

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA FAMIEMPRESA LA CAZUELA
DE ADRIANA**

JUAN FELIPE NIETO AGUILAR

LAURA MELISSA SANCHEZ SERNA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE TECNOLOGÍA

ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

PEREIRA, 2015

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA FAMIEMPRESA LA CAZUELA DE
ADRIANA**

JUAN FELIPE NIETO AGUILAR

LAURA MELISSA SANCHEZ SERNA

**Trabajo de grado para optar al título de Tecnólogo Profesional en Tecnología
Industrial**

Asesor

LUIS JOSÉ RUEDA PLATA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE TECNOLOGÍA

ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

PEREIRA, 2015

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado _____

Firma del Jurado _____

Firma del Jurado _____

A todas las personas que durante el transcurso de esta etapa me acompañaron, a esos profesores que siempre confiaron en mí, me guiaron y potenciaron mis capacidades a través de su conocimiento, a todos los compañeros con los que compartí y aprendí, con los que viví muchos momentos buenos y malos, a Pedro Felipe Medina Burbano y Laura Melissa Sánchez Serna por brindarme su amistad durante todo este tiempo.

Finalmente a mis padres, María Rosalba Aguilar y Rafael Eduardo Nieto que siempre me apoyaron y me han guiado durante toda mi vida, a mi tía Socorro Díaz por ser esa persona que siempre ha estado a mi lado cuidando de mí y a mis amigos que siempre han estado ahí brindándome su apoyo.

JUAN FELIPE NIETO AGUILAR

Para las personas que me enseñaron a ser quien soy, a quienes me han guiado y apoyo en mi camino por el mundo, a quienes a pesar del dolor y el sufrimiento me mostraron el lado oscuro de la luna, a quienes me han dado la mano cuando he caído, a ese Ser todo poderoso que habita cada espacio de mi alma y de la tierra, a quienes físicamente no están pero que han seguido mis pasos, a quienes me aman incondicionalmente y sobre todas las cosas, al conocimiento de mi misma que me ha dado la confianza y fortaleza para seguir adelante, para superarme, para ayudar a los demás y creer en el poder de mis sueños, ideas e intuiciones.

A todas aquellas personas que han contribuido en mi crecimiento personal, espiritual, mental y profesional.

A mi madre, Luz Amparo Serna Villegas, a mi hermana, a mi familia y a mis seres queridos, especialmente, dedico cada uno de mis triunfos y derrotas porque gracias a ellos he alcanzado esta meta tan importante en mi vida.

Laura Melissa Sánchez Serna

AGRADECIMIENTOS

Los autores del proyecto le agradecen expresamente a:

La Escuela de Tecnología Industrial y a su planta de Docente por el conocimiento transmitido, por las enseñanzas brindadas por medio de sus experiencias, por expandir nuestra intelecto y nuestra capacidad de pensamiento, por darnos el apoyo para nuestro crecimiento personal y profesional.

Igualmente, damos las gracias a nuestro director de proyecto de grado, al diseñador industrial Luis José Rueda Plata, por la paciencia y dedicación, por su constante retroalimentación, por darnos la esperanza de que si lo íbamos a lograr.

Por otro lado, agradecemos a la Familia Carreño Salgado que nos permitió aplicar los conocimientos aprendidos durante nuestra carrera en su empresa, el restaurante La Cazuela de Adriana.

Finalmente, damos las gracias a nuestra familia, amigos y todas aquellas personas que contribuyeron de una u otra forma, a que éste proyecto se realizara.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	7
LISTADO DE TABLAS	12
LISTADO DE GRÁFICOS	13
LISTADO DE IMÁGENES	17
RESUMEN	19
ABSTRACT	21
INTRODUCCIÓN	22
1. ANTECEDENTES	25
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:	29
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	29
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:	33
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:	33
3. JUSTIFICACIÓN	34
4. OBJETIVOS	36
4.1 OBJETIVO GENERAL:	36
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	36
5. MARCO REFERENCIAL	37
5.1. MARCO TEÓRICO	37
5.1.1 Reseña de las Teorías Administrativas	39
5.1.2 Administración por Objetivos	42
5.1.3 Administración por Procesos	42

