Para contratar personal operativo es importante	Nivel educativo	Habilidad	Experiencia
No	78,3%	26,09%	78,3%
Si	21,7%	73,91%	21,7%

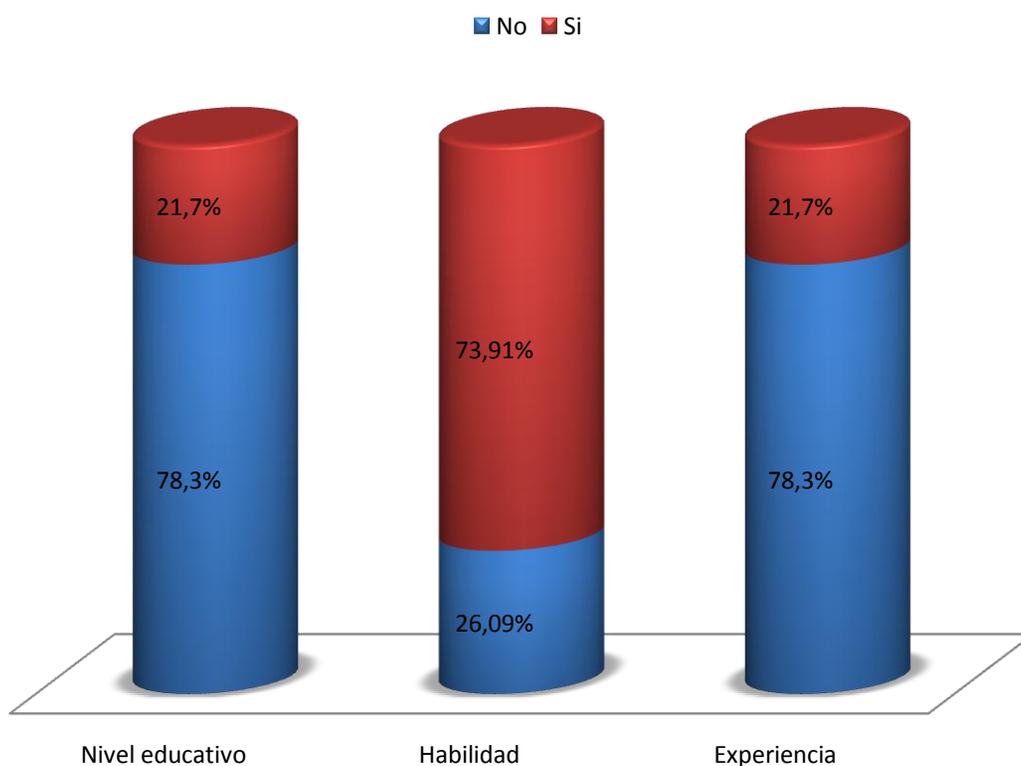
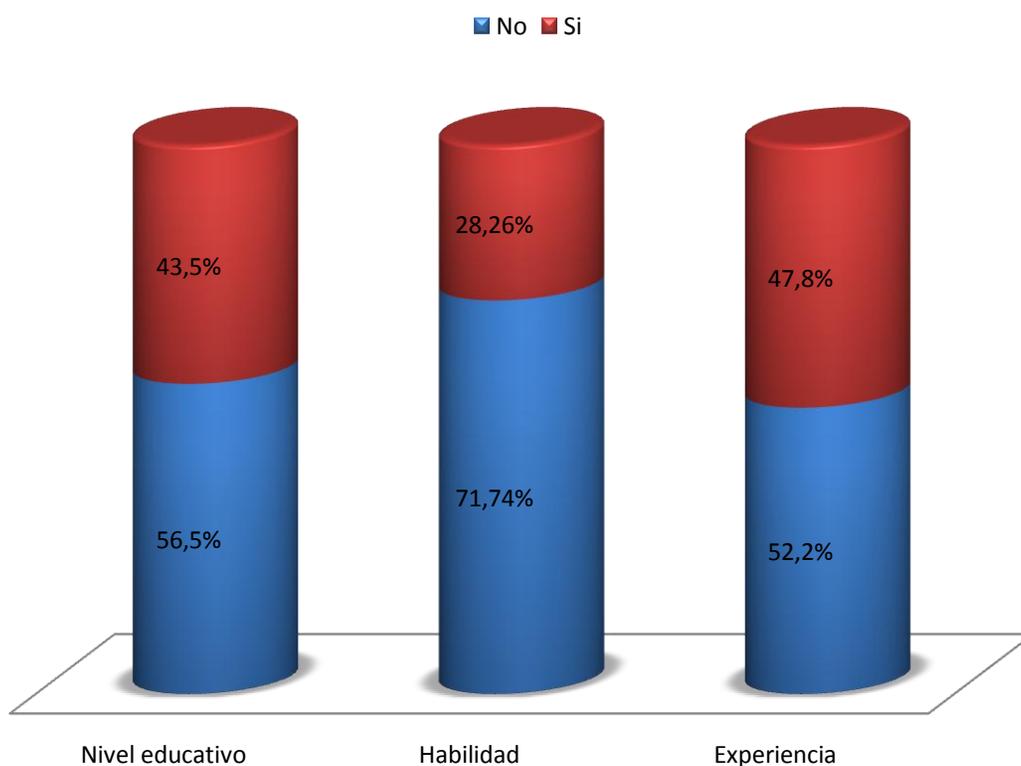


Gráfico 32 Para contratar personal operativo es importante

En este aspecto la habilidad es la mayor calificada con un 73,91%, los demás aspectos comparten el mismo porcentaje con 21,7% de importancia al momento de contratar una persona que cumpla estas tareas dentro del establecimiento.

#### Para contratar personal administrativo es importante

Para contratar personal administrativo es importante	Nivel educativo	Habilidad	Experiencia
No	56,5%	71,74%	52,2%
Si	43,5%	28,26%	47,8%

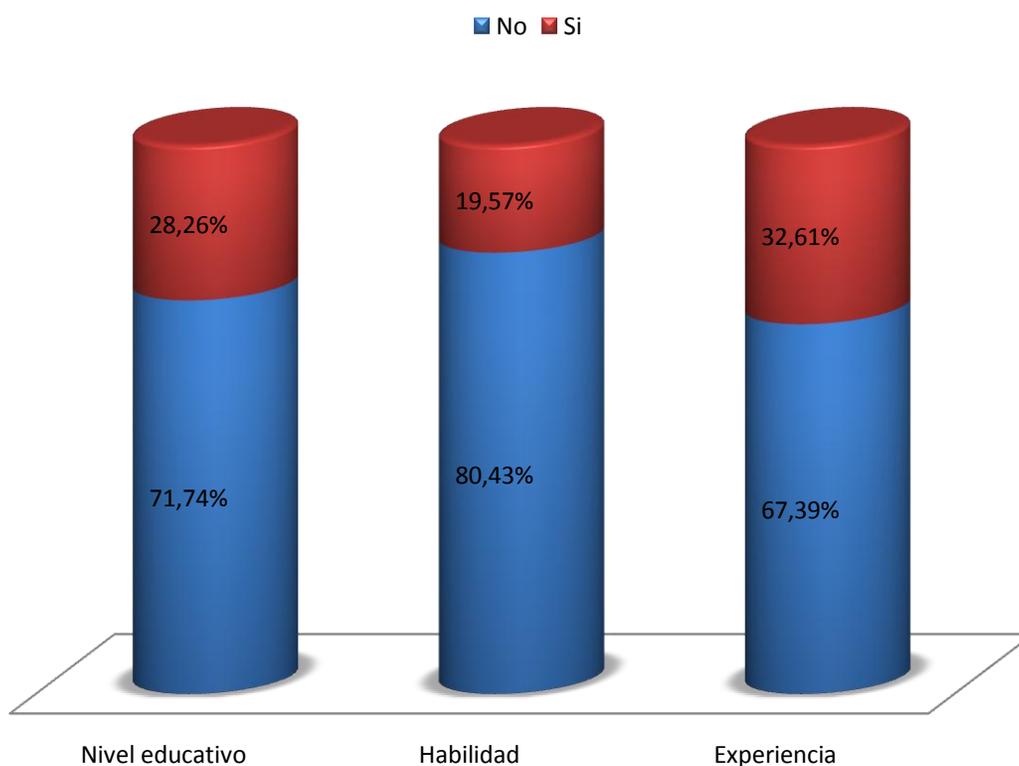


**Gráfico 33 Para contratar personal administrativo es importante**

En este caso el nivel educativo con 43,5% y la experiencia con 47,8% se reparten los aspectos importantes a la hora de contratar personal. La habilidad tiene una preferencia menor con un 28,26%, pero con un valor considerable. Lo que muestra es que este cargo requiere de una mayor exigencia al momento de ser contratado.

**Para contratar personal directivo lo más importante es**

Para contratar personal directivo es importante	Nivel educativo	Habilidad	Experiencia
No	71,74%	80,43%	67,39%
Si	28,26%	19,57%	32,61%

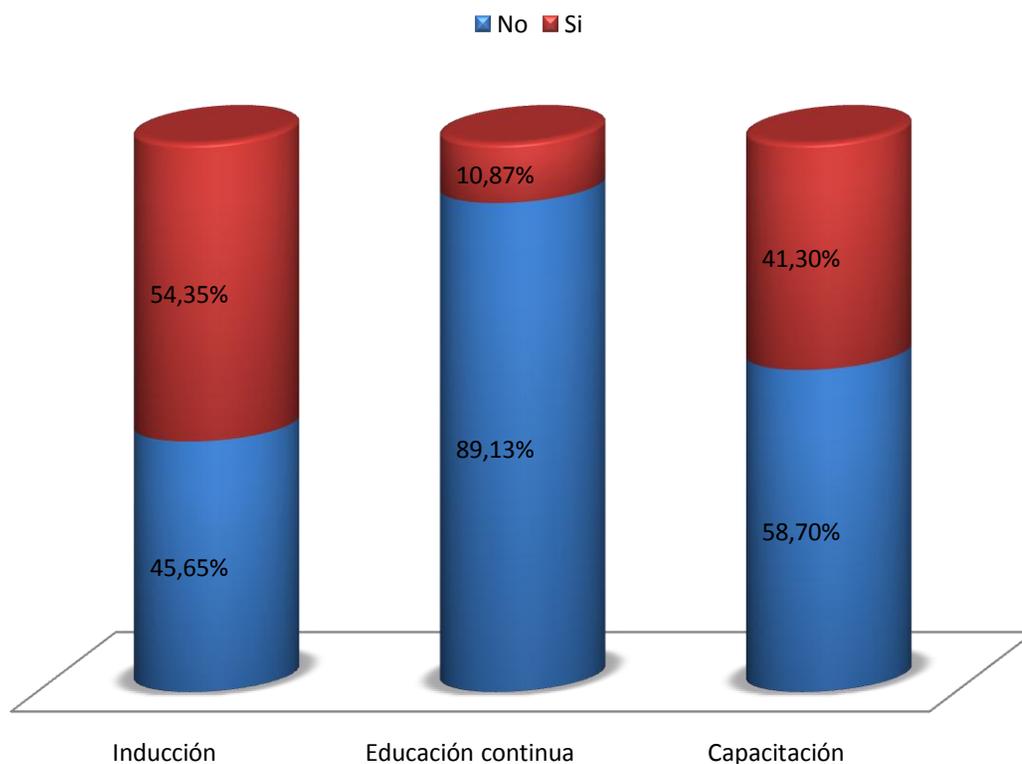


**Gráfico 34 Para contratar personal directivo lo más importante es**

En este caso el no predomina. El mayor porcentaje de importancia lo tiene la experiencia con un 32,61%, lo que demuestra junto con el nivel educativo (28,26%) que son las variables más importantes a tener en cuenta al momento de contratar una persona en el nivel directivo. Con un 19,57% está la habilidad lo cual indica que no es una de las variables preponderantes, pero que de igual manera, dependiendo el restaurante, es algo que debe tenerse en cuenta más como la garantía que se tiene sobre la persona en su conocimiento del negocio.

### **El restaurante desarrolla programas de**

El restaurante desarrolla programas de	Inducción	Educación continua	Capacitación
<b>No</b>	45,65%	89,13%	58,70%
<b>Si</b>	54,35%	10,87%	41,30%

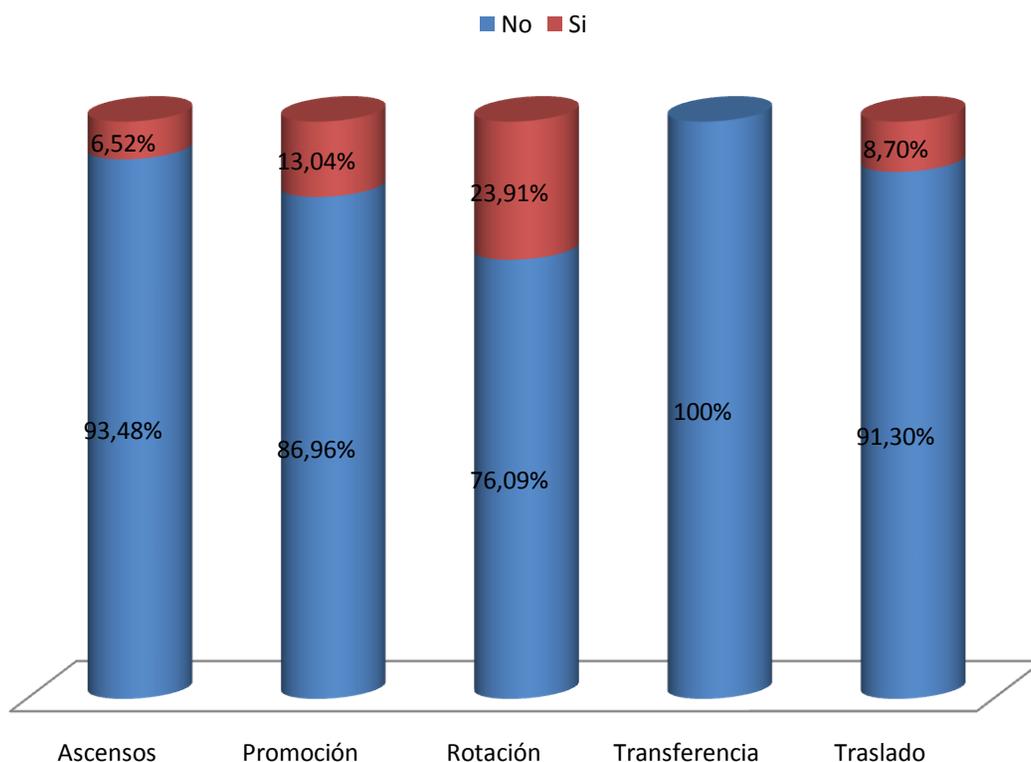


**Gráfico 35 Que tipo de programas desarrolla el restaurante**

La inducción con un 54,35% es el programa más utilizado por los restaurantes, la capacitación tiene un 41,30% de favorabilidad dentro de los encuestados, lo que nos indica que en la gran mayoría de restaurantes está interesado en tener un correcto manejo de las funciones que se adquieran al interior de él. La educación continua no es tan preferida ya que tiene un 10,87%.

### Tiene programas escritos que permitan

Tiene planes escritos que permitan realizar	No	Si
Ascensos	93,48%	6,52%
Promoción	86,96%	13,04%
Rotación	76,09%	23,91%
Transferencia	100%	
Traslado	91,30%	8,70%



**Gráfico 36 Tiene programas escritos que permitan realizar**

Es evidente que la documentación de ciertas formas que ayudan a llevar adelante una buena administración no es el fuerte en los restaurantes del AMCO, solo la rotación y promoción de personal con el 23,91% y el 13,04% respectivamente se convierten en los procedimientos escritos donde mayor cantidad de restaurantes incurre. Los traslados con 8,7% y los ascensos con 6,52% de los restaurantes, viene a ser los otros procedimientos documentados. Solo las transferencias no tienen una calificación de documentación en ninguno de los restaurantes, se debe ello a que estas unidades de negocio no manejan en su mayoría otras sedes, lo que no da la posibilidad de que las personas sean transferidas. Ahora bien, las estructuras organizacionales al interior de los restaurantes no son tan complejas, por tanto hacer transferencias internas no es una opción del todo viable, ya que este tipo de negocios son más de familias y/o amigos que no buscan favorecer del todo a sus empleados en estos aspectos, sino beneficiar a quienes lo rodean, todo en el buen sentido de la palabra.

## Tiene plan de incentivos

Tiene plan de incentivos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	14	30,43%	30%
Si	32	69,57%	100%
Total	46	100%	

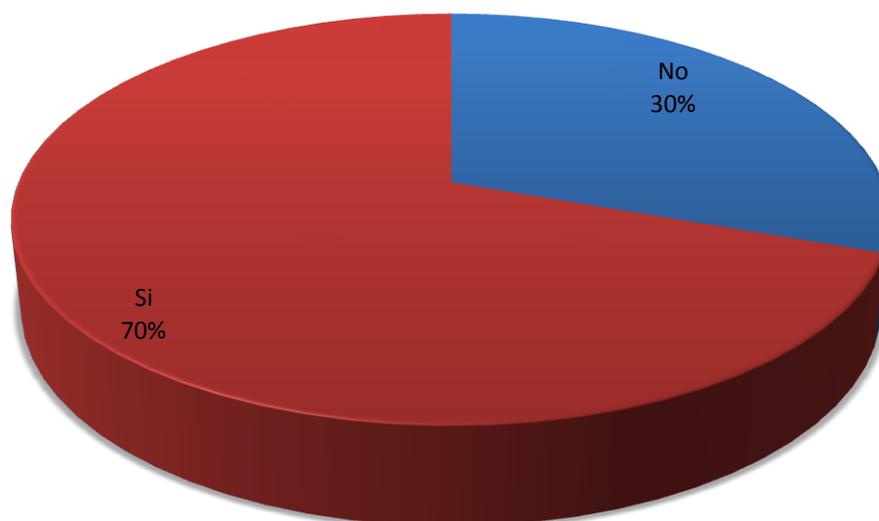


Gráfico 37 La empresa cuenta con plan de incentivos

Las unidades de negocio manejan en un 70% de incentivos para sus colaboradores, el 30% no maneja este tipo de herramientas motivadoras para con sus empleados.

## En el personal se identifica

Detecta o identifica en su personal	No	Si
Trabajo en equipo	10,87%	89,13%
Colaboración con los compañeros	8,70%	91,30%
Alto nivel de motivación	28,3%	71,7%
Satisfacción personal en el trabajo	17,4%	82,6%

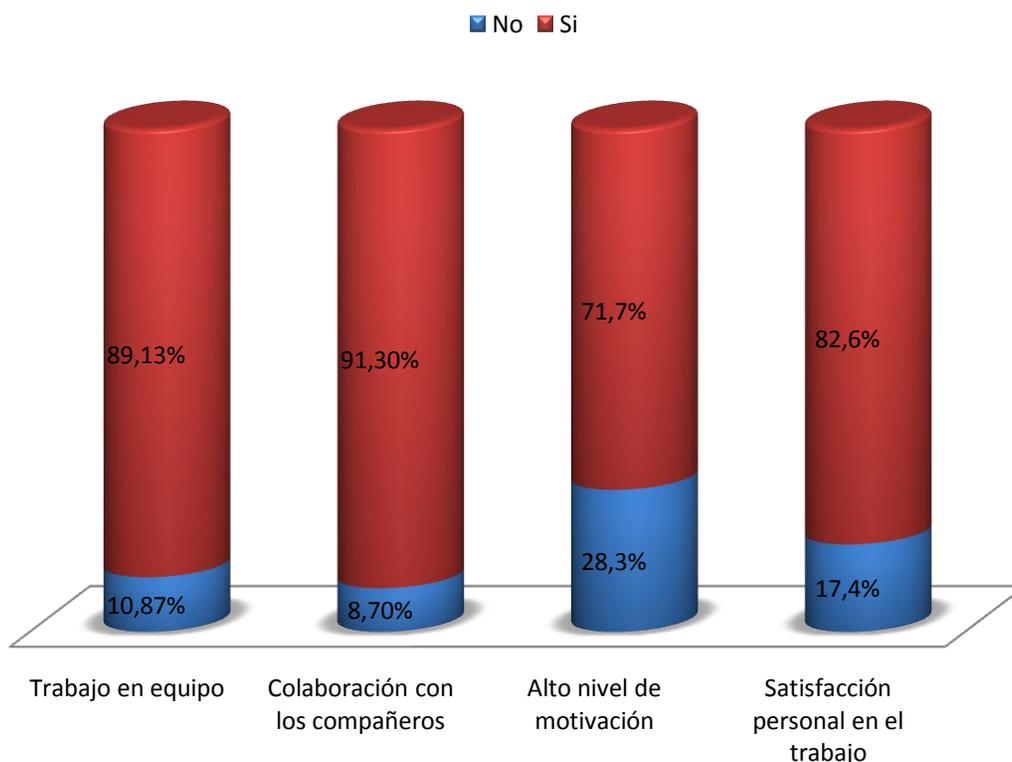
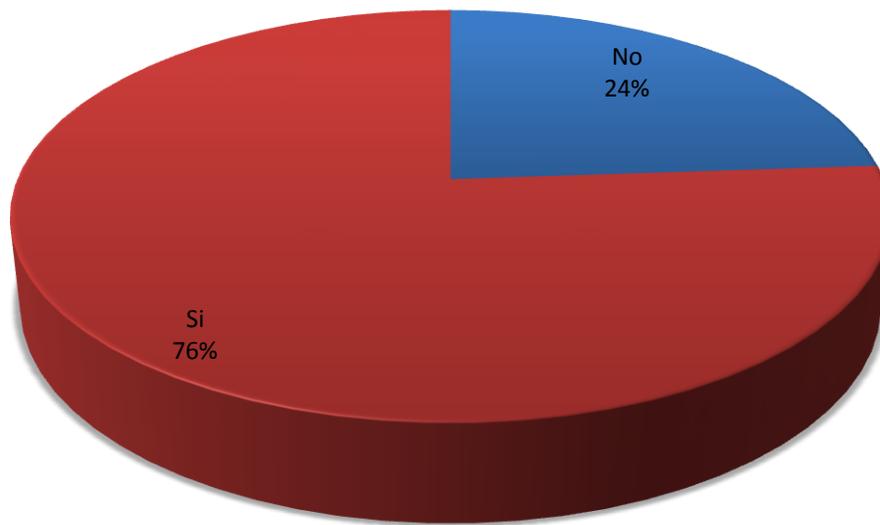


Gráfico 38 Qué aspectos identifica en el personal del restaurante

La colaboración entre sus compañeros tiene un 91,3% y el trabajo en equipo tiene un 89,13%, son temas evidentemente similares, lo que demuestra que dentro de los restaurantes si hay camaradería entre su personal para hacer que el objeto del negocio de cumpla. El 82,6% de los encuestados dicen ver un nivel de satisfacción personal en el trabajo, el 71,7% denotan un alto nivel de satisfacción. Estas dos variables tienden a estar concatenadas y podemos ver que los encuestados observan una amplia comodidad de los colaboradores en la organización.

### Realiza evaluación del desempeño

Realiza evaluación del desempeño	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	11	23,9%	24%
Si	35	76,1%	100%
<b>Total</b>	46	100%	

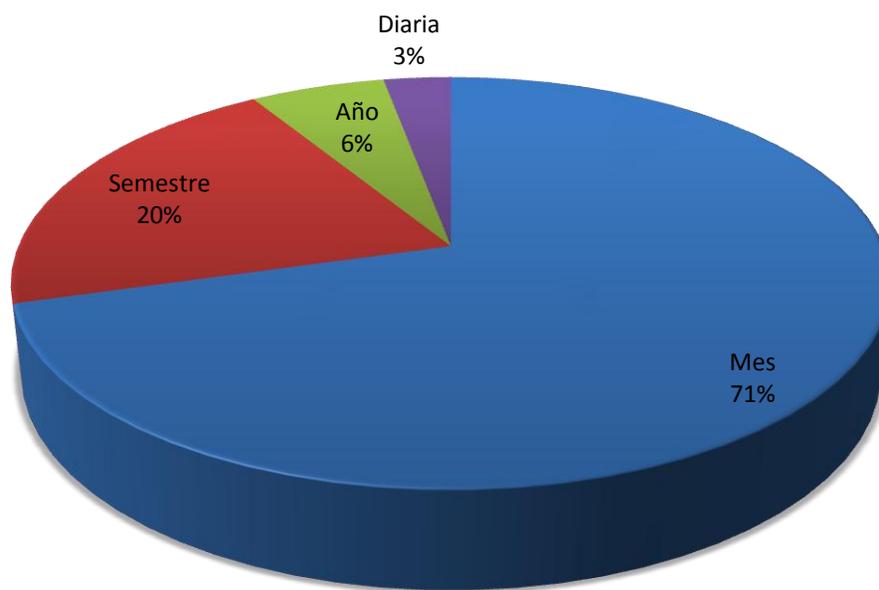


**Gráfico 39 En el restaurante se realiza evaluación del desempeño**

Sin estar documentado el procedimiento como tal el 76% de los encuestados realizan evaluación del desempeño con el personal a su cargo. Un 24% de los establecimientos no lo hace.

**Con que frecuencia se hace evaluación del desempeño**

Con que frecuencia realiza la evaluación del desempeño	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mes	24	70,59%	71%
Semestre	7	20,59%	91%
Año	2	5,88%	97%
Diaria	1	2,94%	100%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	
<b>Perdidos</b>	<b>13</b>		
<b>Total</b>	<b>46</b>		

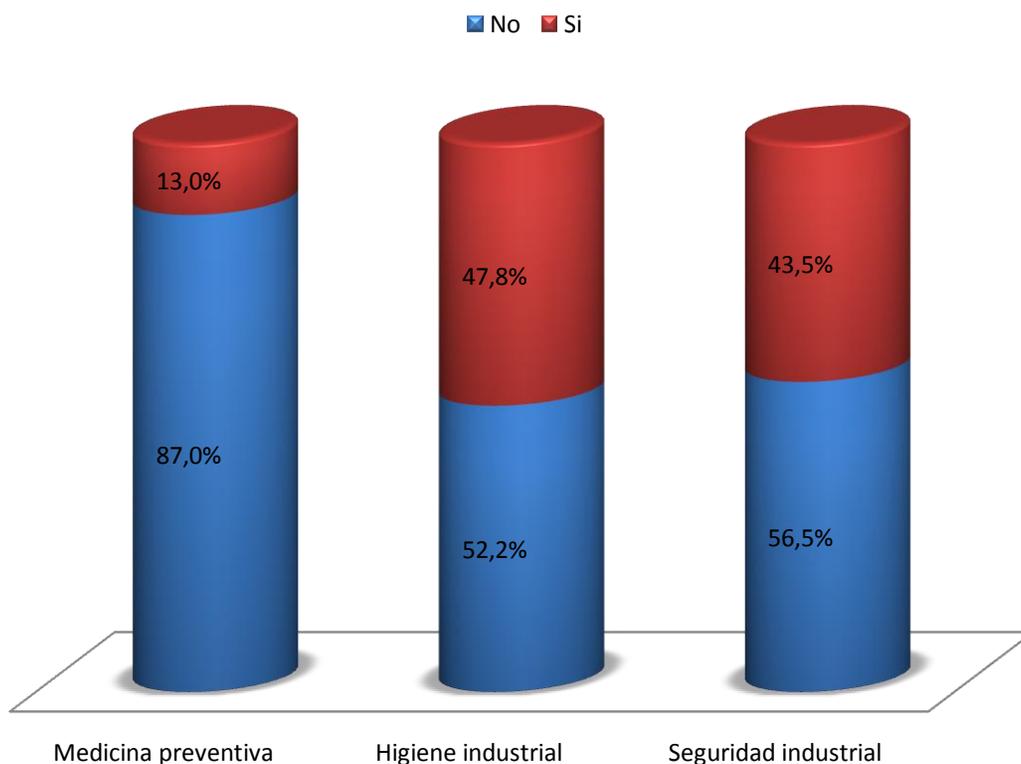


**Gráfico 40** Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño

El porcentaje más alto lo obtuvo la frecuencia mensual con un 71%, en segundo lugar está la evaluación semestral con un 20%, anual con el 6% y diaria con el 3%. La evaluación mensual denota la inestabilidad de los empleos que se generan en el sector, ya que muchas personas dependen de esta evaluación para permanecer en su empleo. Es posible que para un administrador esto sea viable, pero denota una gran informalidad en el empleo generado por estas unidades de negocio.

### Tiene programas de

Tiene programas de	Medicina preventiva	Higiene industrial	Seguridad industrial
<b>No</b>	87,0%	52,2%	56,5%
<b>Si</b>	13,0%	47,8%	43,5%



**Gráfico 41 La empresa cuenta con los siguientes programas**

El programa que más se ve implementado es el de higiene industrial dentro de los establecimientos con 47,8%, siendo casi obligatorio el hacerlo ya que hay medidas de control sanitario que así lo exigen so pena de ser cerrados los establecimientos. La seguridad industrial tiene un 43,5% y tiene una calificación alta por parte de los encuestados ya que de igual manera deben cumplirse un mínimo de normas en este sentido, dado que puede estar en riesgo el funcionamiento del establecimiento por medidas y normativas legales. La medicina preventiva es un programa apoyado en un 13% de los restaurantes. Es un porcentaje bastante bajo, dando respuesta a la cultura de no prevención que tiene la cultura inmediatista de la sociedad colombiana.

### Tiene programas de bienestar

Tiene programas de bienestar	No	Si
Educativo	97,8%	2,2%
Familiar	93,5%	6,5%
Cultural	97,8%	2,2%
Deportivo	93,5%	6,5%

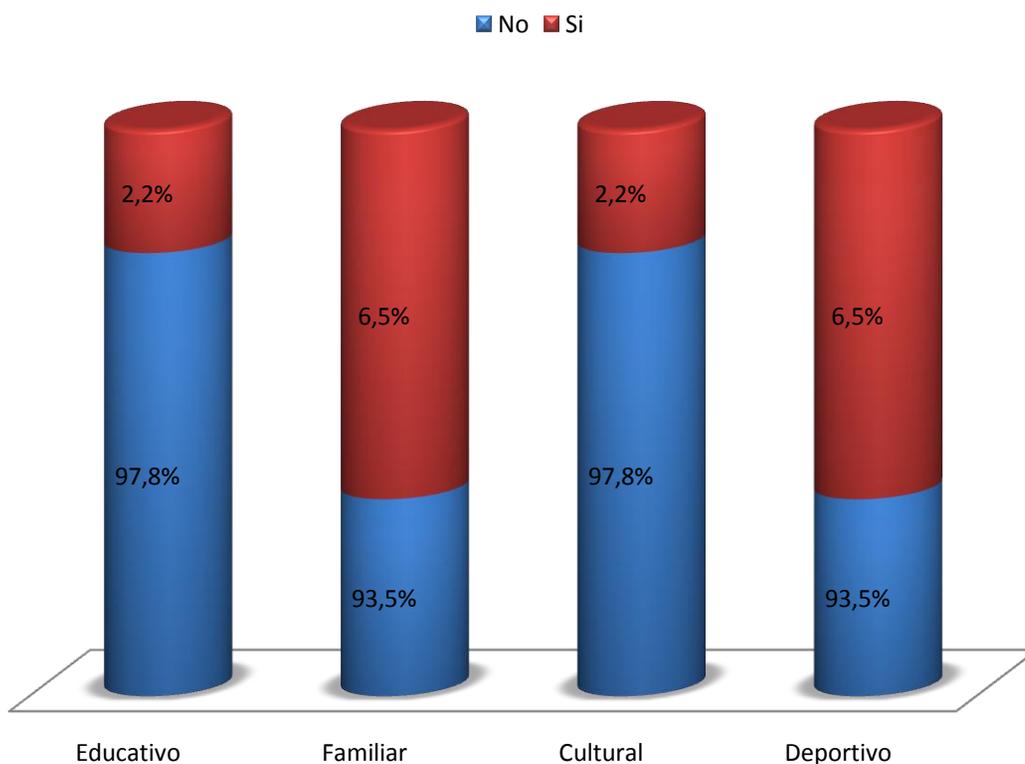


Gráfico 42 Con cuáles de los siguientes programas de bienestar se cuenta

El programa de bienestar familiar y el deportivo son los más apoyados por las unidades de negocio compartiendo ambos el 6,5%; el educativo y cultural con el 2,2%. Pero es evidente que la mayoría de los establecimientos no tienen una política clara para apoyar por medio de programas de bienestar al personal que pertenece a la organización.

#### 4.5. ÁREA TECNOLOGÍA (PROCESOS)

En el restaurante se han definido

La empresa cuenta con	No	Si
Misión	52,17%	47,83%
Visión	65,22%	34,78%
Políticas	80,43%	19,57%
Valores	82,61%	17,39%
Objetivos	67,39%	32,61%
Resultados	71,74%	28,26%

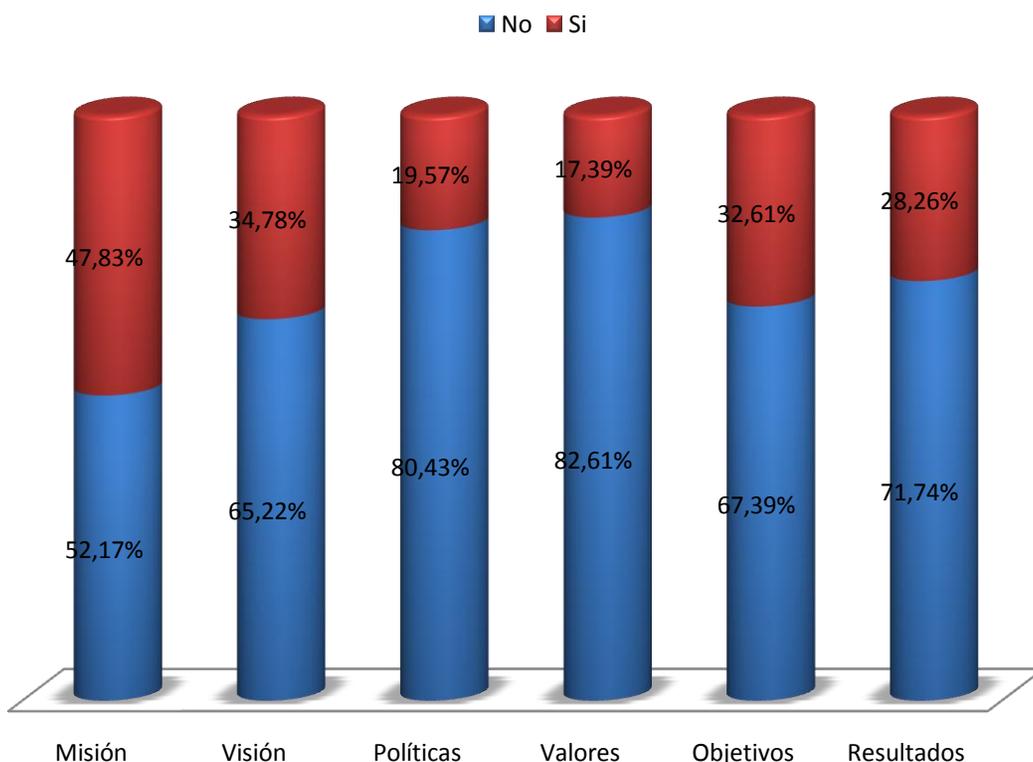


Gráfico 43 La empresa cuenta con documentación sobre

De los establecimientos encuestados menos de la mitad cumple con las mínimas condiciones para el desarrollo de lo que se llama una planeación estratégica, una de las principales herramientas como es contar con una misión solo está en el 47,83%, en manera descendente le siguen la visión con un 34,78%, los objetivos con 32,61%, los resultados con 28,26%, las políticas con un 19,57% y cierran los bajos porcentajes obtenidos en la materia con el 17,39% para los valores. Es evidente entonces que las empresas no están planeando ordenadamente y que muchas trabajan en atacar los problemas que llegan del día a día, lo que no asegura una vida a mediano plazo del establecimiento, una incertidumbre en materia de empleo y una inestabilidad en el sector de los restaurantes que no los convierte en un clúster de peso dentro del esquema comercial y de servicios del AMCO.

#### La empresa cuenta por escrito con

Planeación estratégica	No	Sí
Organigrama	52,17%	47,83%
Manual de funciones	65,22%	34,78%
Manual de procesos y procedimientos	80,43%	19,57%

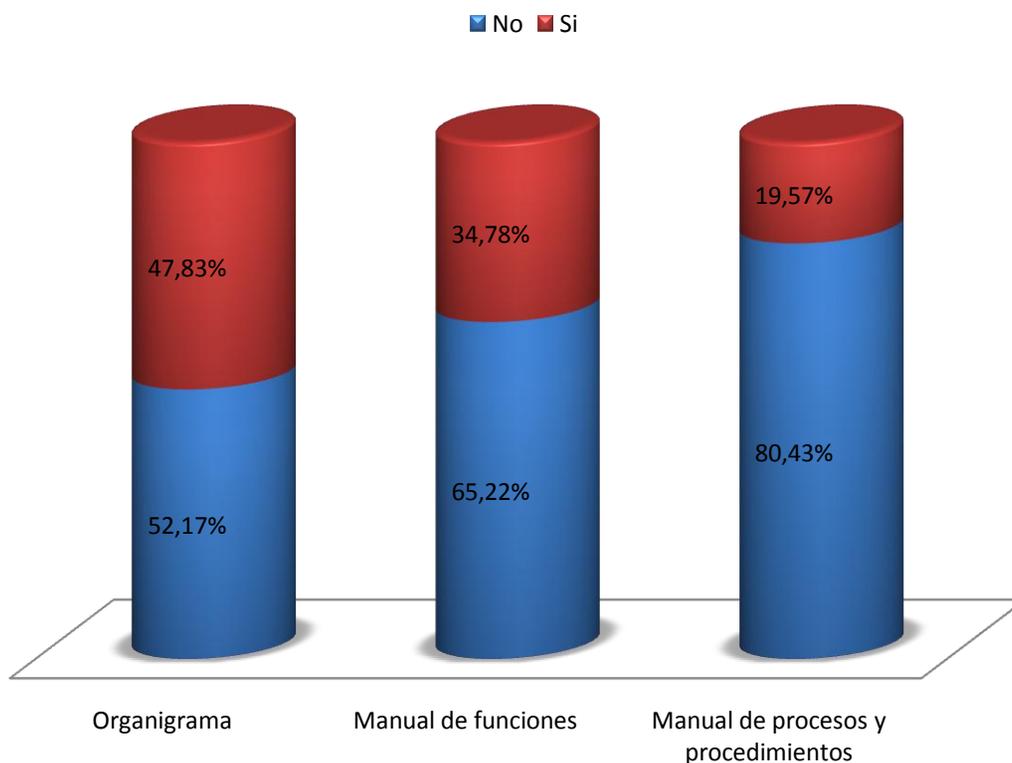


Gráfico 44 La empresa ha documentado

Nuevamente como se ve en la anterior gráfica, no menos de la mitad de las empresas documentan acciones tan útiles para la buena planificación de la empresa. Solo el 47,83% tienen dentro de sus archivos escritos los organigramas, el 39,78% cuentan con manuales de funciones escritos y solo el 19,57% de los restaurantes tienen en su poder manuales de procesos y procedimientos, donde en una unidad de negocio como esta sería indispensable tener el “como” hacer las cosas.

### Uso promedio de los equipos del restaurante

Cuantos años de uso en promedio tienen los equipos de la empresa	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[0 - 5]	33	71,7%	72%
[5 - 10]	8	17,4%	89%
[10 - 15]	4	8,7%	98%
[+ de 15]	1	2,2%	100%
<b>Total</b>	46	100%	

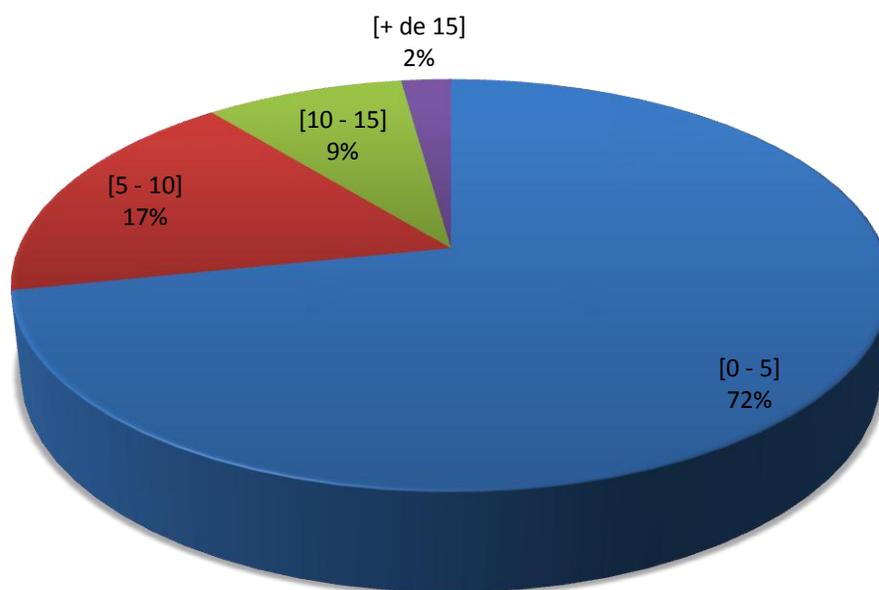


Gráfico 45 Cuantos años de uso promedio tienen los equipos en la empresa

El parque productivo en el 72% de los restaurantes es relativamente nuevo, menos de 5 años de uso, muestra ello que la mayoría son unidades de negocio jóvenes y con niveles de inversión relativamente altos, pues los equipamientos para un restaurante no son de bajo costo, situación que no va concatenada con la forma de administrar los restaurantes. En un segundo lugar están los equipos que tienen entre 5 años y 10 años, sigue entonces la tendencia de que hay restaurantes nuevos y con equipos en buen estado. En porcentajes menores están con un 9% los equipos de 10 a 15 años de uso y con más de 15 años de uso el 2% de los restaurantes. Históricamente esta tendencia es cierta, ya que la explosión de restaurantes en la ciudad viene de 10 años hasta hoy.

### Relaciones con otros sectores

Relaciones con otros sectores	Universidades	Gobierno	Restaurantes	Financiero
No	82,61%	80,43%	58,70%	60,87%
Si	17,39%	19,57%	41,30%	39,13%

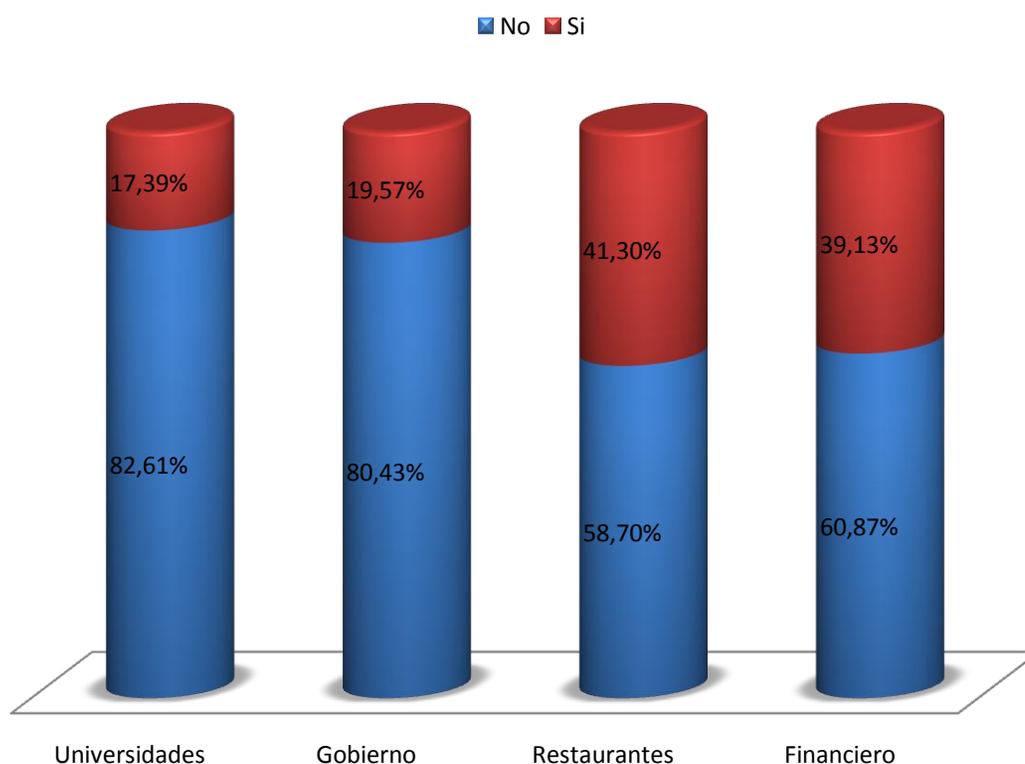
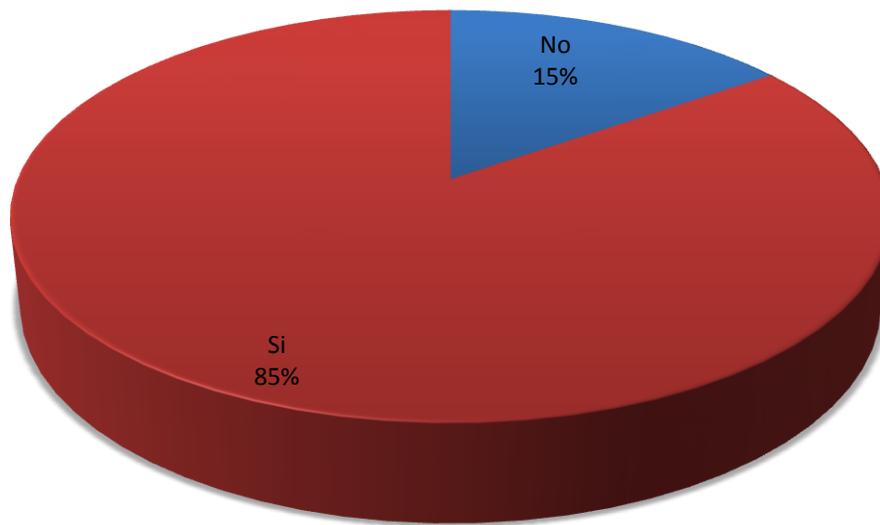


Gráfico 46 Con que sectores se relaciona el restaurante

Los administradores finalmente no buscan alianzas ni relacionarse con otros sectores, la tendencia a generar redes de apoyo no se alcanza, en este caso menos de la mitad de los restaurantes no cuentan con relaciones con otros sectores. Con empresas del mismo sector solo el 41,3%, el 39,13% consideran que sus cuentas y créditos con los bancos los relaciona directamente con el sector. La participación más pequeña está con el gobierno con un 19,57% y las universidades con el 17,39% de los restaurantes que se relacionan con este sector.

### La empresa investiga e innova para mejorar sus productos

La empresa investiga e innova para mejorar sus productos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	7	15,22%	15%
Si	39	84,78%	100%
Total	46	100%	



**Gráfico 47 La empresa investiga para mejorar sus productos**

Las empresas se esmeran por generar nuevas ideas, nuevas formas de atraer los clientes, queda evidenciado que el 85% de los establecimientos buscan hacer innovación en su producto y servicio, solo un 15% no llega hacer estas actividades.

### **Nivel de compromiso**

<b>Cuál es el nivel de compromiso de la alta gerencia con la investigación y desarrollo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Medio</b>	17	42,50%	42,5%
<b>Alto</b>	23	57,50%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Sistema</b>	6		
<b>Total</b>	46		

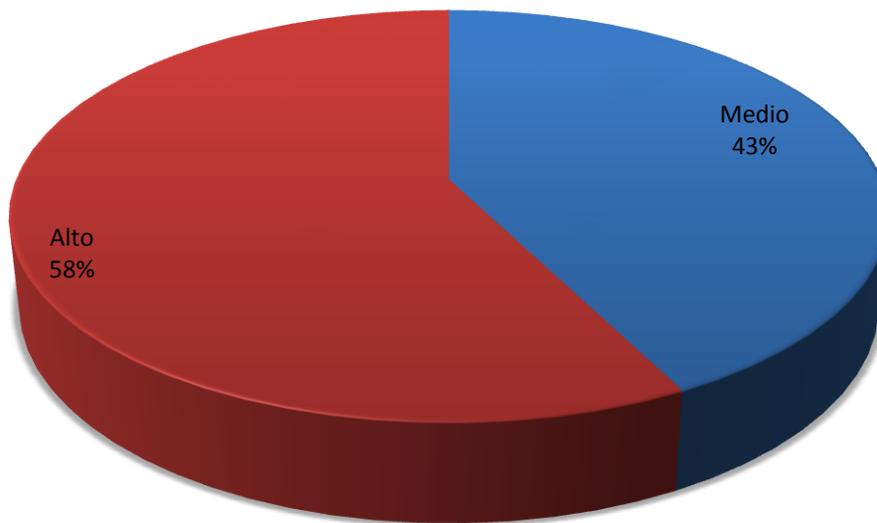


Gráfico 48 Cual es el compromiso de la alta gerencia con la investigación y el desarrollo

En su tarea de innovación la administración califica como alto su compromiso en un 58%, mientras que con un 43% lo califica de nivel medio. En últimas se corrobora la respuesta anterior donde el buen compromiso mostrado aquí va de la mano con el deseo de innovar.

#### Nivel de mejora de bienes y servicios de la empresa

Nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Escaso	4	8,70%	8,70%
Moderado	23	50,00%	58,70%
Alto	15	32,61%	91,30%
Excelente	4	8,70%	100,00%
Total	46		

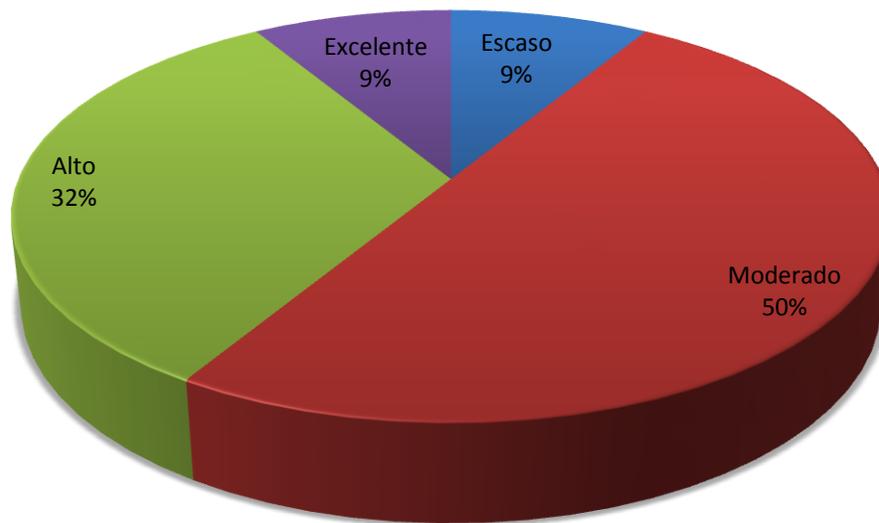
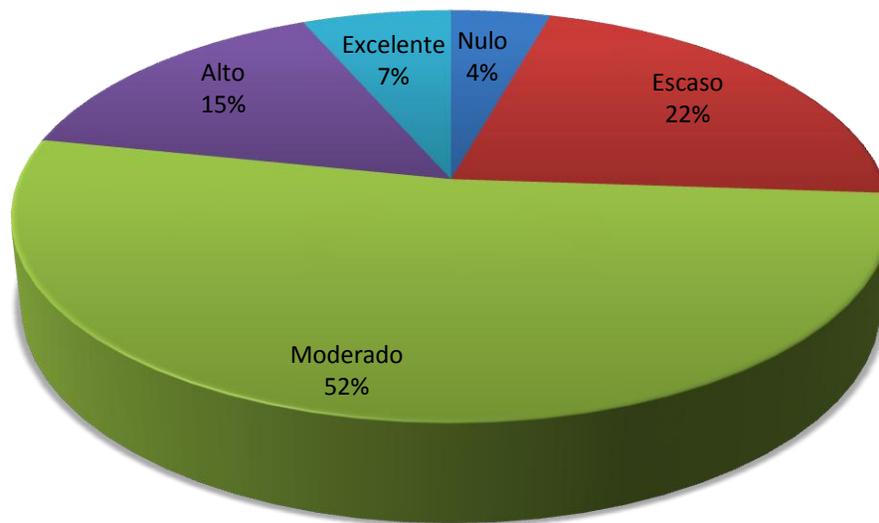


Gráfico 49 Cómo es el nivel de mejora de los bienes en el restaurante

El 50% de los establecimientos encuestados tienen un nivel moderado de mejora de sus bienes; un 32% considera que este nivel es alto, por igual se reparten de a 9% la calificación de excelente y escaso. La voluntad de hacer mejora, o la intención de hacer una mejora significativa suma entonces casi el 91%, lo que indica que los administradores si están interesado en hacer actividades de mantenimiento en los bienes que poseen.

### La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las empresas y los adapta rápidamente a su organización

La empresa observa los cambio tecnológicos aparecidos en las empresas y los adapta rápidamente a su organización	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	2	4,35%	4,35%
Escaso	10	21,74%	26,09%
Moderado	24	52,17%	78,26%
Alto	7	15,22%	93,48%
Excelente	3	6,52%	100,00%
Total	46		



**Gráfico 50** Cómo es el nivel de monitoreo de nuevas tecnologías y su implementación en el establecimiento

El 52% de las empresas considera que se hace un seguimiento tecnológico moderado con todo lo relacionado al tipo de negocio, el 15% da una calificación alta a esta acción y un 7% se califica como excelente. Estos tres ítem suman entre si el 74%, lo que puede interpretarse como un deseo de los administradores de innova y mejorar cada día para dar continuidad al negocio. Por último el 22% de los restaurantes califican esta gestión como escasa y un 4% como nula.

### En qué nivel la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión

En qué nivel la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	10	21,74%	21,74%
Escaso	8	17,39%	39,13%
Moderado	18	39,13%	78,26%
Alto	9	19,57%	97,83%
Excelente	1	2,17%	100,00%
Total	46		

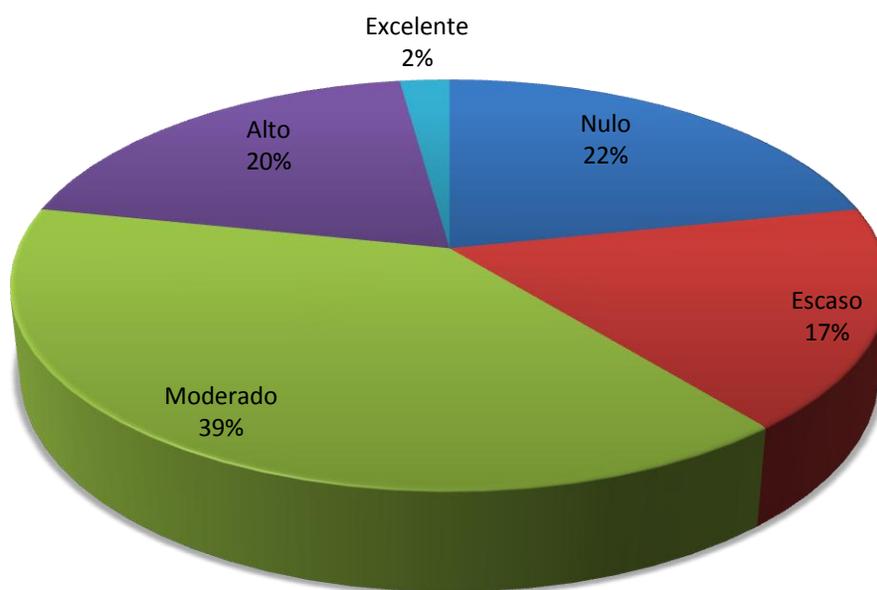
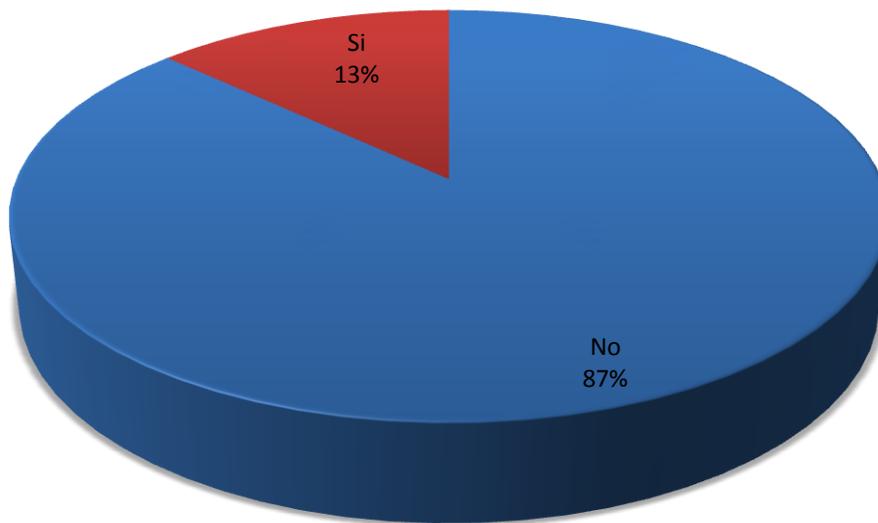


Gráfico 51 En qué nivel la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión

El ritmo con que la empresa adquiere sistemas de gestión en su gran mayoría, el 39%, consideran que esta labor es moderada y no desgatan muchos esfuerzos en alcanzarla. El 20% de las empresas si ven una necesidad imperiosa de obtener este tipo de herramientas necesarias para el buen desarrollo del restaurante, contrastando con el 22% que no hacen nada por contribuir en la materia, un 17% consideran escasos estos esfuerzos y un 2% creen que es excelente la inversión que hacen para ello.

### Tiene la empresa algún tipo de certificación

Tiene la empresa algún tipo de certificación	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	40	86,96%	87%
Si	6	13,04%	100%
<b>Total</b>	46	100%	



**Gráfico 52 La empresa cuenta con algún tipo de certificación**

Las empresas en su gran mayoría, el 87%, no cuentan con algún tipo de certificado, solo un 13% de los restaurantes si llenan las expectativas al respecto.

**El restaurante ha implementado manejo de residuos sólidos o líquidos**

La empresa ha implementado manejo de residuos líquidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	17	36,96%	37%
Si	29	63,04%	100%
<b>Total</b>	46	100%	

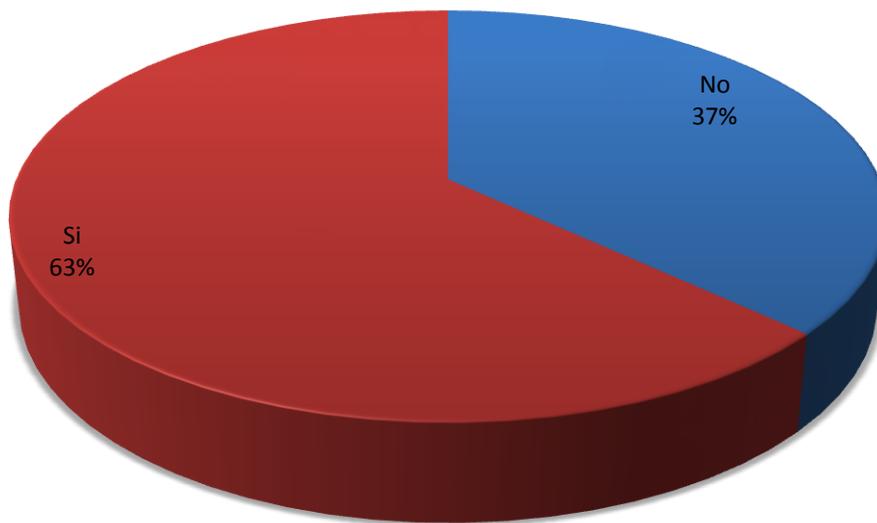


Gráfico 53 La empresa ha implementado manejo de residuos líquidos

Siendo casi un requisito de tipo ambiental, es muy poco el porcentaje de empresas que si realizan este tipo de tareas, solo el 63% aplican técnicas de este tipo para un correcto manejo de residuos en la fuente. El no de 37%, nos lleva a pensar en lo que se puede estar afectando el ambiente por ausencia de conocimiento en la materia.

#### 4.6. ORIENTACIÓN HUMANISTA

##### Proceso de selección

Que tan importante considera usted el proceso de selección de personal para la empresa	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	4,35%	4,35%
Regular	8	17,39%	21,74%
Alto	36	78,26%	100,00%
Total	46	100,00%	

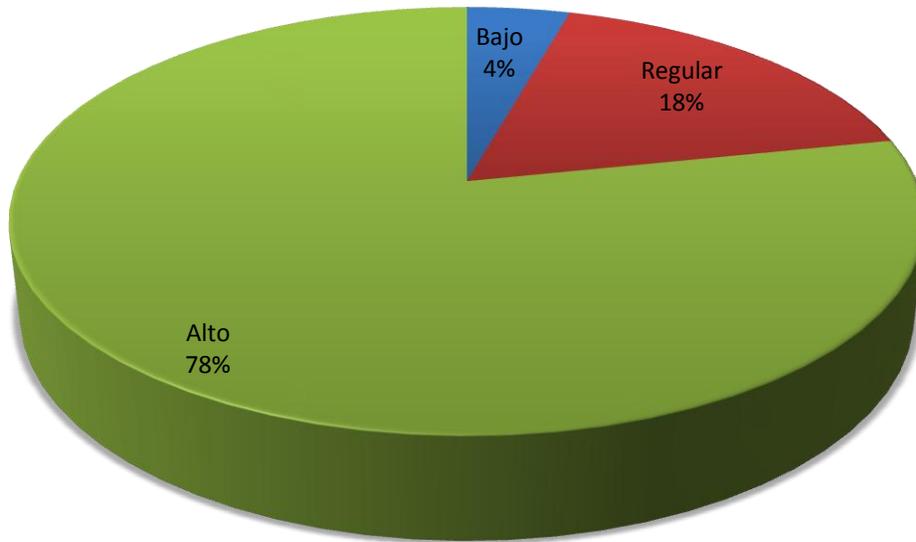


Gráfico 54 Que tan importante considera usted el proceso de selección de personal para la empresa

El 78% de los empresarios encuestados apuntan a definir el proceso de selección de personal como uno de los procesos más importantes dentro de su empresa, un 18% lo califican de regular, es decir, que no le dan tanta relevancia a este proceso, y un 4% hacen referencia a una calificación de bajo.