5.1.4 Calidad Total	44
5.1.5 Planeación Estratégica	46
5.1.6 Gerencia de Servicio	50
5.2. MARCO CONCEPTUAL	52
5.2.1 Mi-Pymes	52
5.2.2 Economía Informal	53
5.2.3 Concepto de Modelo	54
5.2.4 Direccionamiento Estratégico	56
5.2.5 Indicadores de Gestión	57
5.2.6 Diagnóstico	58
5.2.7 Cadena de Valor	59
5.2.8 Ventaja Competitiva	60
5.2.9 Costos ABC	62
5.3. MARCO SITUACIONAL	64
5.4. MARCO LEGAL	67
5.4.1. Leyes Nacionales	67
5.4.2. Norma Técnica Sectorial	70
5.4.3. Normativa para las Mi-Pymes	73
5.5. MARCO GEOGRÁFICO	75
5.5.1 Ubicación	75
5.5.2 Información General de la Ciudad de Pereira	77
5.5.3 Límites	78
6. DISEÑO METODOLÓGICO	79
6.1 Tipo de Investigación	79

6.2 Fuentes de Información	79
6.2.1 Primarias	79
6.2.2 Secundarias	79
6.3 Población y Muestra	79
6.4 Etapas de la Investigación.	80
7. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION	81
7.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA	81
7.1.1 EVALUACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA	82
7.1.2 EVALUACION GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	100
7.1.3 EVALUACION GESTION FINANCIERA	109
7.1.4 EVALUACION GESTION DE LA PRODUCCIÓN	116
7.1.5 EVALUACION DE LA GESTION LOGISTICA	124
7.1.6 EVALUACION GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE	131
7.2 ANÁLISIS PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) Y PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	140
7.2.1 Análisis del Perfil de Capacidad Interna del restaurante	140
7.2.2 Análisis de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio	146
7.3 MATRIZ DOFA	151
7.3.1 Matriz de Impacto	152
7.3.2 Análisis DOFA	154
8 DIRRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION	157
8.1 DIRRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	158
8.1.1 PRINCIPIOS	158
8.1.2 VALORES	158

8.1.3 MISION	158
8.1.4 VISION	159
8.1.5 POLÍTICAS	159
8.1.6 OBJETIVOS	160
9 PROPUESTA DE MEJORAS A LOS PROCESOS ACTUALES DEL RESTAURANTE LA CAZUELA DE ADRIANA	161
9.1 IDENTIFICACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL RESTAURANTE LA CAZUELA DE ADRIANA	161
9.1.1 Gestión Administrativa	161
9.1.2 Gestión del Servicio al Cliente	162
9.1.3 Gestión de la Producción	163
9.1.4 Gestión del Talento Humano	164
9.1.5 Gestión Logística	165
9.1.6 Gestión financiera	166
9.2 PROPUESTA DE MEJORAS	167
10 MODELO ADMINISTRATIVO	170
10.1 Modelo Gestión por Procesos restaurante La Cazuela de Adriana	170
10.2 Organigrama del restaurante La Cazuela de Adriana	171
10.3 Manual de Funciones del restaurante La Cazuela De Adriana	172
10.4 Plan de Acción	184
11 CONCLUSIONES	186
12. RECOMENDACIONES	188
BIBLIOGRAFÍA	190
ANEXOS	197

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las mi pymes	52
Tabla 2 Capacidad Directiva	141
Tabla 3 Capacidad Tecnológica.....	142
Tabla 4 Capacidad del Recurso Humano	143
Tabla 5 Capacidad Competitiva	144
Tabla 6 Capacidad Financiera	145
Tabla 7 Factor Económico	147
Tabla 8 Factor Político	147
Tabla 9 Factor Social	148
Tabla 10 Factor Tecnológico.....	149
Tabla 11 Factor Geográfico	149
Tabla 12 Matriz DOFA	151
Tabla 13 Matriz de Impacto Oportunidades	152
Tabla 14 Matriz de Impacto Debilidades	152
Tabla 15 Matriz de Impacto Fortalezas	153
Tabla 16 Matriz de Impacto Amenazas.....	153
Tabla 17 Matriz DOFA basada en Impactos	154
Tabla 18 Proceso Gestión Administrativa	162
Tabla 19 Proceso Gestión del Servicio al Cliente	163
Tabla 20 Proceso Gestión de la Producción	164
Tabla 21 Proceso Gestión del Talento Humano	165
Tabla 22 Proceso Gestión Logística	166
Tabla 23 Proceso Gestión Financiera.....	167
Tabla 24 Planes de Acción	184