#### Qué mecanismos considera para estimular y desarrollar a su personal

Qué mecanismos considera para estimular y desarrollar a su personal	No	Si
Salario	17,39%	82,61%
Incentivos	43,48%	56,52%
Premios	82,61%	17,39%
Capacitación técnica	76,09%	23,91%
Entrenamiento	76,09%	23,91%
Reentrenamiento	80,43%	19,57%
Planes de motivación	71,74%	28,26%
Inducción re inducción	80,43%	19,57%
Formación personal	73,91%	26,09%

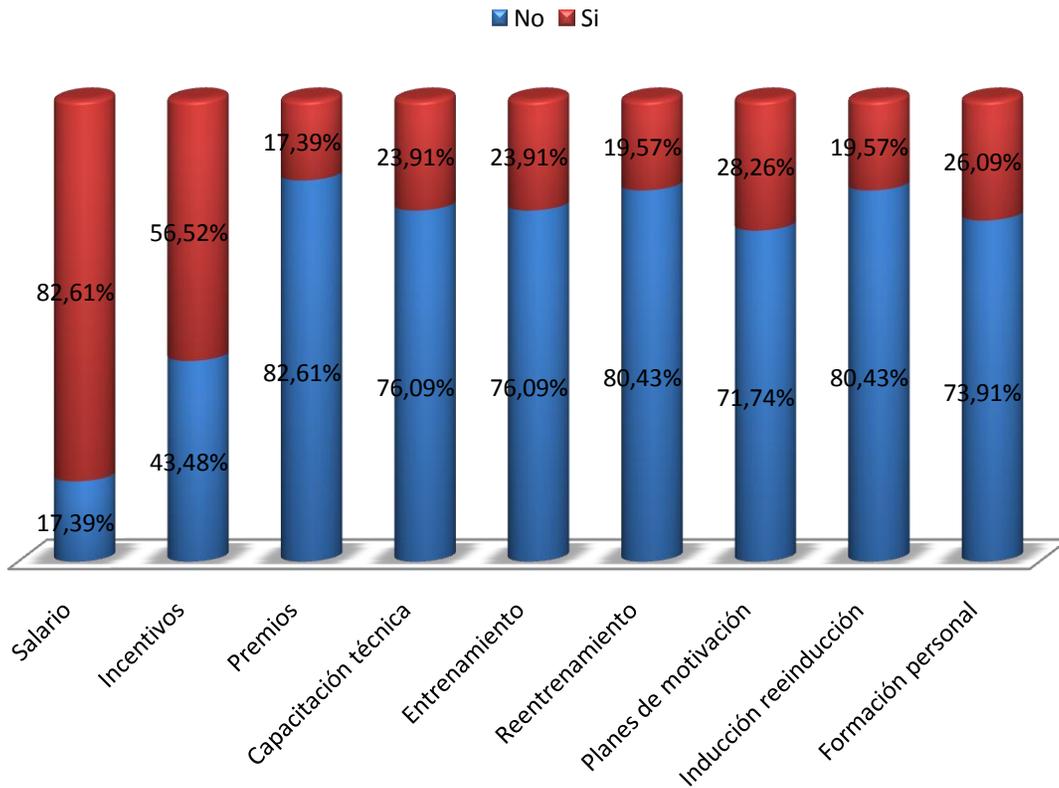


Gráfico 55 Qué mecanismos considera para estimular y desarrollar a su personal

Los empresarios opinan que los tres mecanismos más importantes a la hora de estimular y desarrollar a su personal son el salario, con un 82.61%, los incentivos, con un 56.52% y los planes de motivación, con una puntuación de 28.26%. Los planes de entrenamiento, capacitación técnica, reentrenamiento y re inducción no parecen ser tan relevantes en el momento de establecer mecanismos para lograr un desarrollo del personal.

### Posee usted información de sus colaboradores

Posee usted información de sus colaboradores sobre	No	Si
Nivel académico	32,61%	67,39%
Estado civil	23,91%	76,09%
Número de hijos	32,61%	67,39%
Tiempo en el restaurante	26,09%	73,91%
Intereses personales	82,61%	17,39%

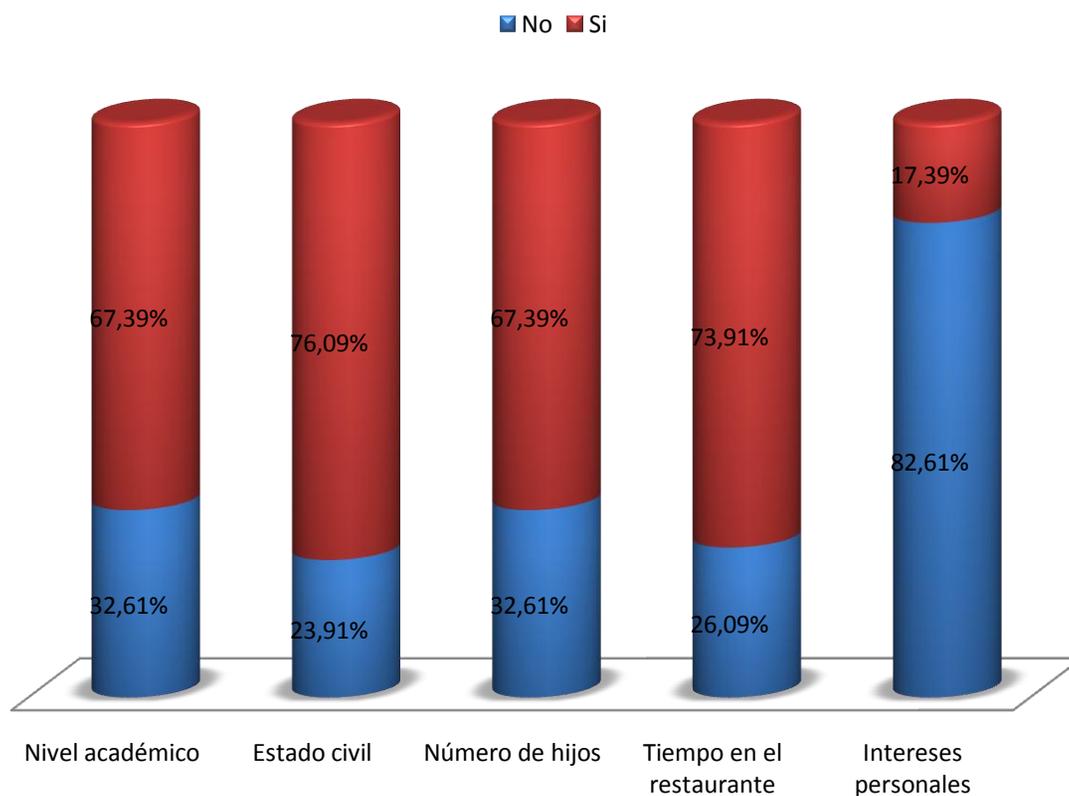
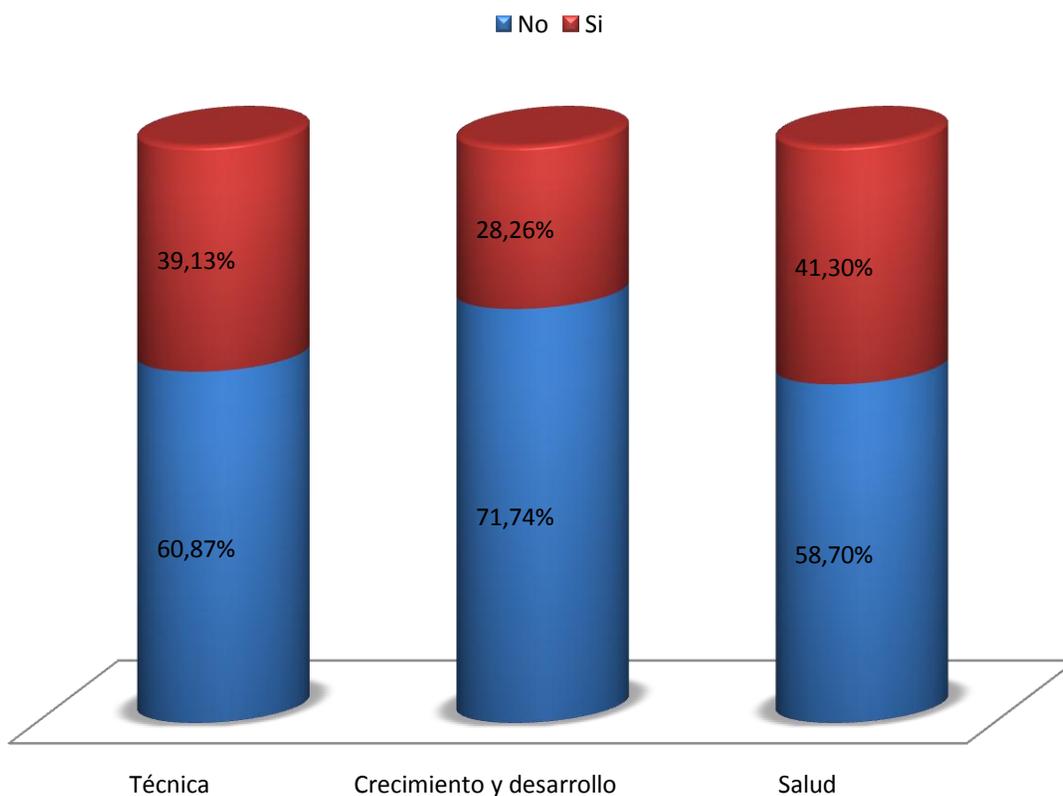


Gráfico 56 Posee usted información de sus colaboradores en que aspecto

En el momento de analizar si posee información acerca de ciertos tópicos de sus trabajadores, los empleadores encuestados hacen referencia a tener conocimiento sobre el estado civil en un primer lugar, (76.09%), el tiempo que llevan laborando en el restaurante corresponde a un segundo lugar, (73.91%), el nivel académico y el número de hijos tienen un tercer nivel de importancia con una puntuación de 67.39%. Tan sólo para el 17.39% de los encuestados es relevante el conocer acerca de los intereses personales de sus funcionarios.

### Implementa programas de capacitación con el trabajador

Implementa programas de capacitación con el trabajador en	Técnica	Crecimiento y desarrollo	Salud
No	60,87%	71,74%	58,70%
Si	39,13%	28,26%	41,30%

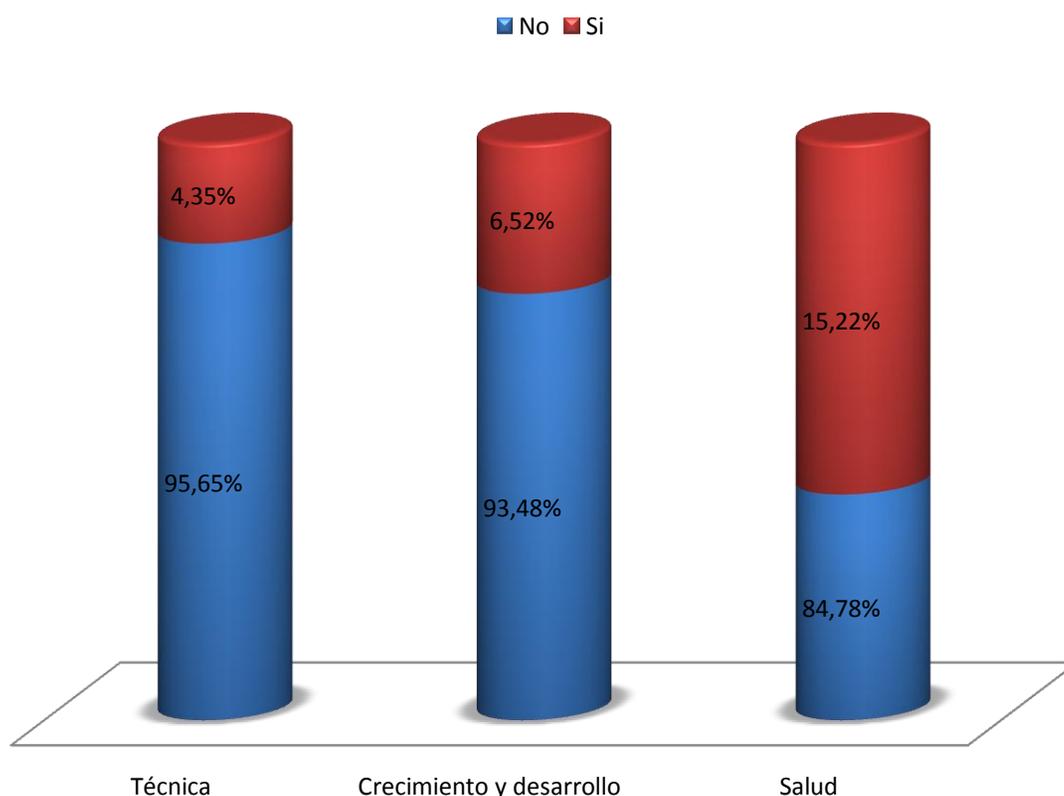


**Gráfico 57 Implementa programas de capacitación con el trabajador**

En cuanto a los programas de capacitación que implementan los empresarios encuestados hacia sus funcionarios, el 41.30% lo aplica en temas de salud, un 39.13% en capacitación técnica y un 28.26% en crecimiento y desarrollo.

### **Implementa programas de capacitación con la familia del trabajador**

Implementa programas de capacitación con la familia del trabajador	Técnica	Crecimiento y desarrollo	Salud
<b>No</b>	95,65%	93,48%	84,78%
<b>Si</b>	4,35%	6,52%	15,22%



**Gráfico 58 Implementa programas de capacitación con la familia del trabajador**

Con respecto a los programas de capacitación desarrollados para las familias de sus funcionarios, la mayoría de los empresarios no encuentran de mayor relevancia este tema, ya que los mayores porcentajes en este aspecto apuntan a no aplicar este mecanismo ni en formación técnica, crecimiento y desarrollo, como tampoco en salud. Para los empresarios que sí lo consideran relevante, el 15.22% lo orientan a la salud, mientras que un 6.52% lo invierten en crecimiento y desarrollo, y tan sólo el 4.35% en capacitación técnica.

### **Para empoderar a sus trabajadores usted**

Para empoderar a sus trabajadores usted	No	Si
Delega la toma de algunas decisiones	53,49%	46,51%
Escucha opiniones	39,13%	60,87%
Delega responsabilidades	39,13%	60,87%
Reconoce el buen trabajo	56,52%	43,48%

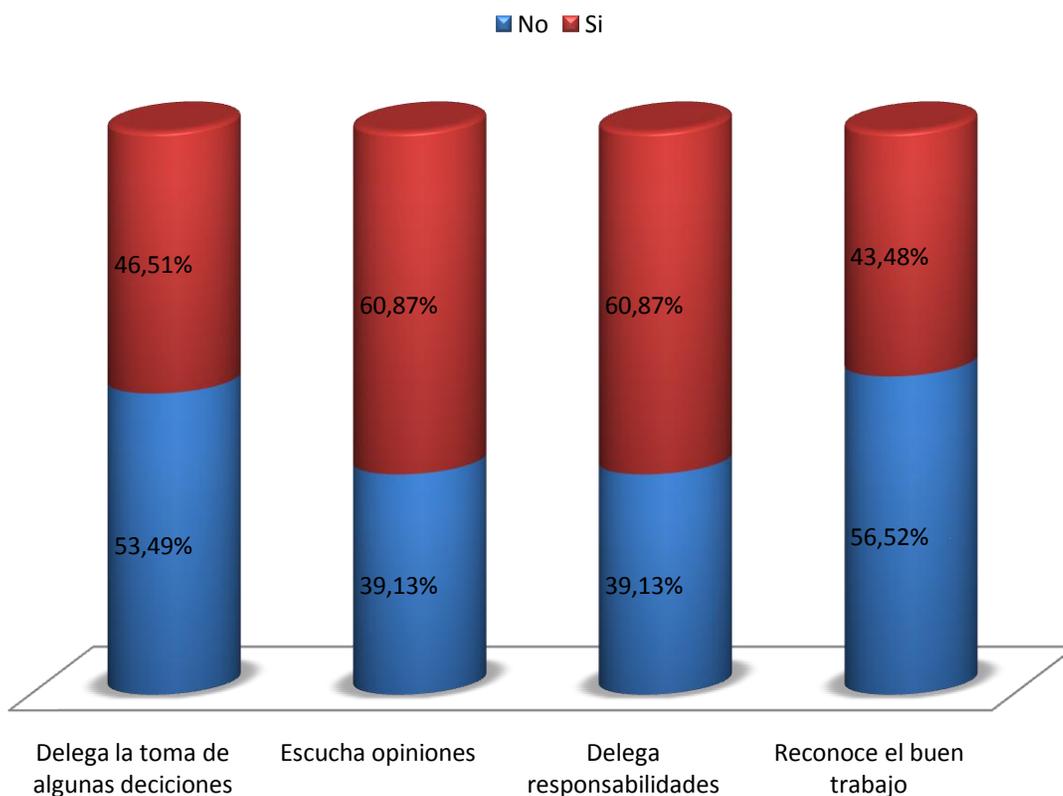
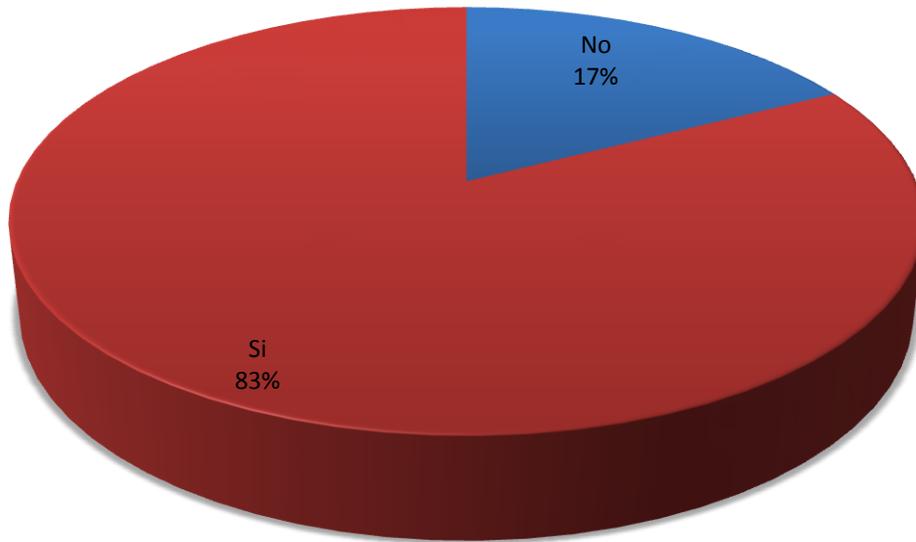


Gráfico 59 Para empoderar a sus trabajadores que realiza de lo planteado

En cuanto a los mecanismos que utilizan los empresarios para empoderar a sus trabajadores, el 60.87% responde que el escuchar opiniones y delegar responsabilidades son la base para lograr un desarrollo integral de las competencias de los seres humanos. El 46.51% de los encuestados apuntan a que es más importante el delegar la toma de algunas decisiones, y el 43.48% hace referencia a lo importante que es reconocer el buen trabajo para lograr un empoderamiento con sus trabajadores.

#### Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa

Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	8	17,4%	17,4%	17,4%
Si	38	82,6%	82,6%	100,0%
Total	46	100,0%	100,0%	



**Gráfico 60 Da la oportunidad de negociar políticas o normas al interior del restaurante**

El 83% de los encuestados responden afirmativamente a la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa, mientras que un 17% responde en forma negativa.

### **Amor por la empresa (identidad)**

Considera usted que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	5	10,9%	10,9%
Si	30	65,2%	76,1%
No Sabe/ No Responde	11	23,9%	100,0%
<b>Total</b>	46	100,0%	

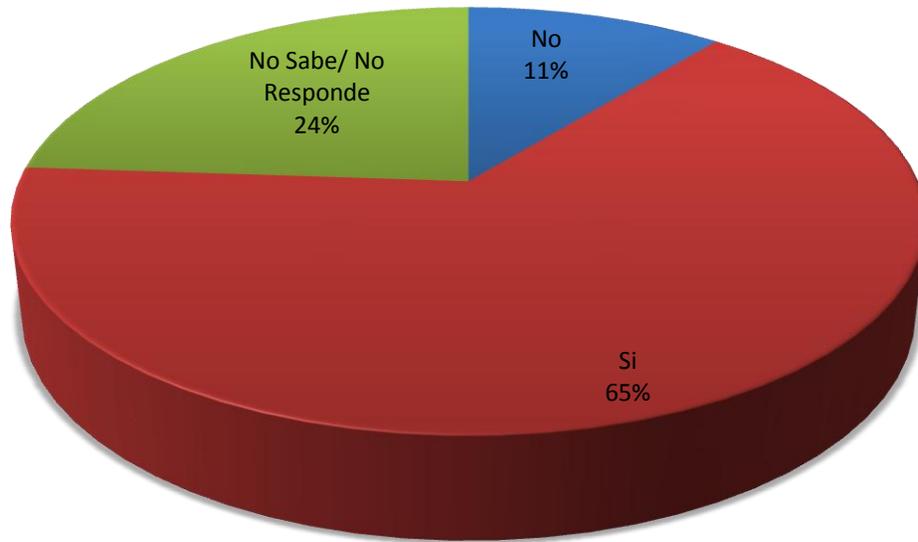


Gráfico 61 Considera que los colaboradores aman la empresa

Con respecto al sentido de pertenencia y al amor por la empresa que los empresarios notan en sus funcionarios, el 65% responde de forma afirmativa, el 11% en forma negativa y un 24% no sabe o no responde a esta pregunta.

### Trabajo en equipo

Encuentra usted algún beneficio al trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	46	100%	100%

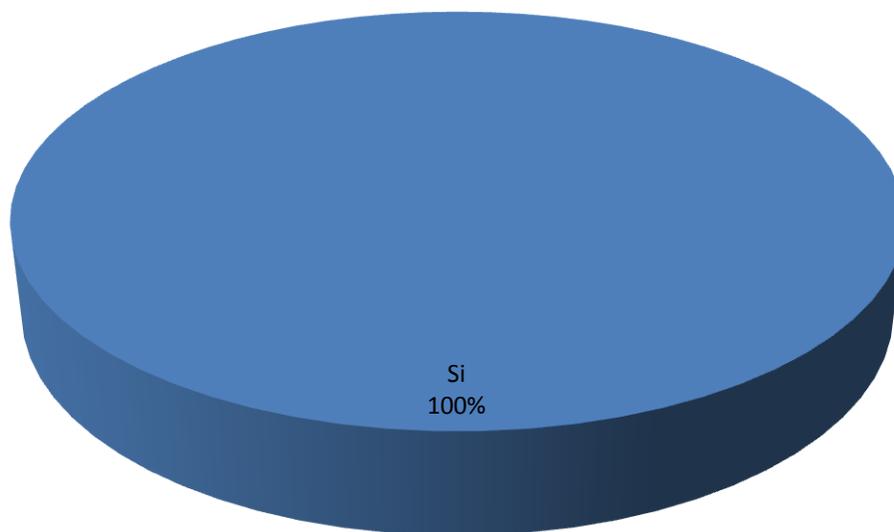


Gráfico 62 Encuentra usted beneficios al trabajo en equipo

Para el total de los empresarios encuestados es muy importante vincular el concepto de trabajo en equipo en su qué hacer empresarial. Ellos encuentran beneficios a su aplicación.

### Estilo administrativo

Cómo definiría su estilo de administración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dejar Hacer - Dejar Pasar	4	8,7%	8,7%
Democrático	15	32,6%	41,3%
Paternalista	2	4,3%	45,7%
Autocrático	3	6,5%	52,2%
Líder	21	45,7%	97,8%
Otro	1	2,2%	100,0%
<b>Total</b>	46	100%	

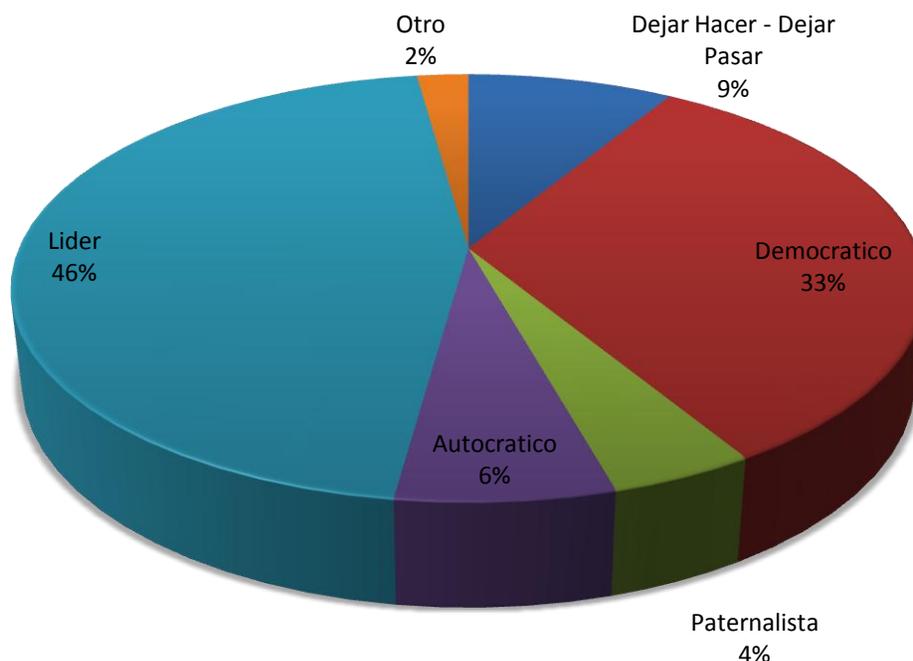


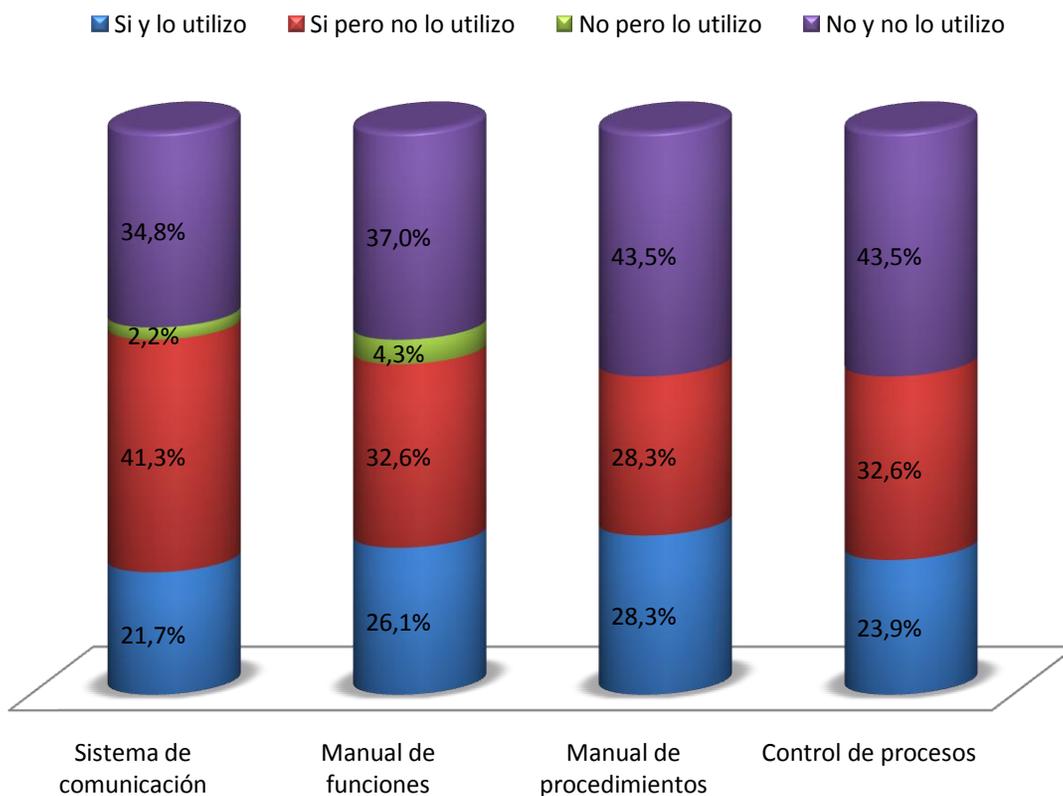
Gráfico 63 Cómo definiría su estilo administrativo

Con respecto al estilo administrativo que ellos consideran aplicar en su organización, el 46% de los empresarios consideran que aplican un estilo de liderazgo en cada una de sus actividades, un 33% considera que aplican un estilo democrático, (haciendo alusión al proponer que sus funcionarios participen en la toma de decisiones), un 6% apunta a un estilo administrativo de dejar hacer – dejar pasar, un 6% dicen aplicar un estilo autocrático y un 4% paternalista.

#### 4.7. ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS)

**Cuál de los siguientes factores considera importantes para el restaurante (primera parte)**

Cuál de los siguientes factores considera importante para el restaurante	Sistema de comunicación	Manual de funciones	Manual de procedimientos	Control de procesos
Si y lo utilizo	21,7%	26,1%	28,3%	23,9%
Si pero no lo utilizo	41,3%	32,6%	28,3%	32,6%
No pero lo utilizo	2,2%	4,3%		
No y no lo utilizo	34,8%	37,0%	43,5%	43,5%



**Gráfico 64 Qué factores considera importantes para el restaurante (I)**

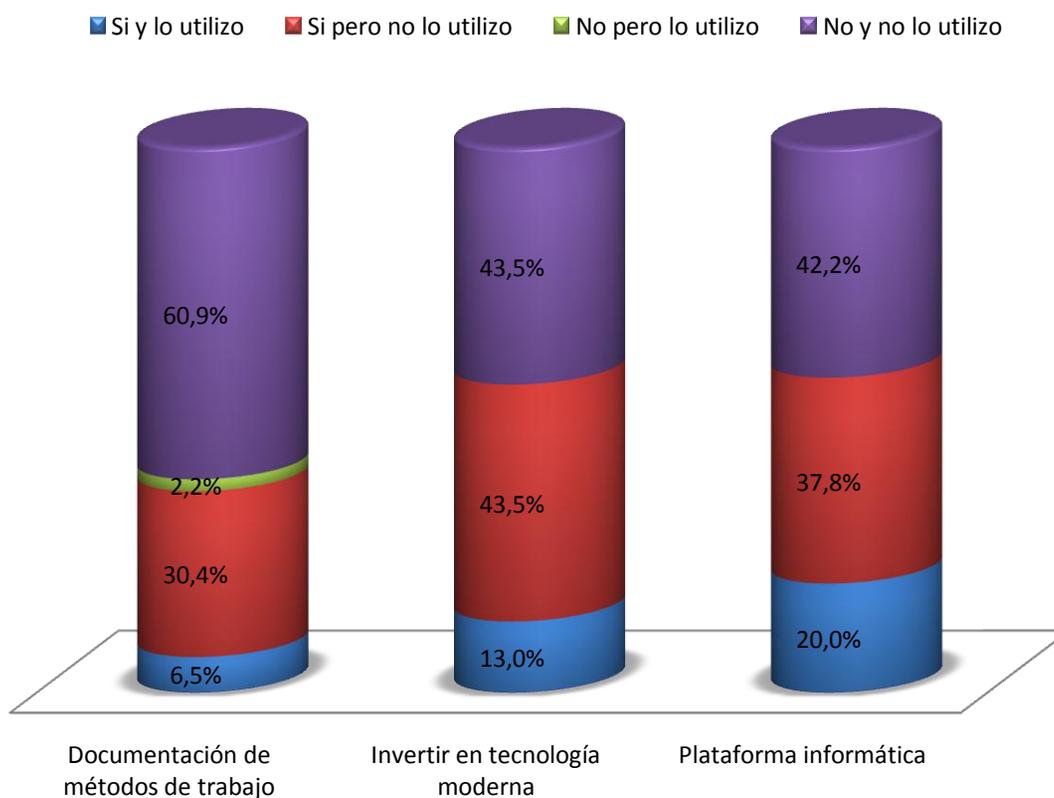
Para el 41% de los empresarios encuestados es importante contar en su empresa con un sistema de comunicación, más no lo utiliza. Para un 35% no es importante y no lo utiliza. Un 22% apunta que sí es importante y lo utiliza. Los empresarios, en su mayoría convergen en que no es importante contar con un manual de funciones, (37%), y por lo tanto no lo utilizan, un 33% apunta que si es importante, mas no lo utilizan, y un 26% dice que si es importante y si lo utiliza.

En cuanto a la importancia que los empresarios le dan a tener un manual de procedimientos para cada uno de los cargos de su empresa, el 44% apunta a que no lo consideran así y tampoco lo utilizan, mientras que para un 56% sí es importante, pero se divide la siguiente afirmación, un 28% hace uso de estos manuales y otro 28% no lo utiliza.

El control de procesos tampoco es relevante para un 43% de los directivos en estudio, un 33% contesta que es importante mas no lo utilizan, y un 24% responde que sí es importante y por lo tanto sí lo utiliza.

**Cuál de los siguientes factores considera importantes para el restaurante (segunda parte)**

Cuál de los siguientes factores considera importante para el restaurante	Documentación de métodos de trabajo	Invertir en tecnología moderna	Plataforma informática
Si y lo utilizo	6,5%	13,0%	20,0%
Si pero no lo utilizo	30,4%	43,5%	37,8%
No pero lo utilizo	2,2%		
No y no lo utilizo	60,9%	43,5%	42,2%



**Gráfico 65 Qué factores considera importantes para el restaurante (II)**

La documentación de métodos de trabajo no parece ser tan importante a la hora de calificar los procesos tecnocráticos para los gerentes encuestados. Un 61% dice que no es relevante y por lo tanto no hace uso de ellos, un 30% apunta que es importante más no lo utilizan, y solo un 7% dice que sí es relevante y sí hacen uso de esto, la situación de no importancia la justifica el 2% de los establecimientos que aunque lo tienen no lo consideran de importancia.

En el momento de preguntarles sobre la importancia de invertir en tecnología moderna, el 44% de los empresarios se refieren a que realmente sí es importante, pero no hacen uso de ello. Un 43% dice que no es importante y por lo tanto no lo utilizan, y un 13% dice que sí es relevante para ellos y por ende lo utilizan.

Un 42% de los encuestados responden que no es importante para su empresa contar con plataforma informática, un 38% responde lo contrario pero no la utilizan, y un 20% está totalmente de acuerdo, lo consideran importante y la aplican.

**4.8. ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES**

**A que le da usted más importancia como gerente**

A que le da usted más importancia como gerente	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Planear	8	17,4%	17,4%
Tomar decisiones	12	26,1%	43,5%
Dar instrucciones claras	17	37,0%	80,4%
Cumplir la normatividad	1	2,2%	82,6%
Organizar los procesos	8	17,4%	100,0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,0%</b>	

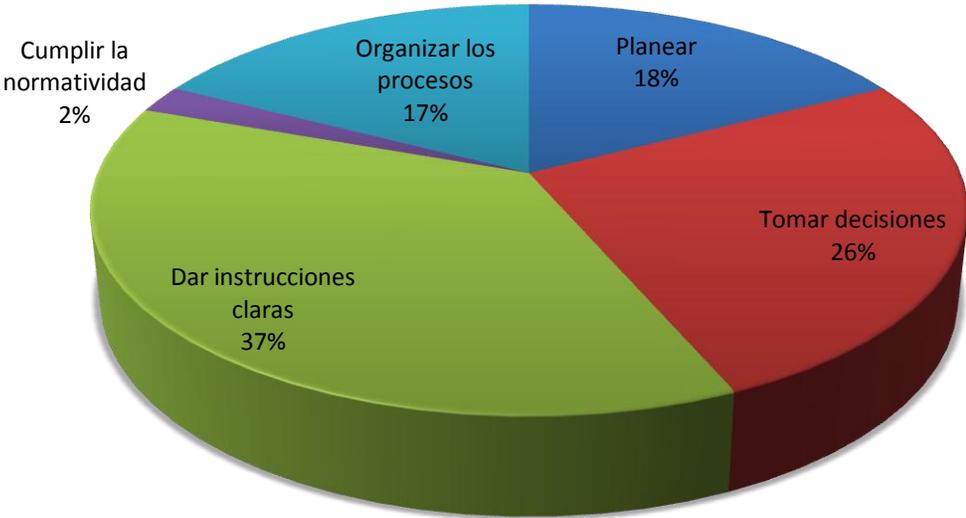
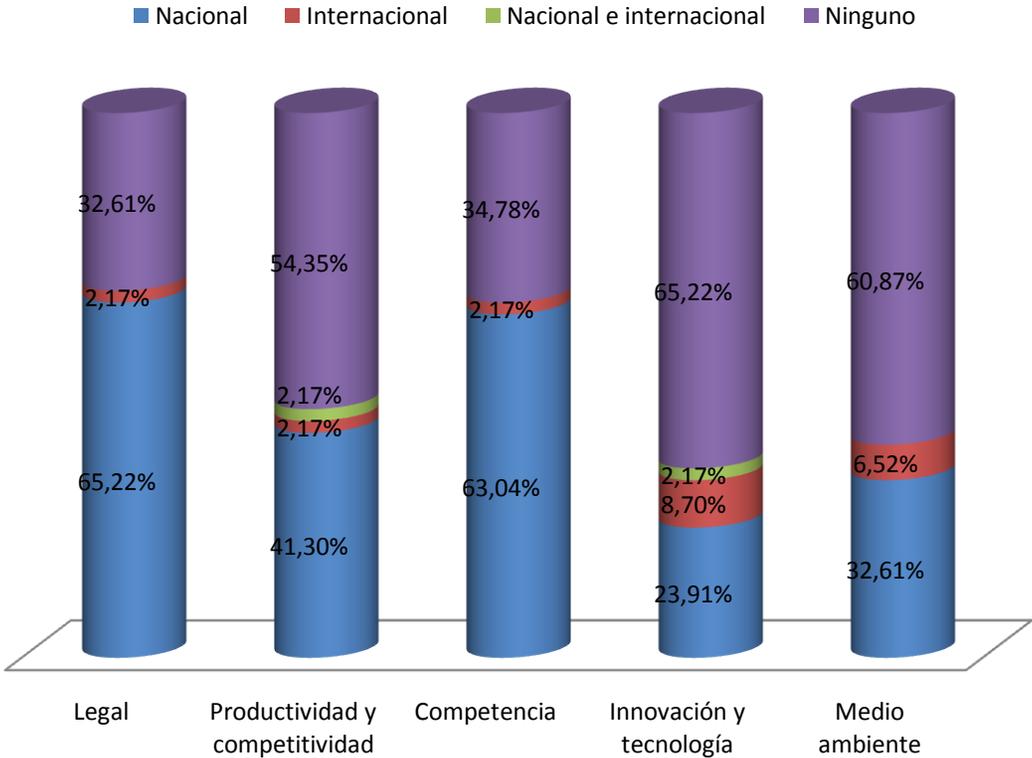


Gráfico 66 A que le da usted más importancia como gerente

Para los gerentes de los restaurantes encuestados lo más importante es dar instrucciones claras esto lo dicen el 37% de ellos, el 26% consideran la toma de decisiones como lo mas importante en su tarea, porcentajes muy similares piensan que planear y asegurar los procesos son los factores primordiales en su administración 18% y 17% respectivamente y tan solo el 2% de los encuestados aseguraron que cumplir la normatividad es lo más importante.

**Tiene conocimiento actualizado del sector nacional y/o internacional**

Tiene conocimiento actualizado en	Nacional	Internacional	Nacional e internacional	Ninguno
Legal	65,22%	2,17%		32,61%
Productividad y competitividad	41,30%	2,17%	2,17%	54,35%
Competencia	63,04%	2,17%		34,78%
Innovación y tecnología	23,91%	8,70%	2,17%	65,22%
Medio ambiente	32,61%	6,52%		60,87%



**Gráfico 67 Aspectos en los que tiene conocimiento actualizado**

Se aprecia que los encuestados tienen un conocimiento actualizado que predomina en temas nacionales, es poco lo que se conoce en la parte

internacional y muchos aseguran no saber nada en el ámbito nacional e internacional.

En las áreas donde se tiene mayor información actualizada es legal y competencia nacional con porcentajes de 65 y 63% respectivamente, productividad y competitividad nacional muestra un porcentaje significativo (41%), y el 32 y 23% afirman conocer temas relacionados con innovación y tecnología y medio ambiente.

Existe una desinformación en estos temas ya sean nacionales o internacionales por ejemplo en temas como medio ambiente, innovación y tecnología, productividad y competitividad tienen márgenes de desconocimiento absoluto mayores del 50%.

### **Conocimiento actualizado del gerente en procesos**

<b>Tiene conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>
<b>Financiero</b>	34,8%	65,2%
<b>Producción</b>	43,5%	56,5%
<b>Compras e inventarios</b>	13,0%	87,0%
<b>Administración de personal</b>	39,1%	60,9%
<b>Comercial</b>	54,3%	45,7%

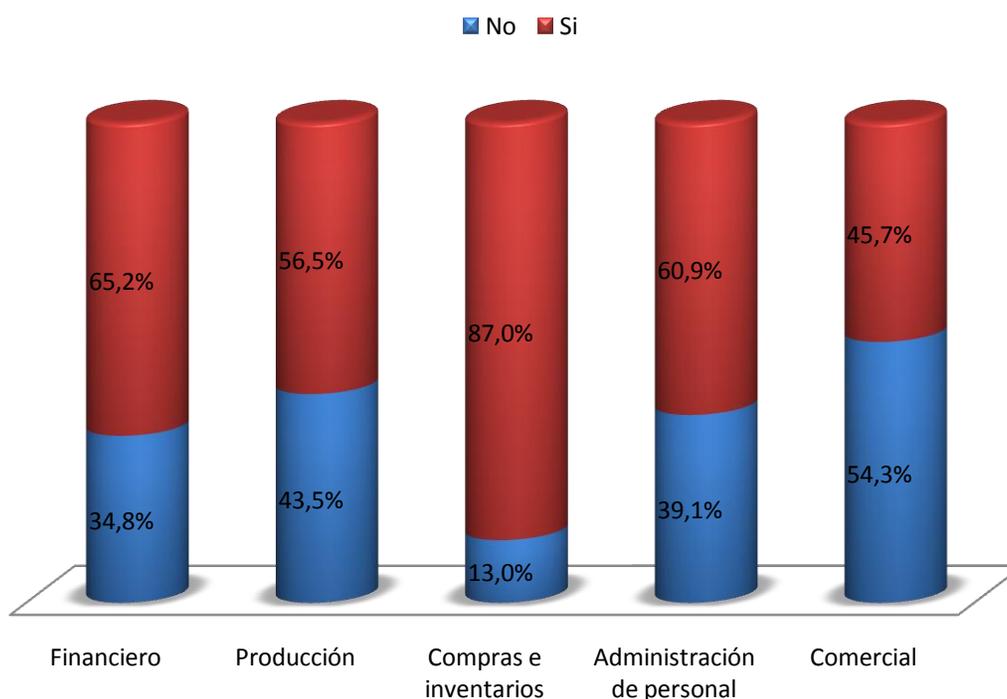


Gráfico 68 Se tiene conocimiento actualizado en los siguientes procesos

Donde se tiene un mayor conocimiento por parte de los restaurantes de la muestra es en el proceso de compras e inventarios con un porcentaje muy alto 87%, siendo esto muy razonable teniendo en cuenta la materia prima que manejan donde es muy susceptible a la descomposición o vencimiento.

En procesos financieros y administración de personal los encuestados también tienen un alto conocimiento con 65 y 61% respectivamente; finalmente la parte de producción y comercial son los que menor porcentajes tienen (56 y 45.7%) no siendo estos porcentaje bajos, lo que nos indica que la mayoría de los gerentes tienen conocimiento de todos los procesos.

### En el momento de planear le da más importancia a

En el momento de planear le da más importancia a	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Los resultados	26	56,52%	56,52%
Objetivos y metas	17	36,96%	93,48%
Factores claves sobre los cuales se va a centrar la gestión	2	4,35%	97,83%
Impactos del entorno sobre su empresa	1	2,17%	100,00%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00%</b>	

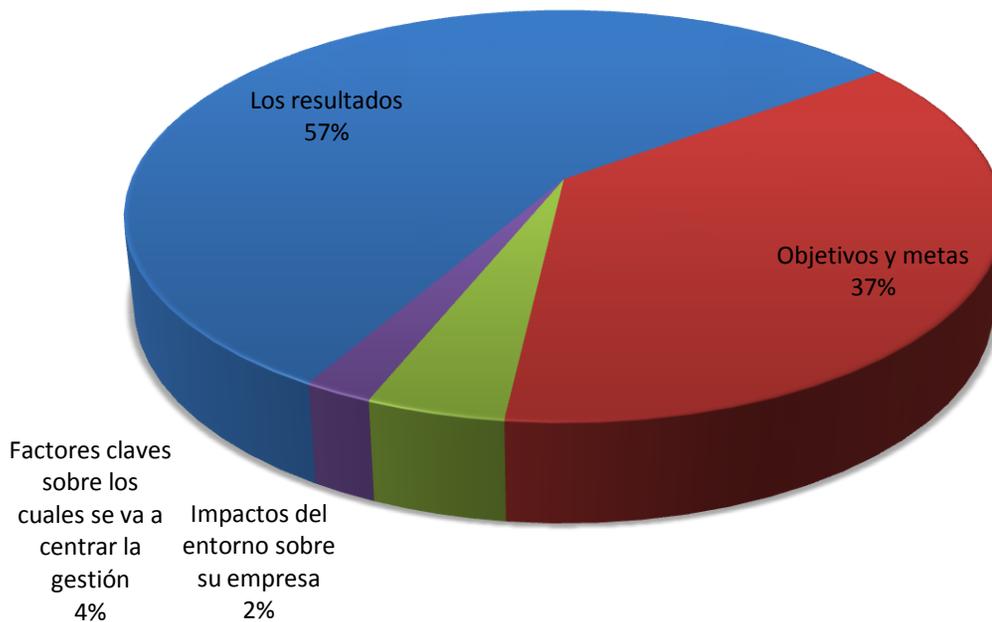
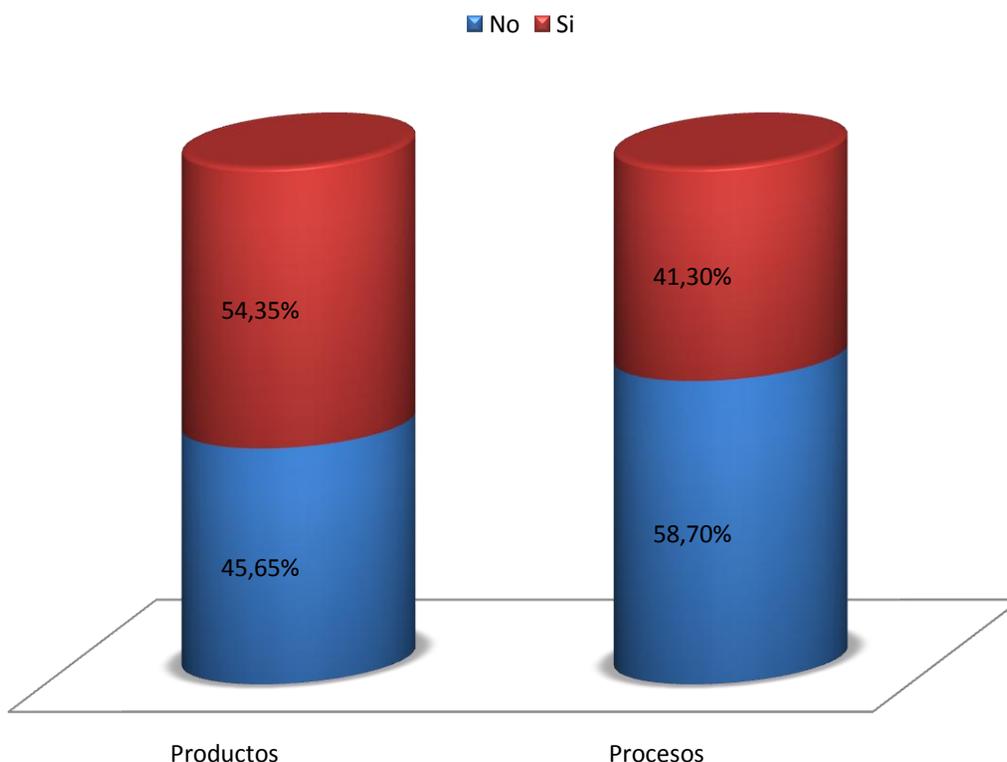


Gráfico 69 A qué se le da más importancia al momento de planear

En el momento de planear, el 57% del total de restaurantes que componen la muestra dan más importancia a los resultados, el 37% opinan que los objetivos y metas es lo mas importantes y con porcentajes muy bajos expresan que los mas importante son los factores claves sobre los cuales se va a centrar la gestión e impactos del entorno sobre su empresa.

**Es importante para los directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en**

Es importante para los directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en	Productos	Procesos
No	45,65%	58,70%
Si	54,35%	41,30%



**Gráfico 70 Para el restaurante es más importante certificarse en que aspecto**

Para la mayoría de los restaurantes le dan más importancia desarrollar un proceso de certificación de la calidad en los productos, así lo conciben el 54.35% de los participantes en el estudio, mientras que el 41.3% lo prefiere desarrollar procesos de certificación de la calidad en los procesos.

#### **4.9. ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS**

**En su actividad como gerente considera que las normas y reglamentos son**

En su actividad como gerente considera que las normas y reglamento son	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Altamente indispensables	31	67,4%	67,4%	67,4%
Reguladoras normales de una actividad	15	32,6%	32,6%	100,0%
<b>Total</b>	46	100,0%	100,0%	



Gráfico 71 Considera que las normas son

El 67% de los empresarios encuestados consideran altamente indispensable incluir las normas y reglamentos dentro de su actividad como gerentes, mientras que un 33% opinan que son reguladoras normales de una actividad, es decir, no le dan mucha importancia ya que las consideran incluidas dentro del desarrollo de sus actividades.

**En su organización se tiene establecidas las jerarquías y conductos regulares**

En su organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De manera clara, precisa y por escrito	14	30,4%	30,4%
Existen pero no se tiene registrados por escritos	25	54,3%	84,8%
No se le da demasiada relevancia a este aspecto	7	15,2%	100,0%
Total	46	100,0%	

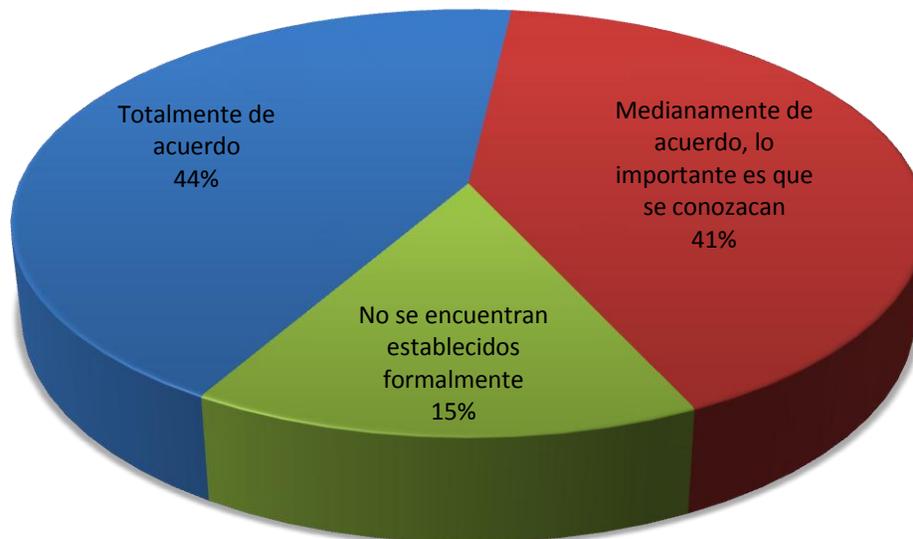


Gráfico 72 Se tienen establecidas jerarquías y conductos regulares

Cuando se les pregunta a los empresarios acerca de la existencia de jerarquías y conductos regulares claramente establecidos, el 54% responde que esto existe, pero no se tienen registros de manera escrita, mientras que el 31% afirma tenerlos de manera clara, precisa y por escrito, además de un 15% que dice no darle relevancia a este aspecto. Puede aclararse aquí que se nota la necesidad de establecer mecanismos de comparación de esta respuesta con otras variables, como por ejemplo qué tanto pueda influir el hecho de que muchos de los directivos encuestados tienen empresas pequeñas o microempresas, y por lo tanto no le dan mucha relevancia a mantener una jerarquía y unas normas claramente establecidas; como también comparar el aspecto de nivel de educación de los mismos empresarios.

**Los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos**

Los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	20	43,5%	43,5%
Medianamente de acuerdo, lo importante es que se conozcan	19	41,3%	84,8%
No se encuentran establecidos formalmente	7	15,2%	100,0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,0%</b>	



**Gráfico 73 Considera que los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos**

El 44% de los encuestados concuerdan con la importancia de tener debidamente registrados los procesos, procedimientos y actividades de rutina en manuales y documentos, mientras que el 41% está medianamente de acuerdo, aclarando que lo importante es que se conozcan dichos procesos, y un 15% apunta a que no se encuentran formalmente establecidos. Se puede intuir entonces que es relevante para los empresarios mantener un registro de los procesos, procedimientos y actividades rutinarias, como requisito para mantener los debidos controles de la organización, como también proponer elementos estratégicos de planeación, coordinación y dirección de la misma.

**El concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quién es el que manda**

El concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quién es el que manda	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Absolutamente cierto</b>	41	89,13%	89,13%
<b>Muchas veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican</b>	2	4,35%	93,48%
<b>No se le da mucho énfasis a este aspecto</b>	3	6,52%	100,00%
<b>Total</b>	46	100,00%	

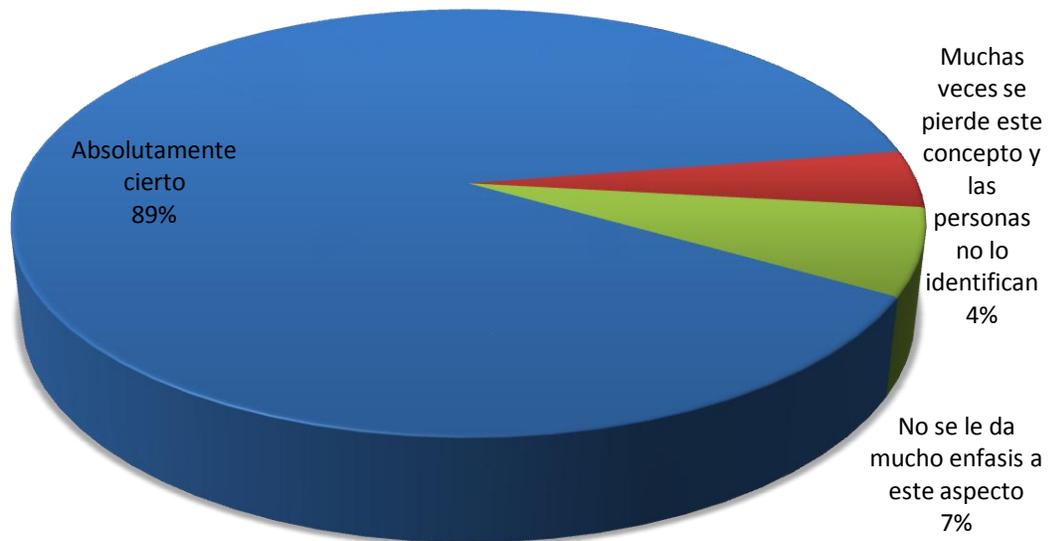
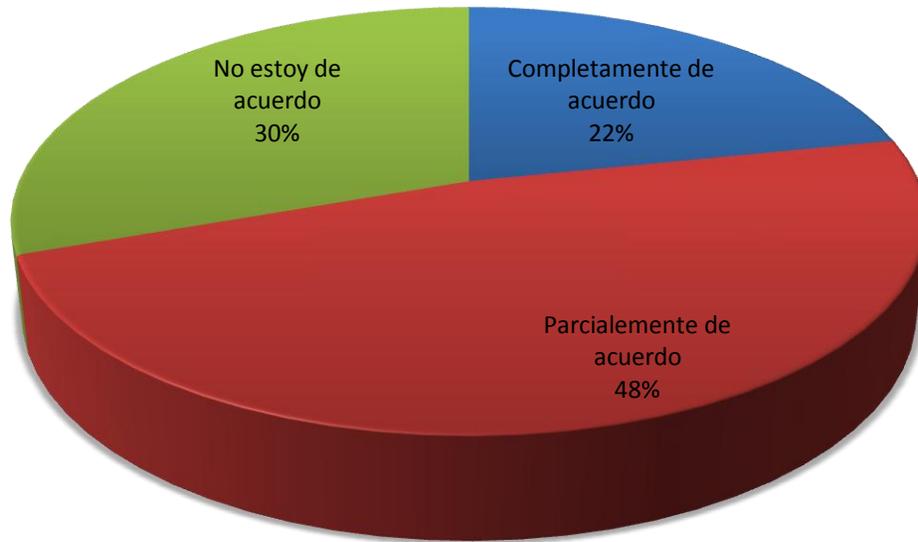


Gráfico 74 El concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización

Con respecto a la frase “el concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quién es el que manda”, el 89% de los directivos encuestados se encuentran absolutamente de acuerdo, mientras que el 7% no le da mucho énfasis a este aspecto, y el 4% dice que muchas veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican.

**Qué opinión le merece ésta afirmación “si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían**

Qué opinión le merece esta afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían"	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	10	21,7%	21,7%
Parcialmente de acuerdo	22	47,8%	69,6%
No estoy de acuerdo	14	30,4%	100,0%
Total	46	100,0%	



**Gráfico 75** Que opinión le merece esta afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían"

“Si yo no estoy presente, las cosas no funcionan tan bien como deberían”. Hacia esta frase, el 48% de los encuestados dice estar parcialmente de acuerdo, el 30% no lo están, y el 22% dicen estar completamente de acuerdo. Con respecto a la respuesta de la mayoría de los directivos se puede intuir que podría existir cierto nivel de empoderamiento aplicado desde los directivos hacia su talento humano, pues se resalta que no necesariamente es imprescindible la presencia del líder en todas las situaciones que se presenten para el buen desarrollo de la organización.

**En las organizaciones que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones**

En la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	14	30,4%	30,4%
No en todas las ocasiones, a veces toman sus propias decisiones	24	52,2%	82,6%
Completamente en desacuerdo, se trabaja en equipo	8	17,4%	100,0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,0%</b>	

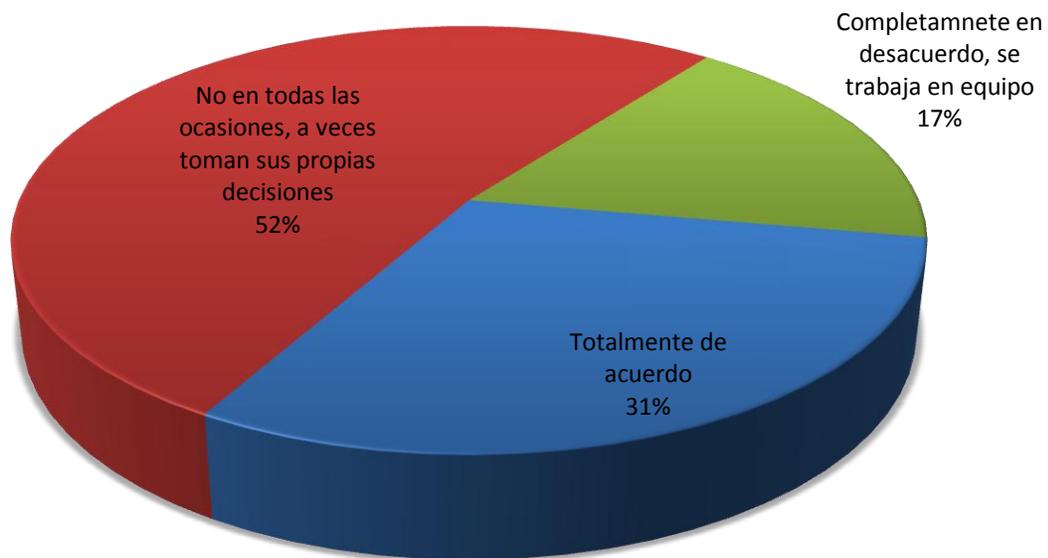


Gráfico 76 En la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones

Un 52% responde a que no en todas las ocasiones, las personas dependen por completo de las órdenes e instrucciones del directivo, a veces ellos toman sus propias decisiones; un 31% dice estar totalmente de acuerdo con esta dependencia, y un 17% afirma estar en desacuerdo, reiterando que existe un verdadero trabajo en equipo.

**Cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones**

Cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cierto, no hacen sino lo que se les ordena	8	17,4%	17,4%
A veces tienen ideas propias pero no es muy común	31	67,4%	84,8%
No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios	7	15,2%	100,0%
Total	46	100,0%	



**Gráfico 77 Cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones**

En el momento de preguntar si consideran que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones, el 68% de los directivos afirman que a veces tienen ideas propias, pero que no es muy común, un 17% están de acuerdo con esta pregunta, reiterando que no hacen sino lo que se les ordena, y un 15% dice que su talento humano tiene autonomía y cada uno maneja su propio espacio.