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Metas y Objetivos	82
Gráfico 2 Estrategia para Competir.....	83
Gráfico 3 Control competidores	83
Gráfico 4 Anticipación de necesidades	84
Gráfico 5 Presupuesto	84
Gráfico 6 Planeación Estratégica.....	85
Gráfico 7 Misión y Visión	85
Gráfico 8 Planes de contingencia	86
Gráfico 9 Sinergia de trabajo en equipo.....	87
Gráfico 10 Recursos para alcanzar metas.....	87
Gráfico 11 Estructura organizativa.....	88
Gráfico 12 Organigrama	88
Gráfico 13 Funciones del personal	89
Gráfico 14 Actividades similares	89
Gráfico 15 Unidad de mando	90
Gráfico 16 Delegar actividades	90
Gráfico 17 Descripción de cargos	91
Gráfico 18 Especificaciones de los cargos	91
Gráfico 19 Remuneración de cargos	92
Gráfico 20 Sistema de control.....	93
Gráfico 21 Indicadores de gestión	93
Gráfico 22 Control de ventas	94
Gráfico 23 Control de inventarios.....	94
Gráfico 24 Control de gastos	95
Gráfico 25 Control de elaboración de alimentos	95
Gráfico 26 Control de calidad.....	96
Gráfico 27 Control tecnológico.....	97
Gráfico 28 Normas de productividad.....	97

Gráfico 29 Medidas correctivas.....	98
Gráfico 30 Control comportamiento	98
Gráfico 31 Sistemas de control	99
Gráfico 32 Control ABC	99
Gráfico 33 Proceso de Talento Humano	100
Gráfico 34 Contratación	101
Gráfico 35 Capacitación.....	101
Gráfico 36 Prestaciones Sociales	102
Gráfico 37 Evaluación de desempeño	102
Gráfico 38 Salarios	103
Gráfico 39 Sistema PQR.....	104
Gráfico 40 Políticas disciplinarias	104
Gráfico 41 Condiciones laborales	105
Gráfico 42 Salud Ocupacional	105
Gráfico 43 Promoción	106
Gráfico 44 Ausentismo y rotación	106
Gráfico 45 Clima Organizacional	107
Gráfico 46 Indicadores de gestión T.H.....	107
Gráfico 47 Responsables.....	108
Gráfico 48 Límites de procesos	108
Gráfico 49 Proceso Financiero.....	109
Gráfico 50 Herramientas financieras.....	110
Gráfico 51 Rentabilidad	110
Gráfico 52 Control financiero	111
Gráfico 53 Estructura financiera: Contabilidad.....	112
Gráfico 54 Estructura financiera: Tesorería	112
Gráfico 55 Estructura financiera: Análisis financiero.....	113
Gráfico 56 Estructura financiera: Evaluación de proyectos.....	113
Gráfico 57 Estructura financiera: Costos	114
Gráfico 58 Estructura financiera: Presupuesto	114

Gráfico 59 Estructura financiera: Impuestos	115
Gráfico 60 Proceso de producción.....	116
Gráfico 61 Estandarización de procesos	116
Gráfico 62 Mejoramiento continuo	117
Gráfico 63 Evaluación de actividades.....	117
Gráfico 64 Orientación de procesos.....	118
Gráfico 65 Límites de las actividades	118
Gráfico 66 Documentación de procedimientos	119
Gráfico 67 Descripción de cargos.....	119
Gráfico 68 Tiempo de ciclos.....	120
Gráfico 69 Estudios de tiempos	120
Gráfico 70 Cuellos de botella	121
Gráfico 71 Sistema de recompensas	121
Gráfico 72 Control de calidad.....	122
Gráfico 73 Certificación de calidad	123
Gráfico 74 Proceso de Logística	124
Gráfico 75 Almacenamiento.....	124
Gráfico 76 Claridad de responsabilidades	125
Gráfico 77 Mejora continua.....	125
Gráfico 78 Evaluación de procedimientos.....	126
Gráfico 79 Entrenamiento	127
Gráfico 80 Política de proveedores.....	127
Gráfico 81 Interacción de procedimientos.....	128
Gráfico 82 Documentos de procedimientos	128
Gráfico 83 Nuevas tecnologías	129
Gráfico 84 Planeación de recursos	129
Gráfico 85 Burocracia	130
Gráfico 86 Indicadores de gestión logística	130
Gráfico 87 Políticas de Servicio al Cliente	131
Gráfico 88 Interacción con el cliente	132

Gráfico 89 Tipos de cliente	132
Gráfico 90 Mercado Target	133
Gráfico 91 Servicio de la organización.....	133
Gráfico 92 Comunicación interna.....	134
Gráfico 93 Impacto en los clientes	134
Gráfico 94 Diferencias de calidad	135
Gráfico 95 Manejo de la información	135
Gráfico 96 Balance frente a la competencia	136
Gráfico 97 Clientes insatisfechos.....	137
Gráfico 98 Personal capacitado.....	137
Gráfico 99 Tiempo de solución de problemas.....	138
Gráfico 100 Clientes nuevos.....	138

LISTADO DE IMÁGENES

Imagen 1 Cadena de valor.....	60
Imagen 2 Ubicación geográfica restaurante “La Cazuela de Adriana”	76
Imagen 3 Mapa del municipio de Pereira, Risaralda (Colombia)	77
Imagen 4 Modelo Administrativo por Procesos.....	171
Imagen 5 Organigrama	171

ANEXOS

Anexo 1 Formato de Encuesta "Evaluación General de los Procesos"	197
Anexo 2 Formato de Perfil de Capacidad Interna de la Organización	201
Anexo 3 Formato de Perfil de Oportunidad y Amenazas del medio.....	203
Anexo 4 Formato de Matriz DOFA.....	204
Anexo 5 Formato de Identificación de Procesos.....	205
Anexo 6 Formato de Estandarización de recetas	206
Anexo 7 Formato de Control de Inventarios	207
Anexo 8 Formato de Manual de Funciones	208
Anexo 9 Formato de Presupuesto y Flujo de Efectivo	209
Anexo 10 Formato de Control de Ventas y gastos.....	210
Anexo 11 Formato de Estado de Resultados	211
Anexo 12 Formato de Contrato por Prestación de Servicios	212
Anexo 13 Política y Responsabilidades del SG-SST	215

RESUMEN

El conocimiento y mejoramiento del servicio brindado en los restaurantes es fundamental para la sociedad Risaraldense, ya que éstos impulsan el crecimiento de la economía de la región. En efecto, El restaurante La Cazuela de Adriana es un establecimiento que ofrece una amplia gama de platos típicos desde hace nueve años aproximadamente; sin embargo, el cambio constante en la administración, el poco manejo de teorías administrativas y la falta de herramientas apropiadas, ha desencadenado diferentes problemáticas para la empresa como el declive en sus ventas, el incumplimiento de sus objetivos y la poca competitividad en el mercado.

Lo anteriormente expuesto, lleva a plantear como objetivo de este trabajo diseñar un modelo administrativo y operacional para el restaurante La Cazuela de Adriana ubicado en la ciudad de Pereira, el cual permita su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado a través de la optimización y enfoque de mejora continua en todos sus procesos, utilizando como táctica la implementación de la planeación estrategia y la gestión por procesos.

Para realización del modelo fue necesaria la elaboración de un diagnóstico de la empresa por medio de una encuesta estructurada, un análisis del Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI), un análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio y una Matriz DOFA, de este modo, se logró conocer la situación actual de la organización. Con base en lo anterior, se genera un direccionamiento estratégico con el que se enfoca la razón de ser y el horizonte de la organización dándole una ventaja competitiva en el mercado.

Luego se realiza la propuesta de mejora a los diferentes procesos de la organización para que dado el caso la organización las aplique en su gestión. Finalmente, se procede a plantear el modelo administrativo para el restaurante.

Palabras clave: Modelo Administrativo, Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Planeación Estratégica, Gestión por procesos, Fami- empresa.

ABSTRACT

The knowledge and improvement of the service provided in restaurants are essential for the Risaraldense society, since they drive the growth of the economy of the region. La Cazuela de Adriana restaurant offers a wide range of dishes from about nine years ago; however, the constant change in the administration, the few administrative management theories and lack of appropriate tools, has triggered various problems for the company as the decline in sales, the failure of its objectives and the lack of competitiveness in the market.

The above, leads to proposing the objective of this work, which is designing an administrative and operational model for La Cazuela de Adriana restaurant located in the city of Pereira, which allows sustainability and market position through the optimization and continuous improvement in all its processes, using tactical implementation of strategy planning and process management.