Con respecto al análisis de las dos últimas preguntas, se tiene que la mayoría de los encuestados afirman que no en todas las ocasiones el personal a cargo depende por completo de las órdenes efectuadas por los mismos directivos, a veces son los trabajadores quienes toman sus propias decisiones. En relación con la pregunta enfocada hacia el nivel de iniciativa que tienen los funcionarios de las organizaciones que dirigen los encuestados, se encuentra que la mayoría de las respuestas, (68% con exactitud), apuntan a considerar que sus trabajadores a veces tienen ideas propias, pero que no es muy común encontrar esta situación en la organización. Se concluye entonces que el hecho de no generar tanta dependencia, (desde los trabajadores hacia los directivos), ocasiona una percepción positiva hacia obtener un buen desempeño por parte de los trabajadores, al permitir crear espacios donde ellos puedan generar sus propias ideas y llegar a tomar sus propias decisiones, encaminadas hacia un adecuado desempeño de la organización en su conjunto.

**En su empresa las personas tienen alto grado de especialización, ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?**

En su empresa las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cierto, ha sido una de las principales acciones desarrollada	17	37,0%	37,0%
Parcialmente cierto, se procura la rotación de diferentes oficios	16	34,8%	71,7%
No se tiene esa cultura, todos son poli funcionales	13	28,3%	100,0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,0%</b>	

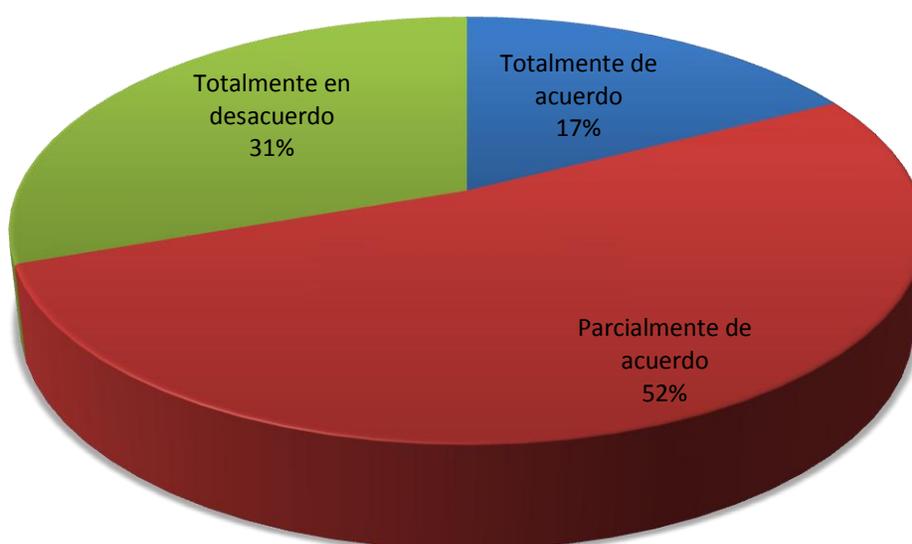


**Gráfico 78** En su empresa las personas tienen alto grado de especialización, se tienen funciones definidas

En cuanto al nivel de especialización de cada uno de los funcionarios pertenecientes a la organización que lidera, un 37% de los directivos afirma que asignar a cada cargo unas funciones establecidas ha sido una de las principales acciones desarrolladas, un 35% dice estar parcialmente de acuerdo, puesto que procuran por la rotación de diferentes oficios, y un 28% responde no tener esa cultura, argumentando que todos sus funcionarios son poli funcionales.

**Cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados**

Cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	8	17,4%	17,4%
Parcialmente de acuerdo	24	52,2%	69,6%
Totalmente en desacuerdo	14	30,4%	100,0%
Total	46	100,0%	0,0%



**Gráfico 79** Cual es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados

Cuando se les pregunta acerca de la opinión de la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a sus colaboradores, la mayoría de los empresarios encuestados, (un 52% exactamente), dice estar parcialmente de acuerdo, un 31% está totalmente en desacuerdo, mientras que un 17% está totalmente de acuerdo.

Se puede concluir ante este comportamiento que existe todavía el temor, para muchos empresarios, de aplicar en su modelo organizacional la tendencia de entregar el poder a sus empleados.

**¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?**

¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, estoy de acuerdo	13	28,3%	28,3%
No en todas las ocasiones	26	56,5%	84,8%
Completamente en desacuerdo	7	15,2%	100,0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,0%</b>	



**Gráfico 80 ¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?**

Cuando se les pregunta a los empresarios acerca de que un estilo directivo fuerte y direccionador es el adecuado para el buen funcionamiento de una organización, el 57% aporta un no en todas las ocasiones, mientras que el 28% está de acuerdo y el 15% completamente en desacuerdo. Se puede concluir a grandes rasgos que los empresarios encuestados consideran que en determinados contextos, en determinadas situaciones, los diferentes estilos directivos son adecuados de aplicación o no lo son.

## 4.10. TABLAS DE CONTINGENCIA

### Ubicación del restaurante contra nivel de ventas

Ubicación de la empresa vs nivel de ventas		Como están las ventas de sus productos		
		Crecimiento	Estancamiento	Decrecimiento
Ubicación de la empresa	Zona semi-industrial		4,35%	
	Zona residencial	13,04%	4,35%	4,35%
	Zona comercial	41,30%	19,57%	6,52%
	Rural	4,35%		2,17%

■ Crecimiento   
 ■ Estancamiento   
 ■ Decrecimiento

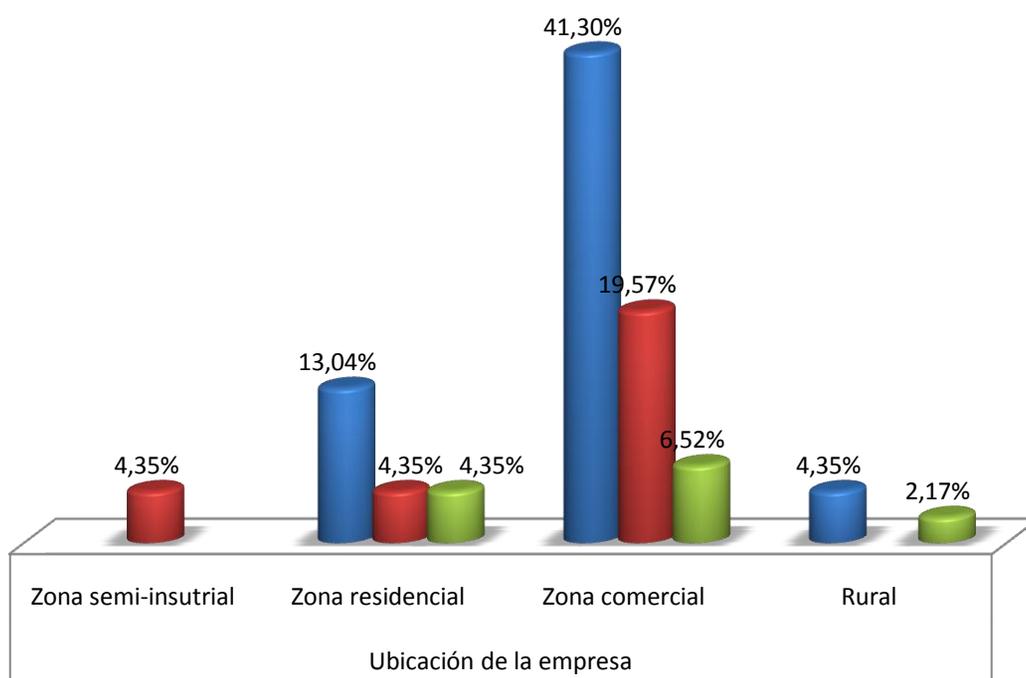


Gráfico 81 Ubicación vs Crecimiento de ventas

Se denotan claramente tres zonas donde los establecimientos han adquirido un crecimiento en sus ventas. La zona comercial es la más beneficiada con un 41,3% de crecimiento para los restaurantes que pertenecen a esta zona. Los establecimientos ubicados en el área residencial son otros que han mostrado un comportamiento de crecimiento con un 13,04% de los encuestados afirmando esta situación y los restaurante ubicados en la zona rural son otros que han dicho ver crecer sus ventas con un 4,35%.

## Nivel educativo contra cargo de la empresa

Cargo del encuestado vs nivel de educación del encuestado		Nivel de educación del encuestado			
		Bachillerato	Técnico	Universitario	Primaria
Cargo del encuestado	Administrador	23,9%	4,3%	26,1%	
	Gerente			13,0%	
	Propietario	15,2%		4,3%	4,3%
	Secretaria		2,2%		
	Mantenimiento	2,2%			
	Mesero	2,2%			
	Socio			2,2%	

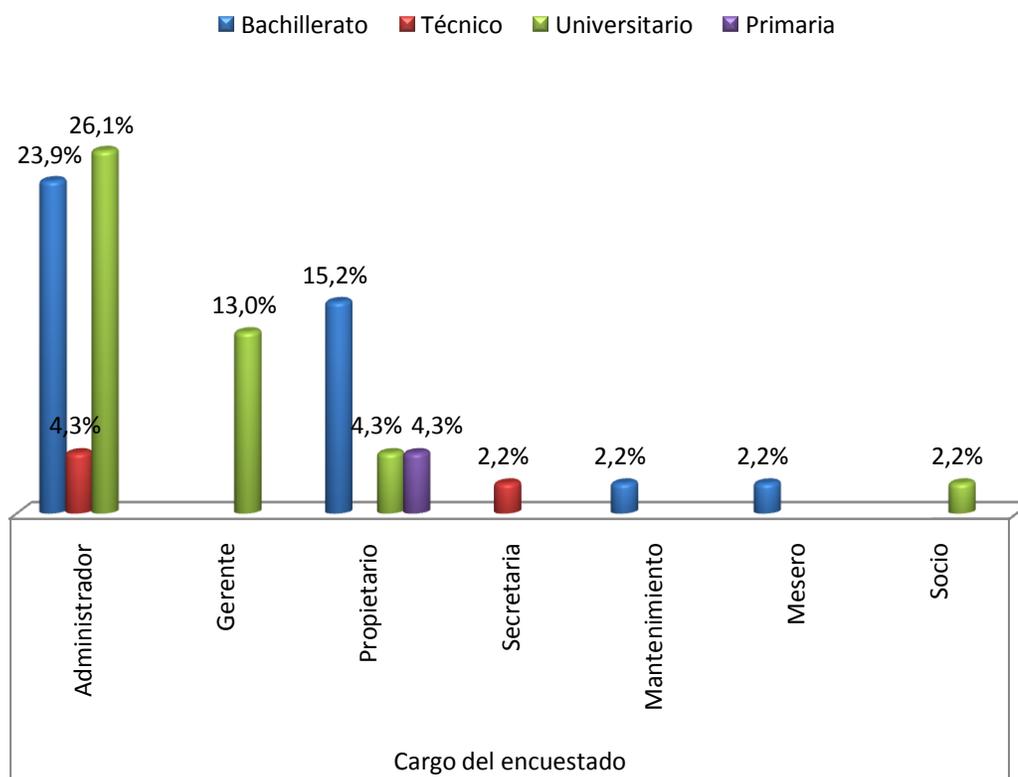


Gráfico 82 Cargo vs Nivel educativo

El 26,1% de los encuestados es administrador con un nivel de estudios de carácter superior, en el cargo de gerente el 13% son universitarios, solo 4,3% son propietarios con titulación de carácter superior. Lo más característico de este gráfico es que los cargos administrativos tienen la mayor parte de los encuestados.

## Nivel de ventas contra nivel educativo del encuestado

Nivel educativo vs Nivel de ventas		Como están las ventas de sus productos		
		Crecimiento	Estancamiento	Decrecimiento
Nivel educativo	Bachillerato	19,57%	17,39%	6,52%
	Técnico	4,35%	2,17%	
	Universitario	32,61%	8,70%	4,35%
	Primaria	2,17%		2,17%

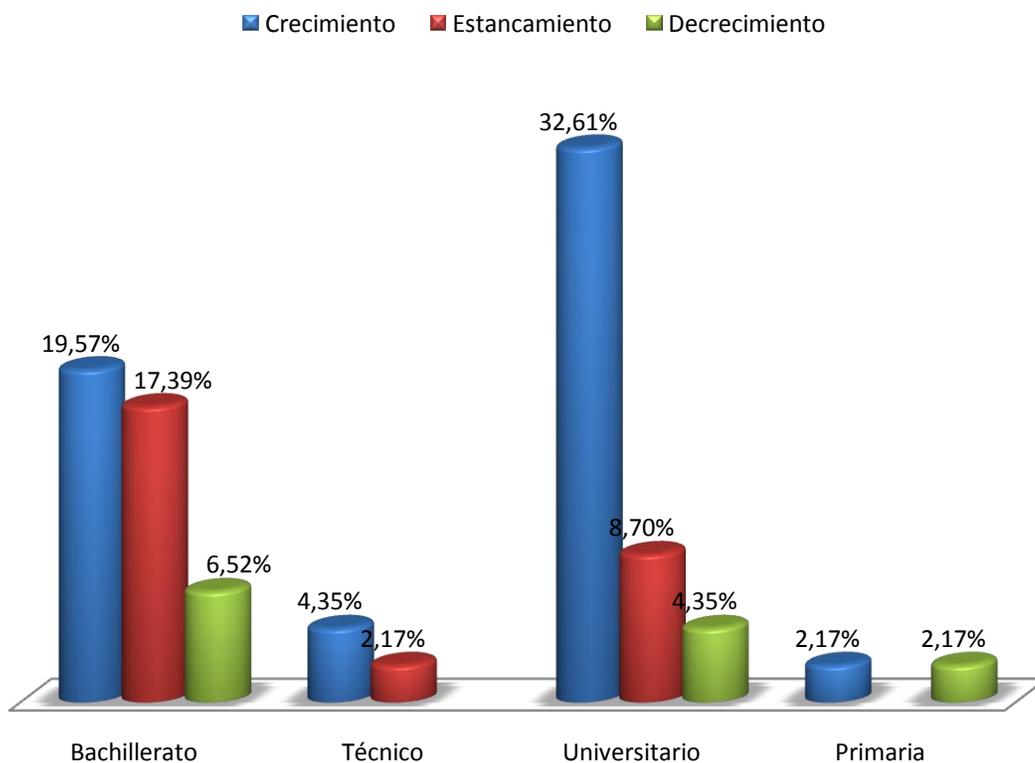


Gráfico 83 Ventas vs Nivel educativo

Queda demostrado que en el 32,62% de establecimientos donde hay un administrador con título universitario es donde existe un crecimiento en ventas, siendo la gran mayoría este caso, la formación secundaria ocupa un segundo lugar en crecimiento con un 19,57%.

## Conoce sus competidores contra nivel de ventas

Conoce competidores vs nivel de ventas		Como están las ventas de sus productos		
		Crecimiento	Estancamiento	Decrecimiento
Conoce sus competidores	No	2,17%	8,70%	
	Si	56,52%	19,57%	13,04%

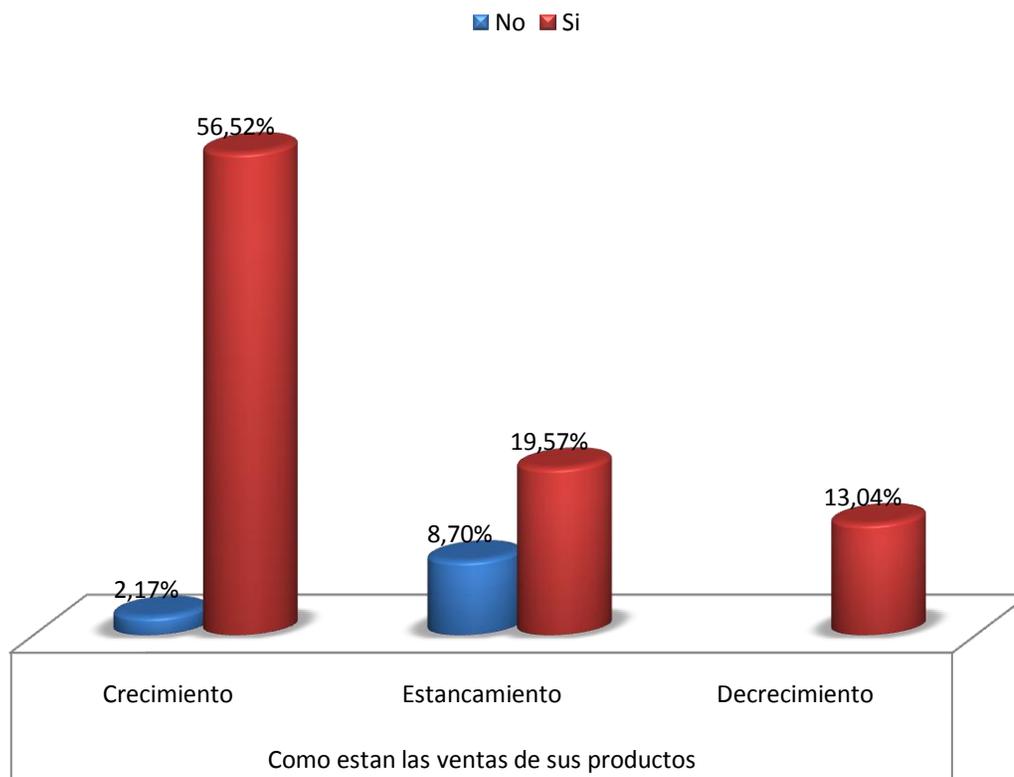


Gráfico 84 Conoce sus competidores vs Nivel de ventas

Un 56,52% de las empresas muestra una tendencia de crecimiento en sus ventas cuando conocen sus competidores, solo un 19,57% de los establecimientos muestran una actitud de estancamiento cuando conocen esta variable.

## Conoce sus competidores contra investigación e innovación

Conoce sus competidores vs la empresa investiga e innova		La empresa investiga e innova para mejorar sus productos	
		No	Si
Conoce sus competidores	No	2,2%	8,7%
	Si	13,0%	76,1%

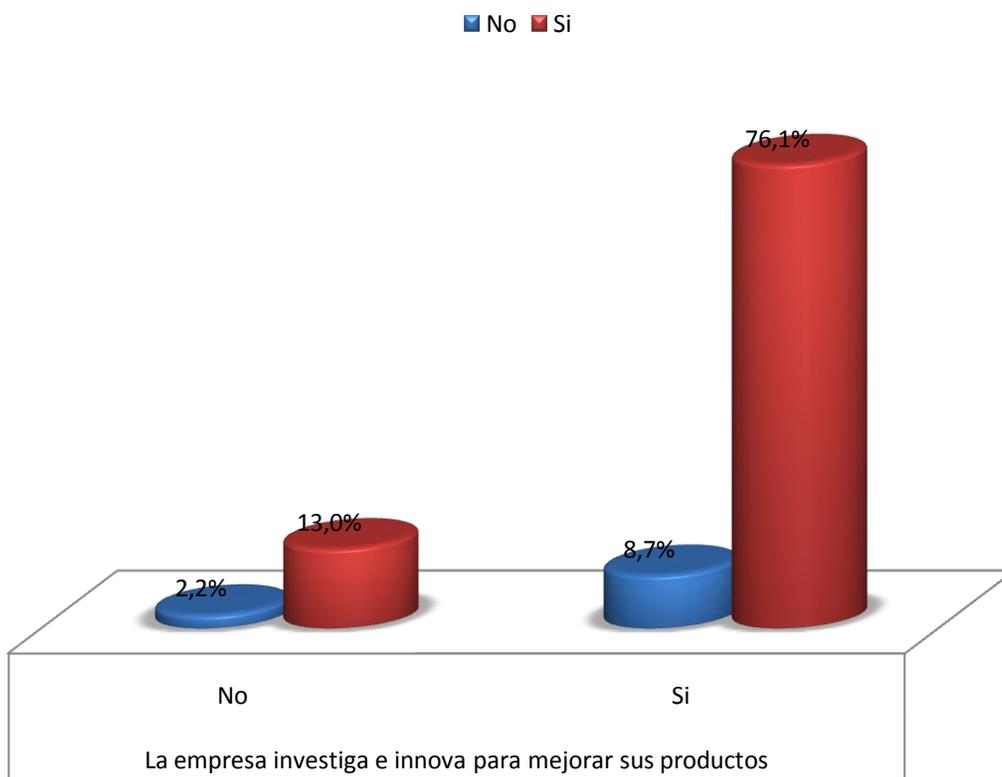


Gráfico 85 Conoce competidores vs Innovación

El 76,1% de las empresas que conoce a sus competidores genera innovación en sus productos, solo un 13% de los encuestados no conocen a sus competidores y pero si innova.

### Nivel de ventas contra investigación e innovación

Nivel de ventas vs Innovación		La empresa investiga e innova para mejorar sus productos	
		No	Si
Como están las ventas de sus productos	Crecimiento	8,70%	50,00%
	Estancamiento	4,35%	23,91%
	Decrecimiento	2,17%	10,87%

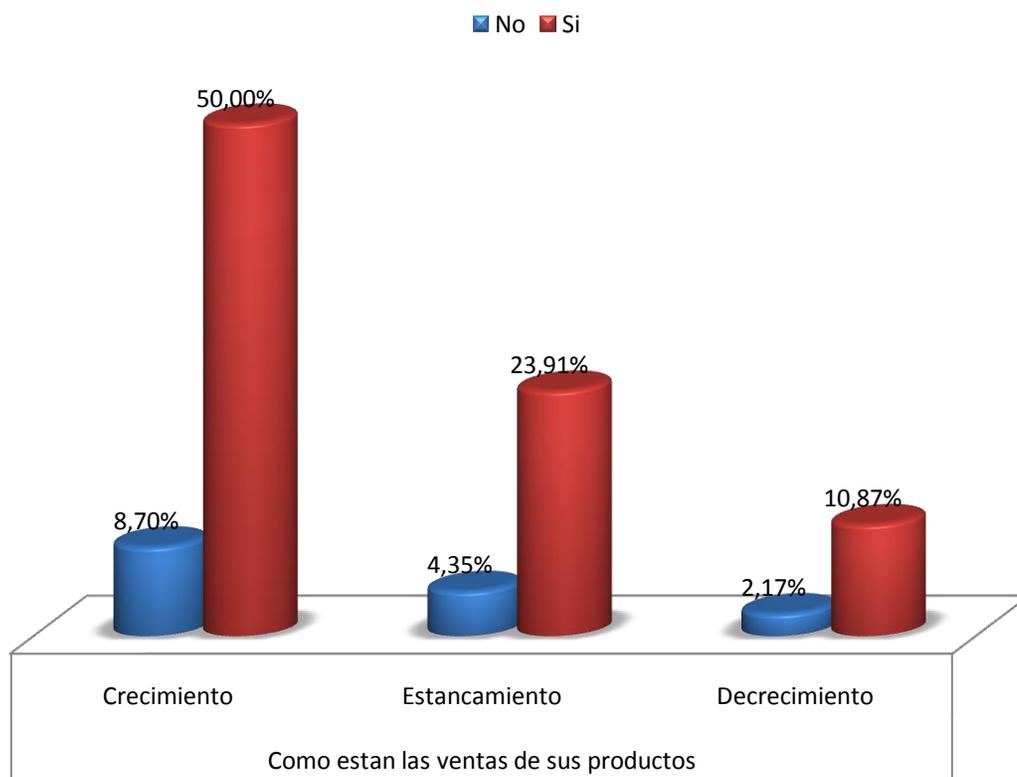


Gráfico 86 Nivel de ventas vs innovación

El 50% de los encuestados muestra un crecimiento en sus ventas a medida que tiene una cultura de innovación en sus productos y servicios, el 23,9% de las empresas no muestran un crecimiento mayor y el 10,87% dicen no tener crecimiento y a pesar de que innovan en sus productos.

### Otorga descuentos contra nivel de ventas

Descuentos a sus compradores vs Nivel de ventas		Como están las ventas de sus productos		
		Crecimiento	Estancamiento	Decrecimiento
Otorga descuentos a sus compradores	No	26,1%	10,9%	4,3%
	Si	32,6%	17,4%	8,7%

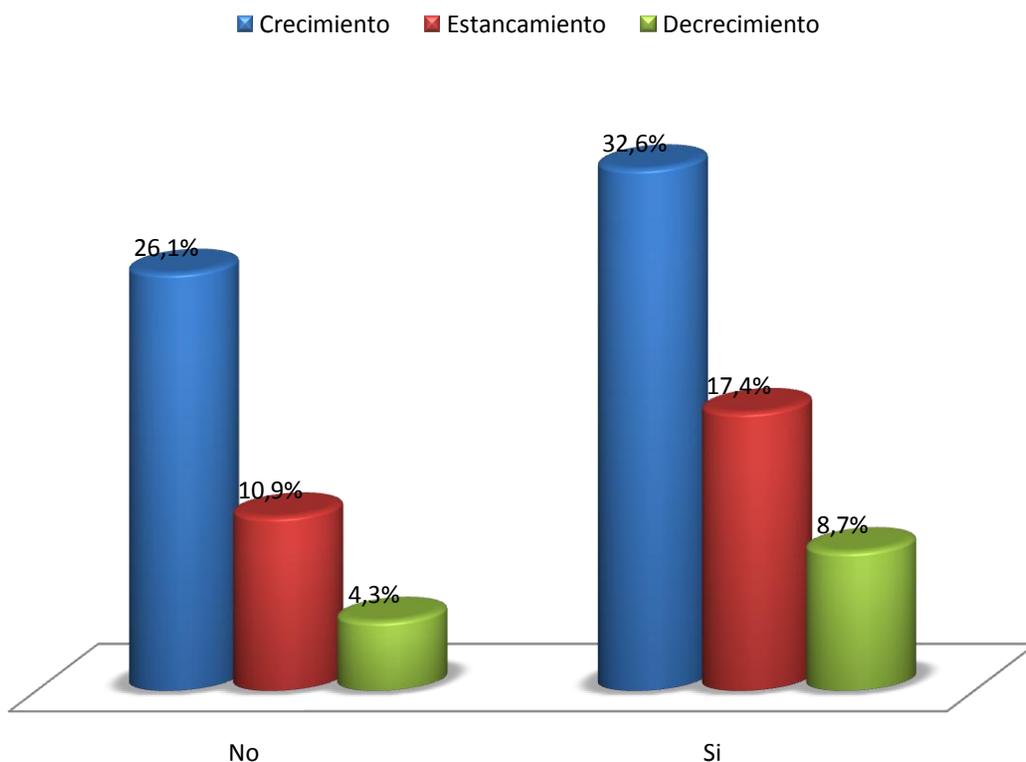


Gráfico 87 Otorga descuentos vs Ventas

Un 32,6% de los restaurantes encuestados otorga descuentos y a su vez han notado un crecimiento en las ventas de sus productos. Solo un 26,1% de los establecimientos ha crecido en sus ventas pero no otorga ningún tipo de descuento.

### Como percibe el nivel de satisfacción contra el nivel de ventas

Satisfacción del cliente vs nivel de ventas		Como están las ventas de sus productos		
		Crecimiento	Estancamiento	Decrecimiento
Como percibe el nivel de satisfacción del cliente	Medio	4,35%	4,35%	
	Alto	54,35%	23,91%	13,04%

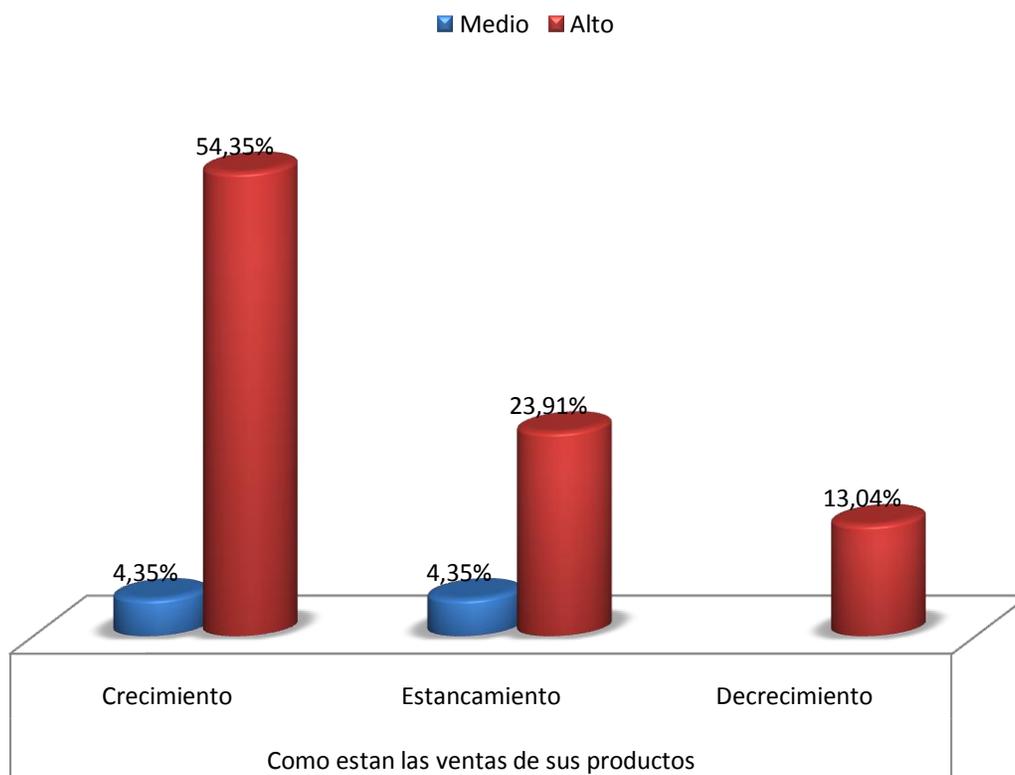


Gráfico 88 Como percibe el nivel de satisfacción vs como están las ventas

El nivel de satisfacción de los clientes es en un 54,35% de los restaurantes el motivo de que haya un crecimiento en las ventas, solo ese nivel de satisfacción no concuerda con un 23,91% de los establecimientos quienes dicen no tener un aumento considerable en sus ventas. Un 13% considera que los clientes salen satisfechos con lo ofertado pero no muestran un crecimiento en sus ventas. En los casos de crecimiento y estancamiento de las ventas solo el 4,35% consideran que el nivel de satisfacción es medio entre sus clientes.

### Nivel de ventas contra variable precio

Precio vs nivel de ventas		Como están las ventas de sus productos		
		Crecimiento	Estancamiento	Decrecimiento
Califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa	Regular		2,17%	
	Bueno	15,22%	6,52%	2,17%
	Excelente	43,48%	19,57%	10,87%

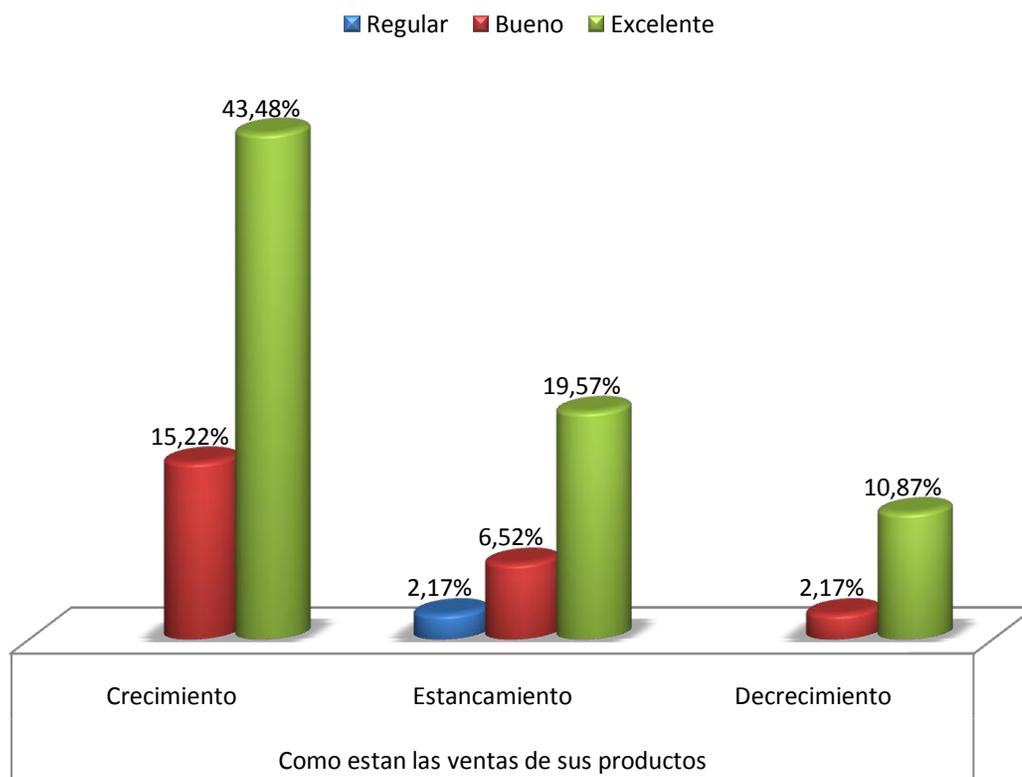
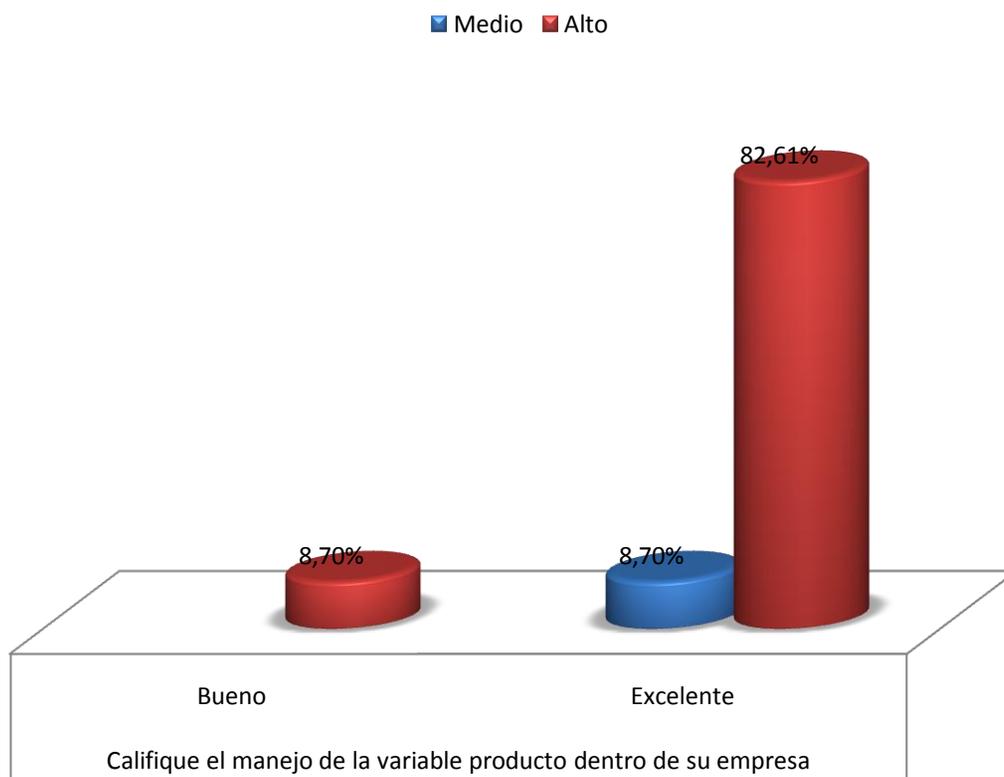


Gráfico 89 Nivel de ventas vs manejo de la variable precio

En el 43,48% de los casos las empresas que consideran manejar un excelente precio también tienen un crecimiento en sus ventas; un 19,57 consideran que las ventas no han crecido pero tampoco han bajado. Es de resaltar que un 15,22% de los encuestados y que consideran los precios que manejan como buenos, también muestran un crecimiento en las ventas. De igual forma 6,52% que consideran el precio como bueno también dicen no tener un crecimiento y una caída en sus ventas.

### Satisfacción del cliente contra calificación del producto

Satisfacción del cliente vs Variable producto		Califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa	
		Bueno	Excelente
Como percibe el nivel de satisfacción del cliente	Medio		8,70%
	Alto	8,70%	82,61%



**Gráfico 90 Satisfacción del cliente vs Calificación producto**

Hay una fuerte tendencia entre la calidad del producto y la satisfacción del cliente, se demuestra que un 82,61% de los encuestados relacionan de manera directa la alta satisfacción del cliente y la calificación de excelente que tiene sobre sus productos. Un 8,7% de esta calificación alta consideran que su producto es bueno. En ningún caso se muestra que haya una calificación negativa.

### **Satisfacción del cliente contra la variable precio**

Satisfacción del cliente vs la variable precio		Califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa		
		Regular	Bueno	Excelente
Como percibe el nivel de satisfacción del cliente	Medio		2,17%	6,52%
	Alto	2,17%	21,74%	67,39%

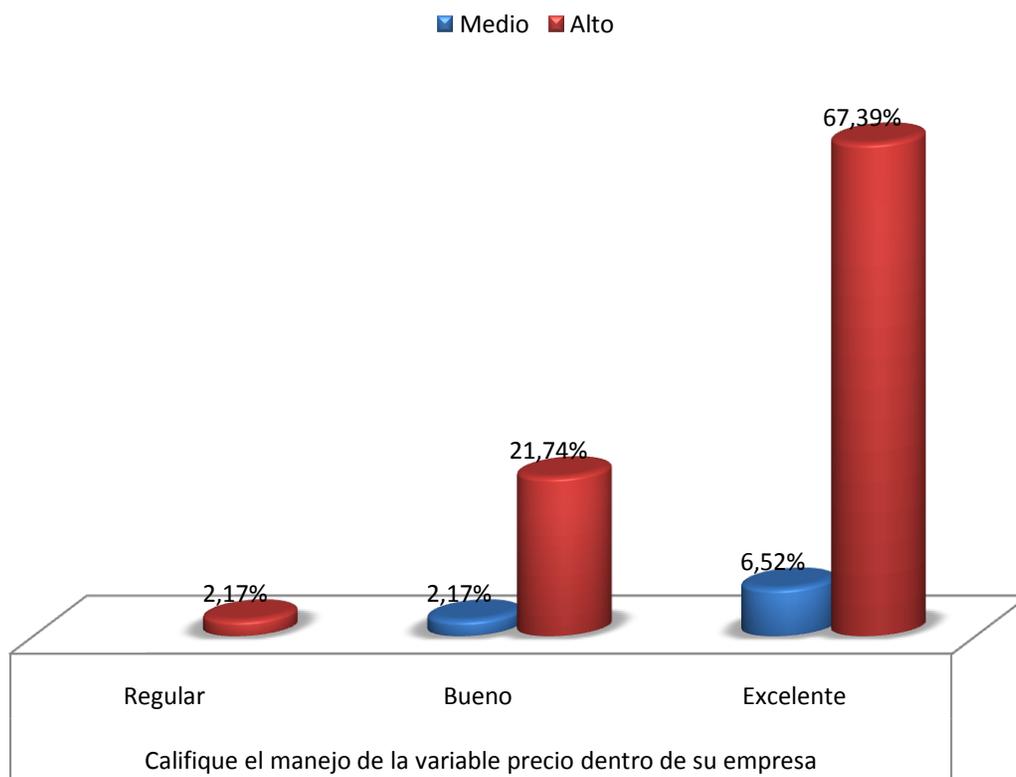


Gráfico 91 Satisfacción del cliente vs precio

Siguiendo en la línea de calidad, satisfacción y variables de producto; vemos que un nivel de satisfacción alto con un 67,39% es coincidente con el excelente precio de venta. De igual manera se ve un porcentaje de 21,7% que consideran la satisfacción del cliente como alta y que manejan un buen precio de venta. En general se puede anotar una relación directa de la satisfacción del cliente con el precio de venta, pero no tan fuerte como la que se da en la gráfica anterior.

### Nivel de ventas contra el estilo administrativo

Nivel de ventas vs estilo administrativo		Cómo definiría su estilo de administración					
		Dejar hacer - dejar pasar	Democrático	Paternalista	Autocrático	Líder	Otro
Como están las ventas de sus productos	Crecimiento	4,35%	17,39%	4,35%	4,35%	26,09%	2,17%
	Estancamiento	4,35%	10,87%			13,04%	
	Decrecimiento		4,35%		2,17%	6,52%	

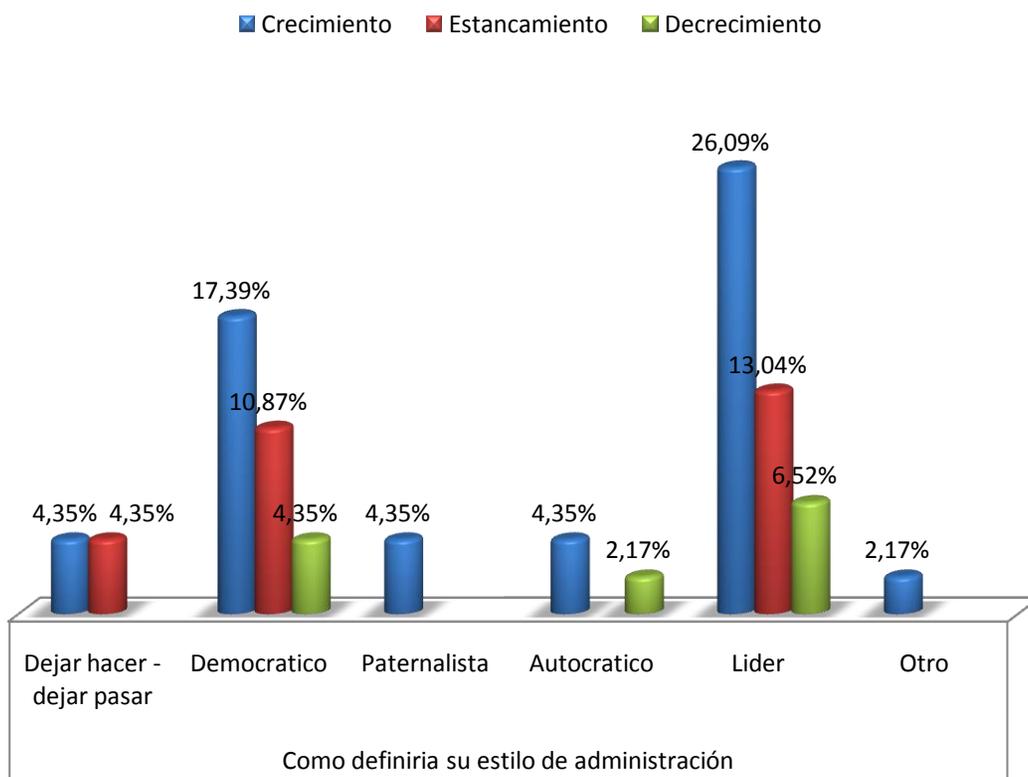
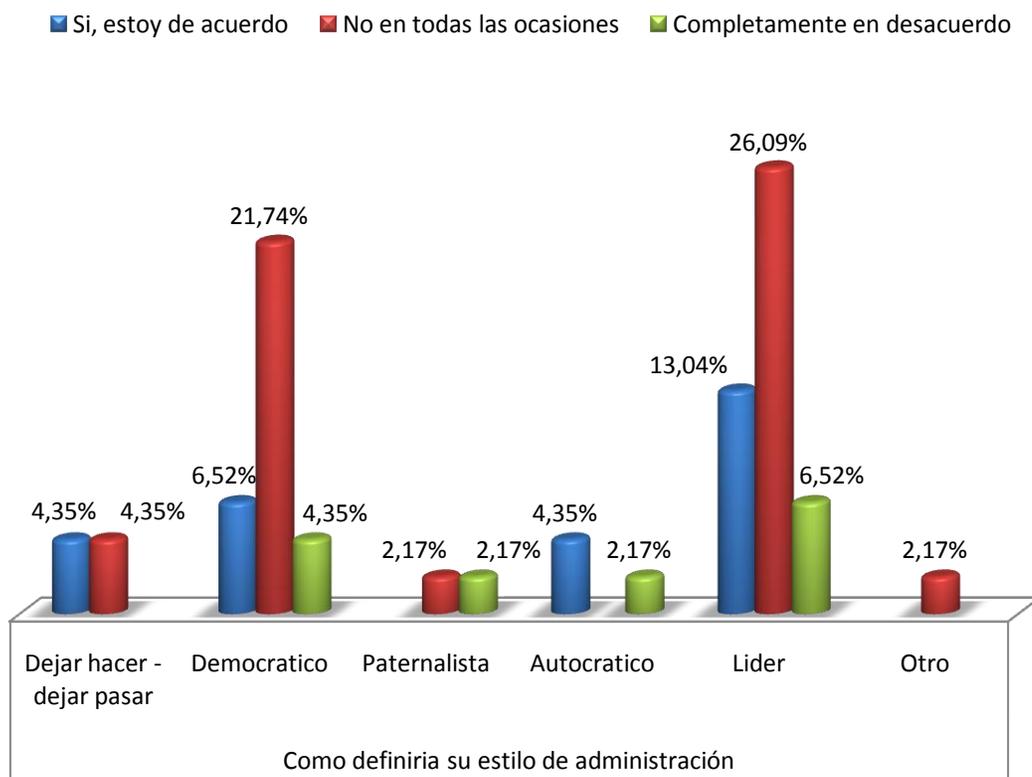


Gráfico 92 Nivel de ventas vs estilo administrativo

Vemos que quienes se consideran líderes muestran en un 26% un crecimiento en las ventas, en segundo lugar el 17,3% de quienes se consideran democráticos ven un crecimiento en las ventas. El 4,35% que consideran su estilo administrativo como “dejar hacer – dejar pasar” ven que hay un crecimiento en las ventas en sus establecimientos lo mismo que el paternalista y el autocrático.

### Estilo administrativo contra calificación de un estilo fuerte para administrar

Estilo de administración vs Cree usted qué un estilo directivo fuerte y direccionador es el adecuado		¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?		
		Sí, estoy de acuerdo	No en todas las ocasiones	Completamente en desacuerdo
Cómo definiría su estilo de administración	Dejar hacer - dejar pasar	4,35%	4,35%	
	Democrático	6,52%	21,74%	4,35%
	Paternalista		2,17%	2,17%
	Autocrático	4,35%		2,17%
	Líder	13,04%	26,09%	6,52%
	Otro		2,17%	



**Gráfico 93 Estilo administrativo vs calificación estilo fuerte**

El 26,1% se ve como líder y considera que para que funcione la organización no en todas las ocasiones se debe acudir a un estilo fuerte de administración, siendo concordantes la actitud de líder con este estilo de pensar.

En un 21,74% están de acuerdo con este estilo de pensar y se consideran en un estilo de administración democrático.

En los demás criterios no hay unas calificaciones de trascendencia. Se busca con estas gráficas en especial saber si las dos respuestas en distintos momentos de la encuesta eran concordantes y correspondientes.

## **5. DIAGNOSTICO**

Habiendo recopilado toda la información arrojada en nuestro estudio se ha elaborado un análisis pregunta por pregunta en las diferentes áreas, procedemos ahora entonces a dar un diagnóstico por área que nos permita conocer el estado de los restaurantes en el Área Metropolitana Centro Occidente de una forma más sencilla y resumida.

### **5.1. CARACTERIZACION**

Con los resultados procesados y analizados encontramos que los restaurantes en el Área Metropolitana Centro Occidente en su mayoría están situados en zonas comerciales con un 67%, lugar propicio para el funcionamiento de este subsector facilitando la venta de sus productos y el fácil acceso de los clientes a sus establecimientos, otra zona representativa donde se encuentran ubicados el 22% de los restaurantes es en zonas residenciales prestándoles un servicio a sus clientes más cercanos ofreciendo comodidades de desplazamiento.

Para este sector la naturaleza jurídica de los establecimientos en su gran mayoría están formadas como persona natural, Un 9% se denominan sociedad limitada como naturaleza jurídica haciéndonos creer que son restaurantes pequeños o que las grandes superficies tienen un único dueño.

Para conocer el perfil de los administradores de los restaurantes se encontró que quienes manejan o administran los restaurantes en el área son hombres aventajando a las mujeres por un porcentaje importante, siendo personas jóvenes más del 70% no sobrepasa los 45 años, de los encuestados el 43% han hecho hasta el bachillerato y más del 50% son en la actualidad técnicos, tecnólogos o profesionales.

## 5.2. ÁREA COMERCIAL

Para el año en curso el subsector en la zona ha tenido una recuperación comparada con el año anterior; así comentaban muchos de nuestros encuestados viéndose reflejado en el crecimiento de las ventas por parte del 59% de los restaurantes solo el 13% manifestaron haber tenido un descenso en sus ventas. Dada la gran competencia que existe en el sector obliga a estas organizaciones conocer muy bien a sus competidores para poder “pelear” con ellas y utilizar herramientas como los descuentos para tener la fidelidad de sus clientes, esta herramienta la utilizan el 58% de los restaurantes. Los encuestados manifestaron una alta satisfacción del cliente utilizando la permanencia del cliente como principal indicador para poder medir esta satisfacción.

Existe una organización al interior de la mayoría de los establecimientos teniendo definida el área comercial, no en todos los casos con la documentación pertinente, pero si con la claridad de la función integral del restaurante que es vender para poder subsistir, generando funciones propias del área comercial.

Se identifico que con la misma proporción, los restaurantes que tienen el área comercial claramente establecida elaboran plan de mercadeo, lo que nos induciría a decir, que los empresarios consideran como estrategia de mercado el ofertar sus productos y por funcionar así consideran que se tiene un área comercial establecida que se hace responsable de toda la parte de ventas. El 67% de los que realizan plan de mercadeo lo hacen semestral, existiendo un porcentaje a tener en cuenta quienes lo hacen esporádicamente; es decir cuando lo requieren no habiendo una planificación de ello.

Por ser un subsector donde las compras para el producto final deben ser constantes debido a la conservación de los alimentos, los administradores de los restaurantes deben tener un mayor control en todo lo relacionado a las compras de los productos; como lo demostró los resultados del estudio teniendo casi el 90% de los administradores sistemas de control en aspectos como proveedores, facturación, inventarios y productos y/o servicios. Por otra parte son pocos los administradores que tienen sistemas de control en temas como plan de mercadeo, postventa y canal de distribución porque les resulta más dispendioso medir estas variables o simplemente no las ven necesario para el buen funcionamiento del negocio.

Los encargados en manejar el negocio en el sector tienen muy buena percepción del producto que ofrecen calificando en el 90% como excelente, el 74% y el 63% de ellos también le dieron esta calificación a las variables precio y plaza

demostrando que están más que satisfechos con los precios que manejan y el lugar donde se encuentran ubicados.

Existe una conformidad en aspectos como la publicidad y la promisión que manejan los restaurantes sin dejar de aceptar que no es la mejor y que es posible mejorarla, muchos administradores no dudaron en calificar como regular o mala la variable postventa aceptando la poca preocupación por conocer el pensamiento del cliente una vez fuera del establecimiento.

Son los proveedores con los que los restaurantes realizan mas acuerdo o alianzas sobrepasando el 60% de ellos; esto por tener la necesidad de comprar productos de excelente calidad y con frecuencia, no se manifiesta que los restaurantes tengan acuerdos con clientes o empresas del sector tan solo el 32% y 19% realizan estas alianzas con los ya mencionados porcentajes muy bajos donde podríamos advertir que debe haber un fortalecimiento en estos aspectos para asegurar nuevos clientes.

### **5.3. AREA FINANCIERA**

El 85% de los gerentes de los restaurantes en el área Metropolitana Centro Occidente tienen claro la importancia de contar con los estados financieros los cuales les reporta la situación económica de su negocio, esta información les resulta útil a los administradores porque con ella toman decisiones frente al que hacer de sus negocios, en la investigación se comprobó que quienes realizan presupuestos escritos lo realizan a corto plazo; es decir que la mayoría los realizan a diario y los otros lo hacen a un periodo máximo de un mes, también se encontró un porcentaje considerable (35%) que no suelen proyectarse ni a corto y mucho menos a largo plazo simplemente actúan según las exigencias que surgen a diario sin necesidad de ser plasmados en un papel.

La mayoría de los administradores de los restaurantes (87%) conocen el monto de sus pasivos; sin embargo un porcentaje alto (48%) desconoce las entidades donde puede acudir a solicitar un crédito para el fortalecimiento de su organización y quienes dicen conocer estas entidades mencionan los bancos tradicionales, un bajo margen considera a Bancoldex, banco de la mujer, como reales entidades que otorgan beneficios para las mipymes entre ellos créditos con bajos intereses.

Solo el 20% manifestaron no utilizar herramienta alguna para determinar la viabilidad financiera del restaurante y del 80% quienes dijeron utilizar la mayoría se inclinaron por usar indicadores, en menor medida recurren a asesorías y por ultimo acuden a programas u otro tipo de herramienta.

Existe un porcentaje alto de establecimientos quienes no pueden cumplir puntualmente con sus obligaciones (43%) y el principal factor para que esto ocurra es una disminución en las ventas demostrando una alta dependencia por esta variable, otro elemento pero con una proporción mucho menor a la mencionada es cartera morosa.

#### **5.4. ÁREA DEL CONOCIMIENTO**

Existen una cantidad mínima de restaurantes que cuenta con directivos de estos solo el 26% tiene un salario promedio por encima de 3 SMLV, en la parte administrativa casi el 100% devenga entre 1 y 3 SMLV, los operativos son los que menor salario obtienen, teniendo un porcentaje relativamente alto (36,96%) quienes están por debajo del SMLV esto es preocupante teniendo en cuenta que lo manifestado además de ser injusto es ilegal, y los que están en el rango de 1 y 3 SMLV solo devengan el mínimo o poco mas de este. Al momento de contratar un operativo lo más importante es la habilidad que tenga el individuo a la hora de hacer su trabajo (cocinero, mesero, mensajero, etc.), para cargos administrativos existe una mayor exigencia y se tienen en cuenta por igual proporción el nivel de educación y su experiencia aunque un porcentaje nada despreciable mira la habilidad (28%) finalmente, como son pocos los restaurantes que tienen directivos y los que utilizan esta figura la mayoría son sus propietarios o socios entonces los encuestados manifestaron en su gran mayoría no importar las cualidades que este pueda tener.

En los restaurantes es importante cuando un empleado es contratado tener programas de inducción para que este adquiera un conocimiento del interior del establecimiento y sus funciones específicas, este programa lo desarrollan el 54,34% de los establecimientos encuestados, el 41,3% de los restaurantes en el Área Metropolitana Centro Occidente desarrollan programas de capacitación haciendo énfasis en sus chefs para innovar en sus productos o manejo de alimentos, el programa de educación continua es casi ignorado por estos establecimientos, siendo escaso la cantidad de restaurantes quienes lo desarrollan.

Es notable la falta de documentación que existe en los restaurantes que le permitan realizar acciones tales como: ascensos, promociones, rotación, transferencia y traslados esto es explicable por el hecho que en su mayoría de restaurantes no cuentan con sedes a lo largo de la región, cada restaurante cuenta con un número reducido de empleados y son contratados para hacer una tarea específica.

Los administradores perciben de sus trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación en el trabajo, un factor que puede ocasionar esto es que la mayoría de los restaurantes manejan plan de incentivos para sus colaboradores, los administradores también coinciden en decir que en sus organizaciones prima el trabajo en equipo y colaboración con los compañeros; es decir que existe un excelente clima laboral, aunque estas afirmaciones podrían ser un poco sesgadas habría que hacerle este tipo de preguntas a los empleados directamente para poder concluir de una manera más segura.

El 76% de los restaurantes realiza evaluación del desempeño y en su mayoría lo hace mensualmente lo que les permite detectar falencias y corregirlas a tiempo. Aunque hay un porcentaje alto de restaurantes que manejan programas de seguridad industrial e higiene industrial; también se encuentra un porcentaje más alto de quienes no lo manejan (56,5% y 52%) siendo esto tema a evaluar por los productos que manejan existiendo normas mínimas de salubridad para estos establecimientos, sin contar que tan solo el 13% tiene programas de medicina preventiva quedando al descubierto una cultura de no prevención que reina en nuestra sociedad.

Es claro que los temas de bienestar para los empleados tales como educativo, cultural, deportivo y familiar no está en la agenda de gran parte de los restaurantes del Área Metropolitana centro Occidente y los pocos establecimientos que cuentan con ellos tienen programas deportivo y familiar.

## **5.5. ÁREA TECNOLOGIA (PROCESOS).**

Muchos restaurantes de la región no cuentan con una visualización que les permita crear una imagen donde se quiera llegar, en toda organización bien estructurada y que tenga una planeación estratégica definida se deben tener definidos temas como: Misión, Visión, Políticas, Valores, Objetivos y Resultados; pues de estos aspectos ninguno llega al 50% del total de los restaurantes, siendo la Misión como la más definida con un 47% de los establecimientos y con porcentajes menores del 35% vienen todos los demás temas, por otro lado por ser la mayoría de empresas pequeñas y con pocos empleados no ven la necesidad de contar con organigramas , manuales de funciones y manuales de procedimientos ningunos de estos tres rubros llega al 50% de los establecimientos que entraron en el estudio.

Mirando los equipos de los restaurantes se encontró que estos son relativamente nuevos el 72% de los establecimientos aseguraron que su maquinaria no sobrepasaba los 5 años, esto debido a que son restaurantes que cuenta con menos de este tiempo o que han venido actualizando sus herramientas.

Los administradores que buscan relaciones con otros sectores se inclinan por hacerlas con empresas del sector y con el sector financiero con porcentajes de 41% y 39% respectivamente; siendo cifras bajas, así que podríamos afirmar que más del 50% de los restaurantes no buscan manejar ninguna relación con otro sector diferente al suyo.

Por ser subsector donde la prioridad es mantener sus clientes y atraer otros nuevos la mejor herramienta para lograrlo es innovando para así ofrecer variedad en su carta y así lo entienden la mayor parte de los restaurantes (85%) que se preocupan por investigar en estos temas para la mejora de sus productos, pero no siempre se tiene el compromiso de la alta gerencia para estos temas el 43% de los administradores afirman que el compromiso es medio para este propósito, los propietarios ven esta necesidad como un costo extra en su organización. A pesar del esfuerzo que hacen los administradores solo el 32% considera que el nivel de mejora de bienes y servicios en el restaurante es alto y el 50% lo considera como moderado.

el 52% de los restaurantes adaptan los cambios tecnológicos apreciados, de una manera moderada tan solo el 15% lo hacen sin dificultades, de manera rápida; ahora midiendo la adquisición de sistemas de gestión el 59% de los encuestados lo consideran como moderado o alto; es decir que si se está adquiriendo este tipo de herramientas.

Existe un gran número de restaurantes que no tienen ningún tipo de certificación distinta a los exigidos por ley (bomberos, salubridad, etc.).

De los restaurantes en el AMCO existe un 37% quienes no han implementado el manejo de residuos sólidos y líquidos, porcentaje preocupante puesto se está afectando el medio ambiente con este tipo de acciones y en un momento donde todo lo relacionado con el ambiente está tomando una importancia sin precedentes y la no aplicación del tema podría acarrear graves sanciones para los establecimientos, es importante crear una cultura para tomar conciencia y aplicar este tipo de tareas.

## **5.6. ORIENTACION HUMANISTA**

Para los administradores de la región es importante contar con un personal calificado para realizar las tareas en los restaurantes, es por esto que creen que el proceso de selección de personal es muy importante para sus empresas. Con seguridad no tienen el proceso de las grandes empresas para el ingreso de personal en sus entidades, pero sin duda si lo realizan detalladamente para no equivocarse en su capital humano.

Más del 80% de los restaurantes estimulan a sus colaboradores por medio del salario y el 56% lo hace a través de incentivos, estas son las dos maneras más utilizadas por los administradores y propietarios para lograr estimular y desarrollar a su personal, son pocos los que utilizan mecanismos tales como: premios, capacitación técnica, entrenamiento, reentrenamiento, planes de motivación, planes de re inducción y formación personal no superando el mas alto el 30% de los establecimientos.

Evaluando el conocimiento que tienen los administradores sobre sus empleados, nos damos cuenta que la mayoría de estos (alrededor del 70%) cuentan con información en aspectos como nivel académico, estado civil, número de hijos y tiempo en el restaurante, pero, no se detienen a informarse o interesarse sobre los intereses personales de sus colaboradores tan solo el 18% lo hacen.

No es recurrente que los restaurantes implementen programas de capacitación dirigidos al trabajador y mucho menos a la familia; tan solo el 41% y 39% implementa estos programas dirigidos al trabajador y en temas de salud y técnica siendo estos los más alto. Estos programas dirigidos a la familia ninguno superan el 15 %.

La mejor manera para que el empleado se sienta parte dentro de una organización es dándoles importancia, hacerlos sentir que sus opiniones cuentan para sus superiores, esto parece tenerlo claro casi el 60% de administradores quienes escucha sus opiniones y delega responsabilidades empoderando de esta manera a sus colaboradores, además alrededor del 45% no se queda allí y delega la toma de algunas decisiones reconociendo el buen trabajo, cabe decir que el 85% de los administradores dan la posibilidad de negociar ciertas políticas de la empresa siendo flexibles y mostrando a sus empleados lo importantes que son para sus organizaciones con lo anterior el 65% de los encuetados consideran que sus empleados aman el restaurante aunque hubo un porcentaje que manifestó no saberlo y tan solo el 11% afirmaron que sus empleados no amaban el negocio y trabajaban solo por un sueldo.

El 100% de los restaurantes encuentran el trabajo en equipo como una herramienta fundamental para el buen funcionamiento del restaurante, trayendo grandes beneficios en el servicio y en los productos a ofertar.

Los administradores definen su estilo de administración como líder y democrático con porcentajes de 46% y 33% respectivamente, ratificando tener autoridad dentro del restaurante sin dejar de lado una actitud conciliadora, donde les permite a sus colaboradores participar en las decisiones de su organización, tan solo el 6% afirmo tener un estilo autocrático donde ellos tienen la última palabra sin dar la

posibilidad a modificarla, otra porción importante lo define como dejar hacer – dejar pasar.

En los restaurantes del AMCO alrededor del 60% de los que tienen la tarea de tomar decisiones frente al negocio saben lo importante que es contar con factores como: sistemas de comunicación, manual de funciones, manual de procedimientos, control de procesos, invertir en tecnología y tener una plataforma informática; pero a la hora de utilizarlo este porcentaje baja considerablemente en todos los mencionados, los más utilizados son Manual de procedimientos y Manual de Funciones y tan solo llega al 28% y 26% de los restaurantes respectivamente; también hay que advertir que cerca del 40% de administradores no lo consideran importante para sus negocios tal vez desconocimiento absoluto de que son y su funcionalidad. Tener una documentación de los métodos de trabajo es ajeno a 61% de los restaurantes que manifestaron no ser importante este factor para sus establecimientos.

## **5.7. ORIENTACION PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES**

Al momento de decidir a que se le da más importancia en su tarea como gerentes, estos manifestaron 4 opciones diferentes con porcentajes significativos cada uno, el 37% de los administradores coinciden en afirmar que dar instrucciones claras es lo más importante, la toma de decisiones es otro aspecto que el 26% de los gerentes la eligieron como lo primordial, finalmente el planear y organizar los procesos es lo que impera en el 17 y 18% de los administradores, lo anterior nos indica que no hay una gran mayoría en escoger una opción y que los porcentajes se reparten en varios factores ; es decir que los administradores ven aspectos diferentes como esenciales en su tarea como gerentes.

Existe un desconociendo generalizado en temas como productividad y competitividad, medio ambiente e innovación y tecnología la desinformación llega alcanzar márgenes de 60% de los restaurantes, solo se reporta un alza en información concerniente a lo legal competencia nacional cerca del 65% de los restaurantes dicen saber sobre estos temas. En el ámbito internacional no alcanza el 5% de conocimiento en alguno de estos aspectos.

El estudio muestra que gran parte de los administradores están personalizados en sus funciones como gerentes, teniendo conocimientos actualizados en procesos como compras e inventarios donde el 87% de ellos afirmaron manejar el tema, así mismo mas del 60% de los gerentes dicen tener total control y conocimiento en los procesos financieros y administración de personal; donde no se evidencio tan

altos índices de información fueron en procesos comerciales y de producción sin ser porcentajes discretos rodeando el 50% de los establecimientos, esto hace advertir que los administradores de los restaurantes en el AMCO conocen y manejan funciones propias de sus cargos.

En el momento de planear el 57% de los administradores le da más importancia a los resultados, por ser estos los que miden su administración frente a la organización, otro aspecto que miran con importancia son los objetivos y metas importantes para tener un horizonte donde se quiera llegar. Es mínimo el número de administradores que piensan que lo más importante en el momento de planear sean los impactos del entorno sobre su empresa o factores claves sobre los cuales se va centrar la gestión.

Para los directivos de los restaurantes les es más importante tener certificación en los productos que en los procesos, sin negar que las dos serían de gran importancia para el crecimiento y reconocimiento de sus negocios.

## **5.8. ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS**

Las normas y reglamentos son para la mayoría de los administradores altamente indispensables para sus funciones dentro de la empresa, con estas todos saben lo que tienen que hacer y permite un ordenamiento al interior del establecimiento, en menor margen hay quienes las toman como reguladoras normales de una actividad; eso sí, ninguno piensa que las normas y reglamentos tienen escasa relevancia en sus tareas como gerentes. En más del 80% de los restaurantes del AMCO se cuenta con jerarquías y conductos regulares aunque tan solo en el 30% de los casos estén de manera clara, precisa y por escrito. La opinión está dividida entre los administradores; porque, mientras que el 44% piensa que los procesos, procedimientos y actividades de rutina, tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos, porcentaje similar cree que lo realmente importante es que se conozcan así no estén documentados.

Los empleados de casi el 90% de los restaurantes tienen perfectamente claro quién es el encargado de darles las instrucciones y a quien se deben dirigir en los temas laborales, de esta manera el concepto de autoridad está muy bien establecido por parte de los administradores de las empresas.

Aunque a la pregunta “si no estoy presente las cosas no funcionan también como deberían” la respuesta de la mayoría de administradores (48%) fue que estaban parcialmente de acuerdo, podríamos decir desde este punto de vista que la autonomía de los colaboradores es plena, pero no se corrobora totalmente esta

situación ya que vemos un 52% los colaboradores toman parcialmente decisiones y en un 67% califican que ellos no tienen un gran aporte con sus ideas, lo que muestra una desconfianza en ellos, no dejando espacios de aportes mutuos sino condicionando la relación empleado – patrono a lo que es exclusivamente el trabajo de cada cual. Una particularidad donde la parte directiva de los establecimientos dejen trabajar con el fin de generar un espacio de trabajo, colaboración y crecimiento mutuos.

En el 37% de los establecimientos de la región existe un alto grado de especialización en sus colaboradores donde todos tienen un cargo con funciones establecidas siendo esta una de las principales acciones desarrolladas dentro sus organizaciones, también están en una proporción similar, los que no tienen un solo cargo con funciones establecidas por existir rotación en sus empresas, pero, de igual manera, manejan una buena especialización en sus cargos, finalmente existe los que no tienen ninguna especialización en ningún cargo definido, es decir son poli funcionales.

Solamente el 31% rechaza tajantemente la idea de entregarles poder a los empleados dentro de sus organizaciones, más del 50% aunque no lo acepta como si lo hacen el 17% de los administradores, tampoco son tan radicales como los primeros y estarían dispuestos a discutirlo.

Aplicar un estilo fuerte y direccionador no siempre es el mejor para que una empresa funcione de la mejor manera, hay que ver el contexto y la situación de cada organización, así lo piensan el 57% de los administradores, tan solo el 15% demostró tener otras maneras para administrar y rechazo de pleno este estilo; aunque hubo un sector donde se mostro identificado con el estilo y no dudaron en aceptar que es el adecuado para que una organización funcione.

El área comercial ha mostrado un crecimiento significativo en las ventas con un porcentaje del 41,3%.

Se presume según lo observado que la preparación superior es un buen indicio de crecimiento para la empresa, un 32% de los establecimientos quienes tienen en sus cargos de dirección a una persona con estudios superiores, presentan un crecimientos en las ventas. Los demás restaurantes que se encuentran administrados por personas con estudios por debajo del pregrado no muestran índices de crecimiento tan altos.

Conocer sus competidores hace que su capacidad innovadora crezca en virtud de aumentar su nivel de ventas, un 56,52% de los establecimientos que muestran una señal de crecimiento en ventas conocen cuáles son sus competidores; a su

vez conocer la competencia los motiva a innovar en sus productos al 76,2% de los restaurantes, que crece las ventas en el 50% de los establecimientos.

La condición de otorgar o no descuentos no significan que se crezca en ventas, los porcentajes aunque diferentes están demasiado cercanos. Sin embargo la leve diferencia a favor de quienes ofertan descuentos, puede implicar que este tipo de herramientas implementadas por los restaurantes puede ser un motivo de concurrencia por parte de los clientes, lo que implicaría un crecimiento en sus ventas.

Los niveles de satisfacción entre los clientes muestran un crecimiento en las ventas o por lo menos un estancamiento, da a entender que el servicio y el ofertar un buen producto permiten que haya cierta fidelización del cliente, mucho más en este tipo de negocios que son mucho más susceptibles a este tipo de variables.

Se puede decir que para el cliente es muy importante la calidad del producto y el buen precio, pero entre los dos prima mucho más la calidad del producto sobre el precio, es evidente que un 67% se encuentra satisfecho altamente y ve un excelente precio, pero la línea de la calidad muestra que 82,6% se encuentran satisfechos y consideran que reciben un buen producto, siendo esto último lo que más está primando en la conciencia del cliente.

## **5.9. TABLAS DE CONTIGENCIA**

El área comercial ha mostrado un crecimiento significativo en las ventas con un porcentaje del 41,3%.

Se presume según lo observado que la preparación superior es un buen indicio de crecimiento para la empresa, un 32% de los establecimientos quienes tienen en sus cargos de dirección a una persona con estudios superiores, presentan un crecimiento en las ventas. Los demás restaurantes que se encuentran administrados por personas con estudios por debajo del pregrado no muestran índices de crecimiento tan altos.

Conocer sus competidores hace que su capacidad innovadora crezca en virtud de aumentar su nivel de ventas, se muestra que un 56,52% de los establecimientos que advierten una señal de crecimiento en ventas conocen cuáles son sus competidores; a su vez conocer la competencia los motiva a innovar en sus productos al 76,2% de los restaurantes, que crece las ventas en el 50% de los establecimientos.

Otro aspecto importante es que la condición de otorgar o no descuentos no significan que se crezca en ventas, los porcentajes aunque diferentes están

demasiado cercanos. Sin embargo la leve diferencia a favor de quienes ofertan descuentos, puede implicar que este tipo de herramientas implementadas por los restaurantes puede ser un motivo de concurrencia por parte de los clientes, lo que implicaría un crecimiento en sus ventas.

Los niveles de satisfacción entre los clientes muestran un crecimiento en las ventas o por lo menos un estancamiento, da a entenderse por lo tanto que el servicio y el ofertar un buen producto permiten que haya cierta fidelización del cliente, mucho más en este tipo de negocios que son mucho más susceptibles a este tipo de variables.

Se puede manifestar también que para el cliente es muy importante la calidad del producto y el buen precio, pero entre los dos prima mucho más la calidad del producto sobre el precio, es evidente que un 67% se encuentra satisfecho altamente y ve un excelente precio, pero la línea de la calidad muestra que 82,6% se encuentran satisfechos y consideran que reciben un buen producto, siendo esto último lo que más está primando en la conciencia del cliente.

## **5.10. GRÁFICOS RESUMEN**

Con el fin de llegar a una respuesta rápida y simple pero que permita deducir comportamientos mediante una sencilla valoración, se ha hecho un esfuerzo por sintetizar parámetros cualitativos en forma cuantitativa, para así determinar de qué manera se están comportando las distintas componentes del perfil administrativo de los establecimientos objeto del estudio; para ello mostraremos los niveles de cumplimiento que la muestra de restaurantes ha tenido en cada una de las variables evaluadas en el instrumento de recolección de información.

El análisis es elaborado a partir de un esquema tipo semáforo, donde generamos intervalos porcentuales los cuales representan un color específico. A continuación veremos la representación gráfica de lo aquí expuesto.

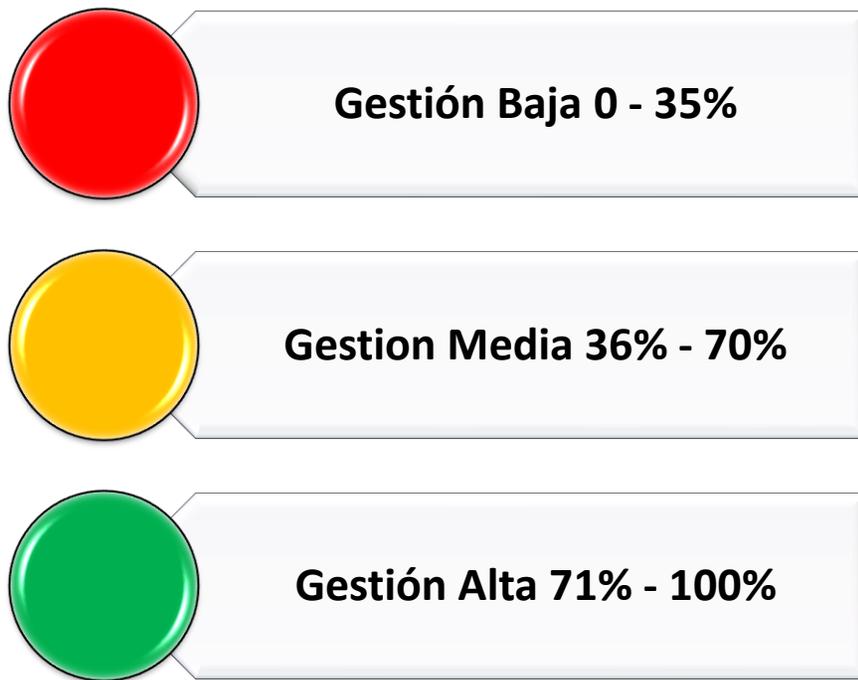


Ilustración 8 Diagrama semáforo

■ Cumplimiento área comercial



**Gráfico 94 Cumplimiento del área comercial (I)**

■ Cumplimiento área comercial



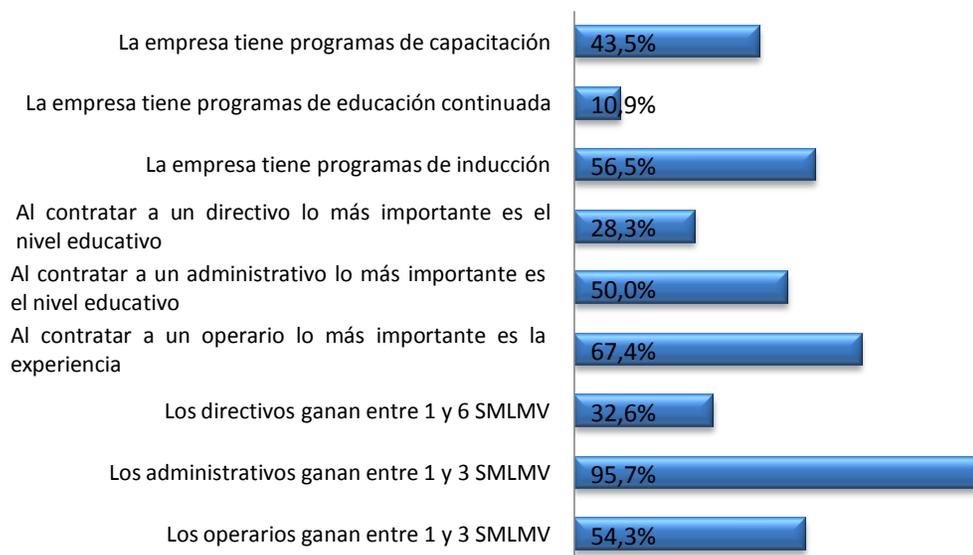
**Gráfico 95 Cumplimiento área comercial (II)**

### ■ Cumplimiento área financiera

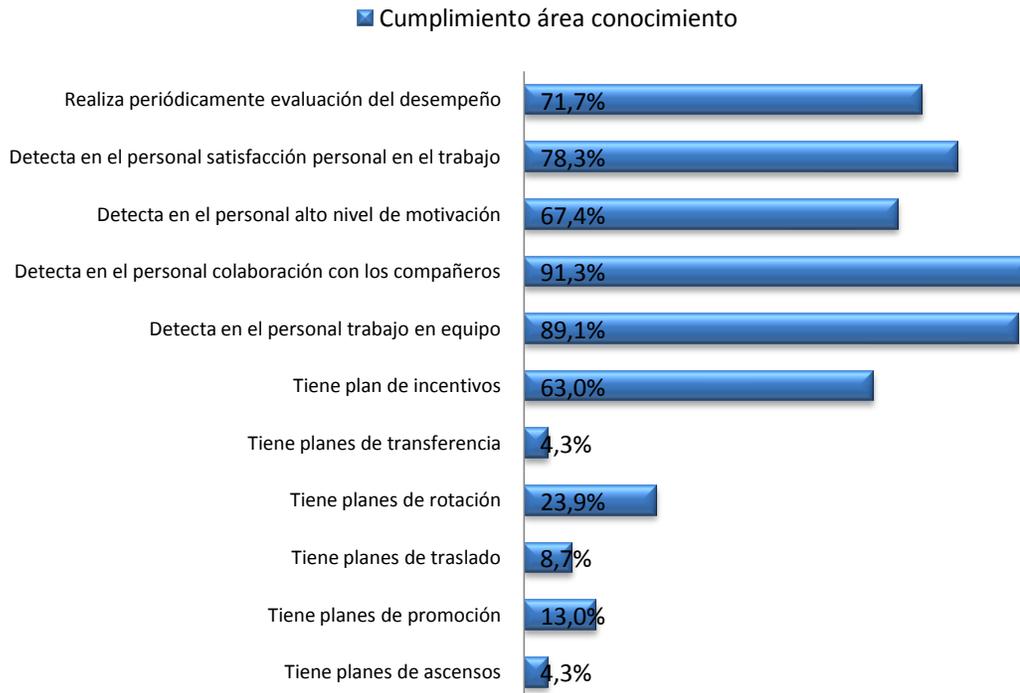


**Gráfico 96 Cumplimiento área financiera**

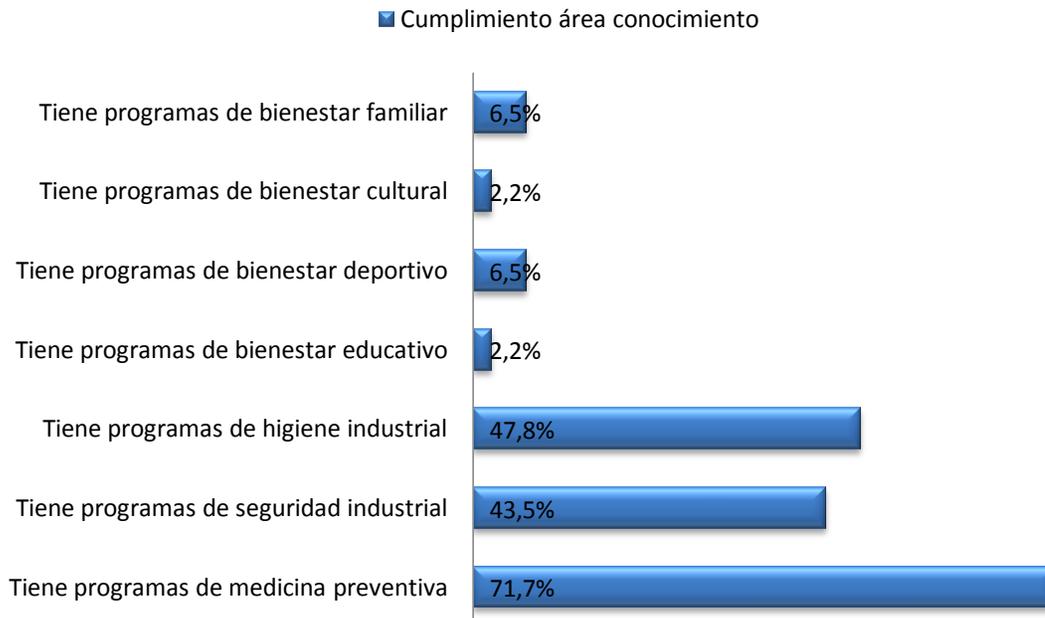
### ■ Cumplimiento área conocimiento



**Gráfico 97 Cumplimiento área conocimiento (I)**



**Gráfico 98 Cumplimiento área conocimiento (II)**



**Gráfico 99 Cumplimiento área conocimiento (III)**

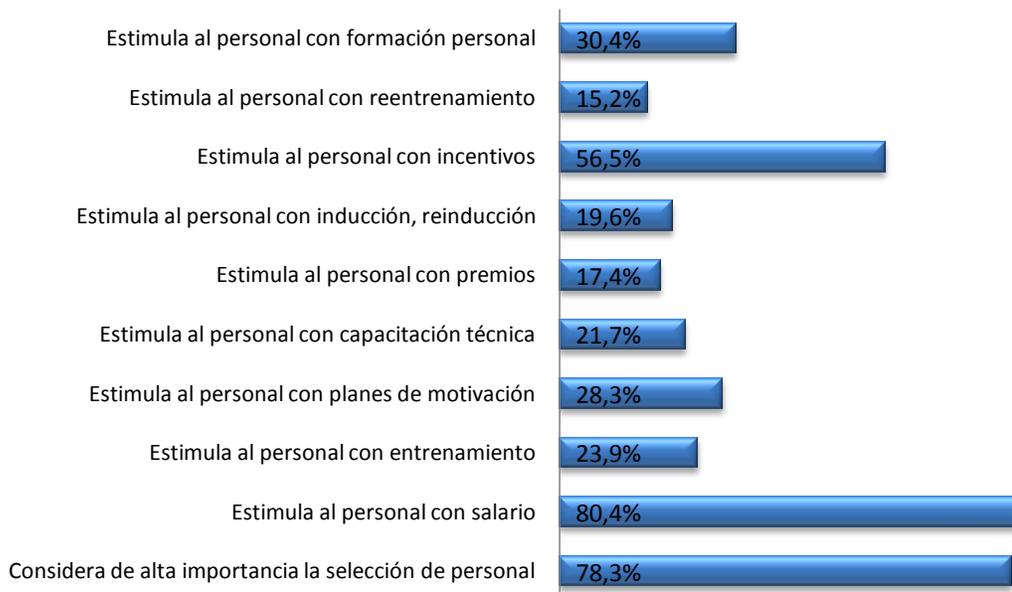


**Gráfico 100 Cumplimiento área tecnología (procesos I)**



**Gráfico 101 Cumplimiento tecnología (procesos II)**

■ Cumplimiento orientación humanista



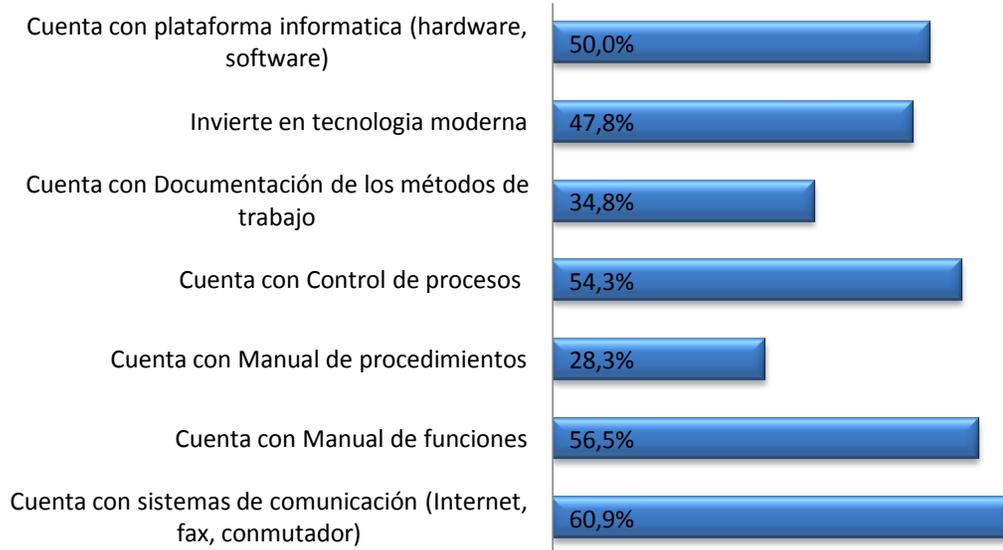
**Gráfico 102 Cumplimiento área humanista (I)**

■ Cumplimiento orientación humanista



**Gráfico 103 Cumplimiento área humanista (II)**

■ Cumplimiento orientación tecnocrática



**Gráfico 104 Orientación tecnocrática**

■ Cumplimiento orientación planificadora y toma de decisiones



**Gráfico 105 Cumplimiento orientación planificadora y toma de decisiones**

■ Cumplimiento orientación hacia las normas y reglamentos

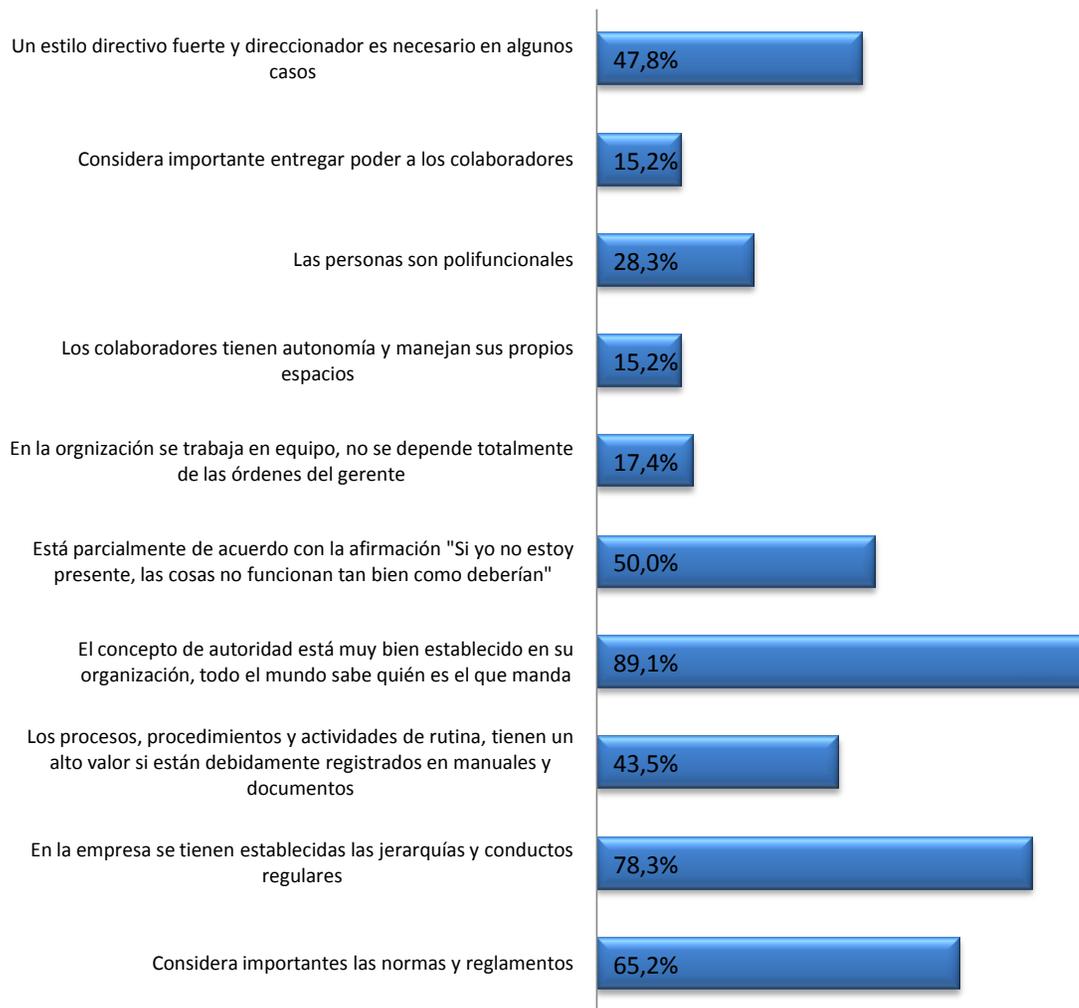


Gráfico 106 Cumplimiento orientación hacia las normas y reglamentos

## Promedio de gestión

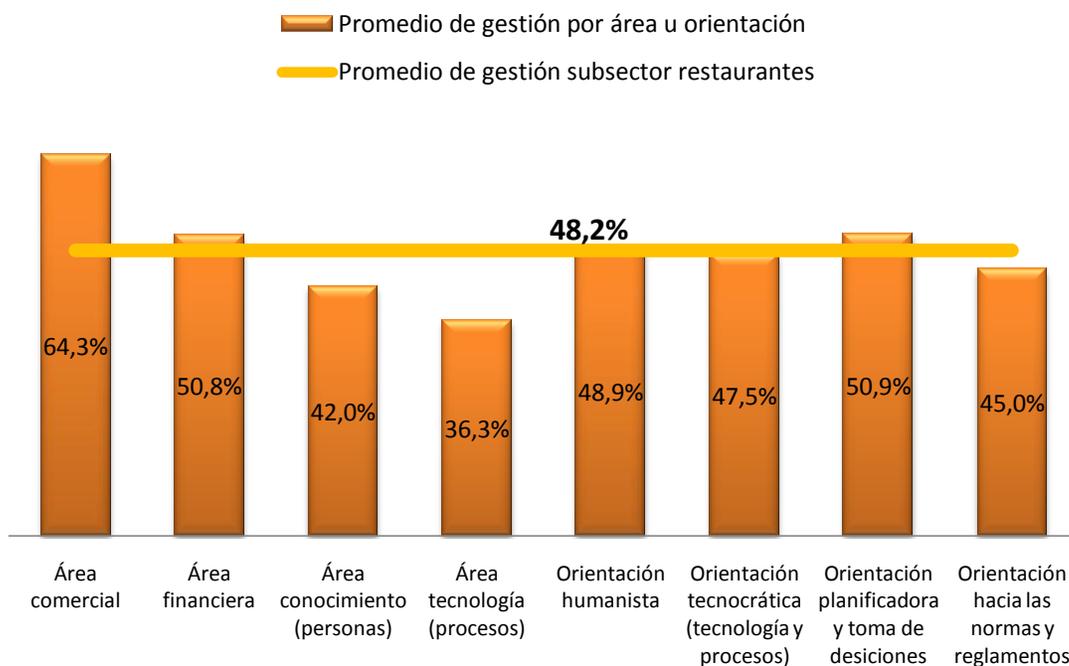


Gráfico 107 Promedio general de la gestión

Los anteriores diagramas de barras fueron resumidos en el último gráfico, donde podemos encontrar un nivel medio de gestión en lo referente a la parte administrativa de los restaurantes del AMCO. Se nota un nivel de gestión muy superior a la media de todos los demás aspectos evaluados; esto indica claramente que las potencialidades humanas, técnicas y tecnológicas de las unidades de negocio son orientadas a alcanzar mayores ingresos, no sería esto un inconveniente si no fuese que en los demás aspectos no se tuviere un nivel de gestión muy bajo; todo muestra una desproporción en los esfuerzos por mejorar los ingresos de los establecimientos. Quiere decir esto que se está empezando a tratar el problema por donde no es. Se está concentrando todo en la fuerza de ventas y no se están teniendo en cuenta, con la importancia que se merece, aspectos como la tecnología, el personal y el manejo de normas.

## **7. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Las dificultades que viven los establecimientos objeto del estudio, y que pueden ser extrapolados al sector como tal, obedecen a la falta de gestión por parte de los directivos de las unidades de negocio en diversos aspectos que conforman el área administrativa. Muchas pueden ser las razones de ello y las contenidas en el diagnóstico quizá sean tan solo un parte de aquel universo, pero que de ser tratadas sistemáticamente pueden alcanzar logros importantes en materia de dirección lo que daría otra cara al sector; no buscando ser un clúster dominante o fundamental en la escala económica regional, pero si haciendo del negocio de la restauración en la región un nicho importante en el mercado.

### **7.1. DESCRIPCIÓN**

La principal problemática que se logra evidenciar es la relacionada con la falta de ordenamiento en la función estratégica; no se aborda con igual vehemencia aspectos administrativos que respalden la función principal del negocio. Se denota una fuerte tendencia a favorecer el área de ventas sin dejar espacio a fortalecer las demás áreas, lo que hace que el negocio sobreviva de lo que se hace al diario, dando soluciones a los síntomas de los problemas y no al fondo de ellos.

Se recomienda entonces documentar las necesidades y las soluciones a las mismas para cada uno de los restaurantes, integrando todo en el Plan de Negocios de cada establecimiento. Teniendo este insumo se puede entonces pensar en la certificación en calidad para el subsector, recurriendo a la metodología recomendada por la NTC 6001 “Modelo de gestión para microempresas y pequeñas empresas”.

Algunas de las características que se fomentarían al implementar una norma de calidad en los establecimientos serían:

## **Directas**

- Formalización y regularización legal de las unidades de negocio.
- Incremento sustancial de la calidad en los productos ofertados.

## **Indirectas**

- Se concibe un ambiente ideal para preparar al sector ante la demanda turística en la que ha sido enfocada la visión de la región, en especial del Triángulo del Eje Cafetero y el AMCO como integrante de éste.

Debe pensarse en que dicha estrategia no debe ser abordada con la totalidad de los establecimientos, sino que debe obedecer a una estrategia escalonada partiendo de una experiencia controlada que permita recoger evidencias y ajustar diferentes situaciones para lograr un programa robusto que cubra por etapas la totalidad de la población del subsector.

Para ello se propone elaborar un Programa Piloto que aborde una población reducida de los restaurantes que voluntariamente se quieran acoger a la estrategia de intervención; la cual debe estar liderada por el AMCO, canalizador de los recursos necesarios para la ejecución del programa; acompañado en su ejecución por las Cámaras de Comercio y Universidades de la región quienes aportarían los recursos humanos, académicos, logísticos que lleven a cabo la tarea de manera ordenada, dado que la experiencia de ambos estamentos da fe de buenos resultados en la implementación.

La propuesta puede definirse en tareas pasivas, las cuales fortalecerán el sector en lo consultivo y académico buscando siempre robustecer el aspecto organizacional de cada restaurante. En esta etapa las universidades juegan un papel trascendental ya que debe elaborarse un acompañamiento directo al empresario en cuanto a la elaboración de los planes de negocio y futura implementación de la norma NTC 6001. El acompañamiento puede asignarse a estudiantes de pregrado en dos tipos de modalidad: práctica empresarial o trabajo de grado. El número de restaurantes puede variar por cada alumno y la responsabilidad de la institución y el estudiante será generar toda la mecánica necesaria para que los establecimientos a su cargo lleguen al objetivo de consolidar sus respectivos Planes de Negocio y su certificación de calidad.

La importancia de la certificación radica en las áreas que abarca su implementación y que atacaría el problema de manera sustancial; de llevarse a cabo y cumplirse las tareas el nivel de mejora en la gestión sería evidente y

pasaríamos de tener un diagrama semáforo en amarillo a llevar muchos aspectos, de los evaluados en el estudio, al color verde.

El siguiente diagrama muestra los tres aspectos fundamentales que ataca la norma y que el diagnóstico presentado en este documento muestra con niveles de gestión medios. De igual manera muestra de manera ordenada como tratarlos.

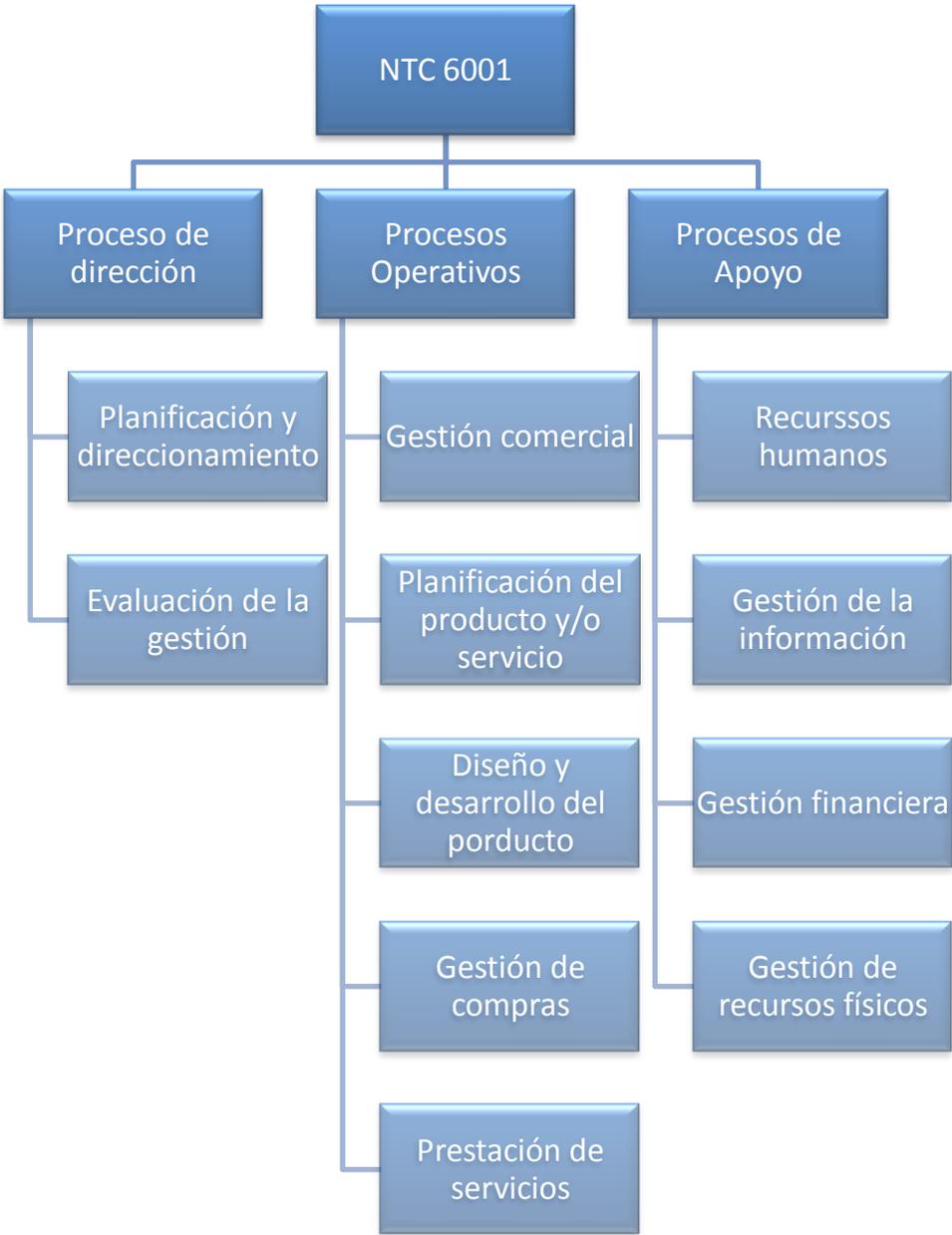


Ilustración 9 Esquema Norma ISO 6001

La interdisciplinariedad juega un papel importante, ya que en la documentación necesaria para la certificación NTC se deben llenar diferentes aspectos en los

cuales pueden entrar a apoyar estudiantes de carreras que tengan que ver con el tema a fortalecer. Un ejemplo de ello puede darse así: Un estudiante de una carrera administrativa es quien acompañará la unidad de negocio para la elaboración de su Plan de Negocio y Certificación en Calidad; en lo referente a los requisitos legales necesarios para el diseño y desarrollo de productos (ICONTEC, 2008) se hace necesario que para alcanzar los requisitos legales se haga una inspección y una validación de los procedimientos con que se manipulan los alimentos, lo que permite que un estudiante de ingeniería de alimentos o un área a fin pueda desarrollar paralelamente, en modalidad de trabajo grado, una labor que ayude a cumplir dicho requisito a los restaurantes intervenidos.

Las Universidades, las Cámaras de Comercio y el SENA deben también ofertar los espacios necesarios para capacitar al recurso humano de los restaurantes intervenidos. Tales capacitaciones deben orientarse en dos ejes temáticos:

- Gestión
  - Finanzas
  - Administración
  - Gestión del Talento Humano
    - Competencias
    - Liderazgo
    - Trabajo en equipo
  - Alianzas estratégicas
    - Logística
- Técnica
  - BPM
  - Gastronomía

El objetivo principal de las capacitaciones es modificar los modelos mentales de los administradores y directivos del sector de manera que clarifiquen conceptos y potencialicen las demás acciones de intervención.

Las tareas activas de la estrategia se orientarían a la formalidad del sector. Mediante la implementación de Indicadores de Gestión se determinan los niveles de informalidad de cada restaurante y su adaptación al medio formal, mejorar estos niveles sería la señal de que se está mejorando en el tema, aspectos como cantidad de contratos formales o acordes a la ley pueden ser tomados como ejemplo. Como pasar de un estado a otro no es fácil, es necesario que las administraciones y concejos municipales de La Virginia, Dosquebradas y Pereira, diseñen un mecanismo, que decreta o acuerde, un estímulo financiero para los establecimientos involucrados en la estrategia de intervención y que muestren señales de mejora, en un periodo de tiempo determinado, en dicho aspecto.

Específicamente estaríamos hablando de exenciones en un porcentaje del impuesto de Industria y Comercio; las Cámaras de Comercio pueden también ajustar tarifas especiales para estos establecimientos. Todo con el fin de fomentar la inserción a la legalidad fiscal, aquellos establecimientos que no muestren indicios de mejora quedarían por fuera de los beneficios más no del programa.

La estrategia debe mostrar en el mediano plazo un crecimiento en la formalidad del sector y una mejora en el aspecto organizacional. En el largo plazo los restaurantes deben denotar un mejoramiento en el aspecto financiero y de talento humano, además el sector debe encontrarse en una mejor escala dentro de la economía local y específicamente dentro del sector de los servicios.

Un beneficio adicional está dado por una creciente relación de la academia con el sector.

El siguiente gráfico resume lo comentado anteriormente.



Ilustración 10 Esquema intervención

Un aspecto importante, después de una implementación como la aquí mostrada, es que las empresas deben iniciar un camino para convertirse en una red de establecimientos donde puedan contar con apoyos virtuales que les permitan mejorar sus procesos contables, publicitarse a través de la web. Estas alianzas deben propender por mejorar el servicio al cliente. Para ello deben generarse guías de restaurantes y especialidades de los mismos. Extrapolando el tema de las alianzas, se pueden realizar estas mismas con otros entes del sector servicios (taxistas, hoteles, clínicos, etc.) para que la vocación de turismo en la que la región se ha encaminado tenga unidad de criterio; haciendo que todo tipo de establecimientos dedicado a prestar servicios coadyuve en pro del crecimiento de mismo y del perfil económico que ha adquirido la región.

## 8. CONCLUSIONES

- Identificar el estilo gerencial de los líderes de los equipos de trabajo aquí estudiados, ha permitido conocer de fondo las características por las que actualmente estas empresas consideran tener ventajas competitivas en la región, además de las debilidades y fortalezas que poseen, en diferentes ámbitos que conforman el manejo administrativos de las organizaciones.
- El estilo gerencial y administrativo detectado por el estudio realizado en el AMCO a los gerentes y directivos de las empresas del sub-sector restaurantes, es un estilo líder con algunos rasgos democráticos y de dejar hacer – dejar pasar; es un estilo gerencial con un alto nivel de sentido humano y de equipo, que reconoce el trabajo bien hecho y escucha opiniones de sus colaboradores. Es un estilo gerencial estratégico, de personas con metas claras, que apunta a buenos resultados, basándose en los factores claves sobre los cuales centra su gestión, teniendo así un amplio conocimiento de su empresa y maneja un amplio control de la misma. Es un estilo gerencial firme a los reglamentos pero con cierta flexibilidad a la hora de empoderar y motivar a sus empleados. Sin embargo es evidente que falta cierto trabajo
- El estudio realizado al sub-sector restaurantes permitió obtener una contextualización de carácter administrativo a dicho sub-sector, identificando las características clave que están definiendo a sus actuales líderes, además de establecer un diagnóstico inicial acerca de muchas de sus áreas de actuación.
- Se considera de vital importancia identificar la necesidad de crear canales de conexión entre las necesidades y situaciones que están viviendo las empresas de la región, las soluciones y respuestas que pueda proporcionar el sector académico a las mismas, y la articulación por medio de leyes y reglamentaciones del Estado y las entidades gubernamentales; todo lo anterior con el fin de proporcionar una integración total orientada hacia el desarrollo y competitividad de las empresas del sub-sector restaurantes hacia el desarrollo mismo del AMCO.

- El hecho de que la mayoría de propietarios acudan a figuras jurídicas como persona natural, da indicios de ser un régimen simplificado, lo que permite ser agentes exentos de pagar el IVA. Esta figura no es mala, simplemente que dificulta el crecimiento del restaurante para pasar de un pequeño negocio a una empresa verdadera, la intención de los propietarios, dado estos resultados no es la de crecer sino la de tener un negocio para su sustento.
- Casi la mitad de los encuestados tienen preparación profesional, lo que genera un ambiente ideal para que los negocios tengan un mejor manejo y por tanto un mejor desempeño. La implementación de programas que permitan orientar dicho potencial redundaría en una mejor organización de los establecimientos lo que en el corto plazo se evidenciaría en un comportamiento contable acertado.
- Como se pudo observar durante el desarrollo de este estudio, la introducción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) son de vital importancia en las organizaciones del sub-sector, ya que se consideran en desventaja competitiva aquellas que no las gestionan. Por esto, es importante resaltar que, para los empresarios de nuestra región debe considerarse como uno de sus grandes retos gerenciales, el hecho de armonizar todos los elementos que influyen en la creación de estrategias orientadas hacia una competitividad empresarial, comenzando desde la articulación de los sistemas de información que actualmente posea con las necesidades internas tanto en términos de capital humano como físico y económico.
- Lograr la competitividad requiere que los empleados y la gerencia trabajen en equipo para lograr todas sus metas organizacionales. Este proceso debe empezar desde la gerencia; pensar, escuchar, analizar y comunicar hasta lograr un entendimiento común de cuáles son las causas de las presiones y las insatisfacciones pueden ser buenas herramientas que el líder puede implementar.
- Si bien el promedio de de gestión administrativa no es muy alto, hay casos específicos y con fortalezas en distintos ámbitos en los cuales podrían generarse modelos que se puedan hacia los demás establecimientos, con el acople necesario que esto con lleva, pero que permita a los demás

establecimientos explotar mejor su capacidad humana y operativa en pro de su propio crecimiento.

- La gran mayoría de los restaurantes realizan presupuestos con diferente periodicidad de acuerdo a sus necesidades y emplean diferentes herramientas para analizar el negocio financieramente, esto ofrece indicadores orientados hacia la buena planeación que le dan a los recursos económicos y financieros, como también les permite estar preparados para las diferentes situaciones que se pueden presentar en el que hacer del negocio tomando decisiones pertinentes. Quiere decir esto que están preparados para hacerlo, solo falta orientar estas prácticas en pro de un crecimiento sostenido.
- El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados adecuándose a las situaciones con las que se enfrenta más frecuentemente y adaptándose a los cambios del entorno. Como personas los administradores tienen toda la capacidad de ejercer un liderazgo que permita un manejo administrativo adecuado de las organizaciones objeto del estudio, es claro entonces que las estrategias planteadas pueden orientar a los administradores en el camino del éxito empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio*. Bogotá D.C., Colombia: 3R Editores

Alcaldía de Bogotá. (s.f.). *www.desarrolloeconomico.gov.co*. Recuperado el 27 de Abril de 2010, de en <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/index.php?/Noticias-de-Actualidad-Econ%C3%B3mica/informe-del-dane-sobre-el-pib-ano-2009.html>

Arenas, W. (2004). *Administración por resultados*. Pereira: CRIE.

Christopher, L. (1997). *Mercado Tecnía de Servicios*. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de administración 2 edición*. Thomson Paraninfo.

Equipo Editor parasaber.com. (s.f.). *parasaber.com - PRISACOM, S.L.*  
Recuperado el 21 de Mayo de 2010, de  
<http://www.parasaber.com/economia/innovacion/conceptos-clave/articulo/innovadores-innovar/523/>

ICONTEC. (2008). *Modelo de gestión para microempresas y pequeñas empresas (mypes)*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas Y Certificación (ICONTEC).

Jacob, M. (Julio de 2002). *Instituto Mediterraneo de Estudios Avanzados*.  
Recuperado el 21 de Mayo de 2010, de IMEDEA:  
<http://www.imedea.uib.es/Natural/goi/innovatur/docs/pres11-07-2002-UPV.pdf>

Ministerio de Industria y Comercio. (s.f.). *www.mincomercio.gov.co*. Recuperado el 27 de Abril de 2010, de  
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5393&IDCompany=1>

Quijano, V. (s.f.). *conocimientosweb.net*. Recuperado el 21 de Mayo de 2010, de  
<http://www.conocimientosweb.net/zip/article445.html>

Revista La Barra. (Mayo de 2004). *www.labarra.com.com*. Recuperado el 27 de Abril de 2010, de  
[http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/la\\_revista/EDICIONES%20PDF/ED%207.pdf](http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/la_revista/EDICIONES%20PDF/ED%207.pdf)

Revista La Barra. (Agosto de 2008). *www.revistalabarra.com.co*. Recuperado el 29 de Abril de 2010, de <http://www.revistalabarra.com.co/proyecciones>

Tormo y Asociados. (s.f.). *tormo.com.co*. Recuperado el 2 de Marzo de 2010, de [http://www.tormo.com.co/noticias/5987/Expectativas\\_del\\_sector\\_de\\_restauracion\\_para\\_el\\_2009.html](http://www.tormo.com.co/noticias/5987/Expectativas_del_sector_de_restauracion_para_el_2009.html)

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA

#### INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

“IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES EMPLEADOS EN EL SECTOR SERVICIOS SUBSECTOR RESTAURANTES EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE”

#### INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**OBJETIVO:** Conocer las diferentes formas de administración aplicadas en la actualidad en el subsector restaurantes, con el fin de generar propuestas de instrucción, capacitación y actualización que conlleve a optimizar los resultados de la empresa.

Ciudad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Encuesta No. \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL RESTAURANTE

Nombre o Razón Social

NIT o CC: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono y/o Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

#### Ubicación:

Zona Industrial

Zona Residencial

Zona semi-industrial

Zona Comercial

#### Naturaleza Jurídica

Persona Natural

Sociedad Limitada

Sociedad Anónima

Otra (¿cuál?)

\_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Cargo: \_\_\_\_\_

Sexo 

M	F	LGTB
---	---	------

Edad (años)    25 – 35     35 – 45     Más 45

Nivel de educación:

---

---

---

Cursos, seminarios, talleres y fechas aproximadas:

---

---

---

**PRIMERA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN**

**I. AREA COMERCIAL**

1. ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos? (Marque con una X)

Crecimiento     Estancamiento     Decrecimiento

2. ¿Conoce sus competidores?    Si     No

**Indique los más importantes competidores**

---

---

3. ¿Qué porcentaje de ventas ha manejado el Restaurante en el último año? \_\_\_\_\_ **N/R**

4. Otorga usted descuentos a sus compradores    Si     No

¿Cuáles?

---

---

---

5. Como percibe el nivel de satisfacción del cliente Alto  Medio  Bajo

A través de:

Buzón de sugerencia  Encuesta  Estudio de mercados  Permanencia del cliente  Otros

¿Cuáles?

---

6. ¿Está en su estructura organizacional el Área Comercial claramente establecida? Si  No

7. ¿Elabora su compañía con alguna frecuencia plan de mercadeo? Si  No

Frecuencia: Semestral  Anual  Otro  ¿Por qué? 

---

8. Existen sistemas de control en los siguientes aspectos (opción múltiple):

	SI	NO		SI	NO		SI	NO		SI	NO
Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Productos y/o Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inventarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facturación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asesores comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliente (postventa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Canales de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Califique el manejo de las siguientes variables dentro de su empresa

	Exce	Bue	Reg	Mal		Exce	Bue	Reg	Mal		Exce	Bue	Reg	Mal
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plaza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Postventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con (opción múltiple):

	SI	NO		SI	NO		SI	NO
Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empresas del Sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. ÁREA FINANCIERA

1. ¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al que hacer del negocio? Si  No

2. Realiza presupuestos escritos Si  No

Periodicidad:

Diaria  Semanal  Mensual  Bimensual  Trimestral  Anual  Otra   
 ¿Cuál?

3. ¿Tiene claro cuál es el costo de sus pasivos (deudas), es decir cuánto paga de intereses? Si  No

4. ¿Conoce qué entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de su Restaurante?

Si  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad del negocio? Si  No

6. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero?

Indicadores  Programas  Asesorías  Ninguno  Otros   
 ¿Cuáles?  
 \_\_\_\_\_

7. ¿Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones? Si  No

Como:

Cartera morosa  Plan de pagos  Disminución de ventas  Otros   
 ¿Cuáles?  
 \_\_\_\_\_

### III. ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)

1. ¿Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores?

Menos de 1 SMLV    Entre 1 y 3    Entre 3 y 6    Entre 6 y 9    Más 9

Operativo					
Administrativos					
Directivos					
Topes	496.900.00	1'490.700.00	2'981.400.00	4'472.100.00	

2. Al momento de contratar un colaborador lo más importante para usted es:

	Operativo	Administrativo	Directivo				
Nivel Educativo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Habilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Experiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				

3. El Restaurante desarrolla programas de:

Inducción  Capacitación  Educación Continua  Ninguno  Otros

¿Cuáles?

---

4. Tiene planes escritos que permitan realizar:

Ascensos  Promoción  Traslado  Rotación  Transferencia  Ninguno

5. Tiene plan de incentivos Si  No

6. Detecta o identifica en su personal

	Si	No		Si	No
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alto Nivel de Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración con los Compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Satisfacción Personal en el Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Realiza periódicamente evaluación del desempeño

Si  No  Mes  Semestre  Año

8. Tiene programas de:

Medicina Preventiva  Higiene Industrial  Seguridad Industrial  Ninguno  Otros

¿Cuáles?

---

9. Tiene programas de bienestar:

Educativo  Cultural  Deportivo  Familiar  Ninguno  Otros

¿Cuáles?

---

#### IV. ÁREA: TECNOLOGÍA (PROCESOS)

1. En el Restaurante se han definido:

Misión  Visión  Políticas  Valores  Objetivos  Resultados

2. Se cuenta por escrito con:

Organigrama actualizado  Manuales de Funciones  Manuales de Procesos y/o Procedimientos

3. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos del Restaurante?

0 – 5  5 – 10  10 – 15  Más de 15

4. El Restaurante maneja y mantiene relaciones con:

Universidades  Empresas del sector  Sector Gubernamental  Sector Financiero

5. El Restaurante tiene un Departamento de Investigación y Desarrollo: Si  No   
 Si su respuesta es SI: ¿Cuál es el nivel de compromiso de la alta gerencia? Bajo  Medio  Alto

6. Nivel de Mejora de Bienes y Servicios en El Restaurante

7. El Restaurante observa los cambios tecnológicos aparecidos en los Restaurante y los adapta rápidamente a su organización

8. El Restaurante mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?

6. Nulo	<input type="checkbox"/>	Escaso	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
7. Nulo	<input type="checkbox"/>	Escaso	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
8. Nulo	<input type="checkbox"/>	Escaso	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>

9. Tiene El Restaurante algún tipo de certificación Si  No

Cuales

---

10. ¿El Restaurante ha implementado manejo de residuos sólidos y líquidos? Si  No

**SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ESTILO PERSONAL**

**V. ORIENTACIÓN HUMANISTA**

1. ¿Qué tan importante considera usted el proceso de selección de personal para El Restaurante?

Bajo  Regular  Alto

2. Qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal:

Salario	<input type="checkbox"/>	Premios	<input type="checkbox"/>	Formación personal	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento	<input type="checkbox"/>	Inducción, re inducción	<input type="checkbox"/>
Incentivos	<input type="checkbox"/>	Planes de motivación	<input type="checkbox"/>	Capacitación Técnica	<input type="checkbox"/>	Reentrenamiento	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

3. ¿Posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores con respecto a?

Nivel académico  Número de hijos  Estado civil  Tiempo en El Restaurante  Intereses personales

4. Implementa programas de capacitación dirigidos a:

ÁREA	CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL					
	Técnica		Salud			
	Si	No	Si	No	Si	No
Trabajador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuáles son las acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores?

Delegar toma de algunas decisiones	<input type="checkbox"/>	Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>	Reconocimiento al buen trabajo	<input type="checkbox"/>
Escuchar opiniones	<input type="checkbox"/>	Delegar responsabilidades	<input type="checkbox"/>		

6. ¿Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de El Restaurante?

7. ¿Considera Usted que sus trabajadores aman El Restaurante para la cual trabajan? (comportamientos o elementos)

8. ¿Encuentra usted algún beneficio al trabajo en equipo?

	Si	No	N/R	¿Cuáles?	¿Por qué?
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

9. ¿Cómo definiría su estilo de administración?

Dejar Hacer – Dejar pasar	<input type="checkbox"/>	Paternalista	<input type="checkbox"/>	Autocrático	<input type="checkbox"/>	Democrático	<input type="checkbox"/>	Líder	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?							

## VI. ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGIA Y PROCESOS)

1. Cuales de los siguientes factores considera importantes para El Restaurante:

	SI	NO	LO UTILIZA		SI	NO	LO UTILIZA
Contar con un sistema de comunicación (Internet, fax, conmutador)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Documentar los métodos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Invertir en tecnología moderna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plataforma informática (hardware, software)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Control de procesos

--	--	--

**VII. ORIENTACION PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES**

1. ¿A que le da Usted más importancia, como Gerente? (única respuesta)

Planear	<input type="checkbox"/>	Dar instrucciones claras	<input type="checkbox"/>	Organizar los procesos	<input type="checkbox"/>	Tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Cumplir la normatividad	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>				

2. Tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en aspectos como:

	<b>Nal</b>	<b>Inter</b>		<b>Nal</b>	<b>Inter</b>		<b>Nal</b>	<b>Inter</b>
Legal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad y competitividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación y tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Como Gerente tiene conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de El Restaurante:

Financieros	<input type="checkbox"/>	Compras e inventarios	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>	Administración de Personal	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

4. En el momento de Planear, Usted le da más importancia a: (única respuesta)

Los resultados	<input type="checkbox"/>	Factores claves sobre los cuáles se va a centrar la gestión	<input type="checkbox"/>
Objetivos y metas	<input type="checkbox"/>	Escenarios futuros del sector	<input type="checkbox"/>
Impactos del entorno sobre su empresa	<input type="checkbox"/>		

5. Es importante para los Directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en:

Procesos	<input type="checkbox"/>	Productos	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------	---------	--------------------------

**VIII. ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS**

1. En su actividad como Gerente, considera que las normas y reglamentos son: (única respuesta)

Altamente indispensables	<input type="checkbox"/>	Reguladoras normales de una actividad	<input type="checkbox"/>	Tienen escasa relevancia	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	---------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. En su Organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares: (única respuesta)

De manera clara, precisa y por escrito	<input type="checkbox"/>	No se le da demasiada relevancia a este aspecto	<input type="checkbox"/>
Existe, pero no se tienen registrados por escrito	<input type="checkbox"/>		

3. Para Usted, los procesos, procedimientos y actividades de rutina, tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	No se encuentran establecidos formalmente	<input type="checkbox"/>
Medianamente de acuerdo. Lo importante es que se conozcan	<input type="checkbox"/>		

4. El concepto de autoridad está muy bien establecido en El Restaurante, Todo el mundo sabe quién es el que manda.

Absolutamente cierto  No se le da mucho énfasis a este aspecto   
A veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican

5. Qué opinión le merece esta afirmación: "Si yo no estoy presente, las cosas no funcionan tan bien como deberían"

Completamente de acuerdo  Parcialmente de acuerdo  No estoy de acuerdo

6. En El Restaurante que Usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones.

Totalmente de acuerdo  No en todas las ocasiones. A veces toman sus propias decisiones   
Completamente en desacuerdo. Se trabaja en equipo

7. ¿Cree Usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?

Cierto, no hacen sino lo que se les ordena  No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios   
A veces tienen ideas propias, pero no es muy común

8. ¿En su empresa las personas tienen un alto grado de especialización? ¿Cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?

Cierto, ha sido una de las principales acciones desarrolladas  No se tiene esa cultura. Todos son polifuncionales   
Parcialmente cierto. Se procura la rotación en diferentes oficios

9. ¿Cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados?:

Totalmente de acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cree Usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?

Sí. Estoy de acuerdo  No en todas las ocasiones  Completamente en desacuerdo

## Anexo 2: cuadro de establecimientos encuestados

RESTAURANTES ENCUESTADOS		
Nombre Del Restaurante	Direccion	Telefono
La Ruana Restaurante Bar	Av. Circunvalar 12 – 08	3250115
Vallarta Restaurante	C.C. Bolivar Palza	3258642
Mexicuates	Cr. 17 # 55 Local 6	3314144
Restaurantes Rincon Tolimense	Calle 21 # 16 - 127 Dosquebradas	3154264
Restaurante Legascon	Cr. 7 Bis # 18b – 09	3350866
Urbano Restaurante Bar	C.C. Bolivar Palza	3148530048
Restaurante Drago´s	C.C. La 14 Local 3 Nivel 1	3217304
Panesso		3257043
Restaurante Il Forno	Cr.15 # 11 - 55 Barrio Los Alpes	
Restaurante Donde L´ Italiano	Calle 11 # 13 -25 Los Alpes	3345925
Resdtaurante Mamaflor	Los Alpes Calle 11 # 15 - 12	3354793
Papagayos	Calle 1 # 12 – 08	3316564
Restaurante El Tunel	Cr. 7 # 23 – 41	3350226
Santa Gula	Cr.15 # 10b - 01 Ed. Monte Rosa	3354400
Rincon de Bounarroti	Cr.7 Bis 18b – 27	3350950
Restaurante Foster	Calle 21 # 17A - 71 Dosquebradas	3303399
Asadero Bar La Ramada	Cerritos Km.1 Via La Virginia	3279504
Restaurante El Meson Dorado	Km.5 Via Armenia	3333665
Pollos Asados Mario	Cr.8 # 24 – 77	3250213
Deli Joice	C.C. Bolivar Palza L - 305A	3346317
Torito Al Carbon	Cr.7 # 22 – 66	3172222 ext. 1
Restaurante Barú	C.C Pereira Plaza Burbuja 30	3349675
La Rana Restaurante Express	C.C Victoria Local 300 B.	3345187
Restaurante Tipico Los Geranios	Cr. 14 # 13 – 24	3359674
Restaurante Provincias Comida de Mar	Km.5 Via Armenia Vereda Huertas	3388080
La Pesebrera	La Virginia	
Sabor Y Sazon	Calle 21 # 16 - 32 Dosquebradas	3104568057
Sabor Cubano	Calle 25 # 7 – 62	3336898
Diego Parrilla Bar	Calle 10 Bis # 15 – 09	3338503
Chili Peppers Comida Tex-Mex	Calle 7 # 15 - 08 Av. Circunvalar	3453824
Café Restaurante El Dorado	Cr. 7 Bis # 18b – 29	3244203
Restaurante El Nuevo Refugio	Calle 21 # 17Bis - 59 Dosquebradas	3304035
Buñuelos Dias	Av. Circunvalar 4 – 21	3313159
Pupeto		
Restaurante San Martin	Av. Juan B # 16 – 65	3161651
Kokoropollo	Cr. 7 # 23 – 41	3350226
Restaurante Pa Comer	Calle 21 # 17A - 69 Dosquebradas	3439680
Troncos Parrilla	C.C. Bolivar Plaza	3349019

Rancho Ancho - Restaurante Bar	Av. Juan B Gutierrez # 16b - 63	3161869
Carbon Caribeño	Km. 5 Via Cerritos	3200214
Balcon De Los Abuelos	Km 7 Via Armenia	3388185
La Cazuela Paisa	Galicia	3127781099
Restaurante Balcon De Los Arrieros	Km.5 Calle 100 Via Cerritos	3205117
La Vara	Km.6 Via Cerritos	3214501416
Restaurante Café Bar Vini Tinto	Cr.7A Bis 18B - 11 Pasaje Cultural	3339067
Mediterraneo	Av. Circunvalar 4 – 47	3310398

**Tabla 5 Restaurantes encuestados**