For the development of the model was necessary to prepare a diagnosis of the company through a structured survey, an analysis of internal capacity profile of the Company (PCI), an analysis of the profile of opportunities and threats in the Middle and SWOT Matrix, in this way, it was possible to know the current situation of the organization. Based on the above, a strategic direction that focuses with the rationale and the horizon of the organization giving it a competitive advantage in the market is generated.

Then the proposed improvements in the different processes of the organization to be made if necessary, the organization implements them in its management. Finally, we proceed to raise the administrative model for the restaurant.

Keywords: Administrative Model, Strategic Diagnostics, Strategic Management, Strategic Planning, Process management, Fam- company.

INTRODUCCIÓN

Hace más de 20 años, el estilo de vida de la sociedad colombiana ha ido cambiando rápidamente adaptándose al dinamismo y al ajetreo de las ciudades en crecimiento, lo que ha llevado a que el mercado cree estrategias que se amolden al constante movimiento de una persona en su vida diaria, debido a que en diversas ocasiones se ven en la necesidad de modificar sus hábitos.

Uno de los cambios más notorios es en la alimentación, puesto que se ha dejado a un lado la ingesta de comidas caseras, pasando a las comidas rápidas y preparadas en restaurantes.

A causa de lo anterior, un gran porcentaje de colombianos ha visto una oportunidad de negocio en el sector gastronómico puesto que cada vez son más las personas que destinan dinero de su salario en gastos de comidas fuera del hogar. Uno de los ejemplos más claros es el crecimiento de las cadenas de restaurantes en el país como Crepes & Waffles, Juan Valdez, o Frisby, y la incursión de franquicias internacionales tales como McDonald's, Dunkin' Donuts, o Cinnabon ya que ven en los colombianos comensales dispuestos a probar y experimentar nuevos sabores.

Este tipo de empresas poseen cualidades importantes que las han catapultado y las han mantenido en el ámbito empresarial con gran éxito y de esta manera han sabido superar las adversidades del medio. Una de las características que les permite seguir avanzando es la formalidad y organización que presentan en sus planes de negocios y en las decisiones que toman frente a los obstáculos y oportunidades. Al contrario de lo que sucede con estas empresas, existen colombianos que han empeñado todo su energía en poner en marcha y sacar adelante sus pequeños y

medianos establecimientos de comidas, tomando como punto de partida sus ahorros y la ayuda de su familia en la idea emprendida.

Dicho acontecimiento viene acompañado del empirismo y la ambición de tener sus propias fuentes de ingresos, luchando diariamente con los infortunios de la economía colombiana, sin tener en cuenta los aspectos administrativos ni los requisitos legales establecidos por el Gobierno para el funcionamiento de la actividad económica que desempeñan y/o las condiciones laborales de sus colaboradores. Por lo tanto muchas de estas Mi-pymes¹ caen en la informalidad económica.

Uno de los casos más característicos es el restaurante “*La Cazuela De Adriana*”, ubicado en la ciudad de Pereira, el cual se dedica al expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes ofreciéndoles a sus clientes alimentos sanos y hechos con la sazón de la abuela. Sin embargo, la informalidad en su constitución y administración, junto con diferentes carencias en las áreas operativas son la causa de que el crecimiento económico y la productividad se vean estancados.

Es así como nace la iniciativa de generar un modelo administrativo el cual oriente cada esfuerzo a mejorar continuamente las condiciones actuales del restaurante, además que él mismo le entregará una capacidad competitiva mayor que le permita incrementar sus ganancias y poseer un desarrollo sostenible en el largo plazo.

Así pues, mediante la realización de una investigación exploratoria y aplicación de métodos cuantitativos y de análisis, como lo son la encuesta, el diagnóstico y matriz DOFA se busca recopilar la información necesaria para conocer el estado actual del restaurante “*La Cazuela De Adriana*” y de esta manera brindar soluciones óptimas a los problemas que lo afectan como la informalidad en su estructura administrativa y operativa.

¹ Micro, Pequeña y Mediana empresa.

De ahí que el resultado de la investigación realizada es la propuesta de un modelo administrativo para el restaurante “*La Cazuela De Adriana*” el cual conlleva a una mejor planeación, organización, dirección y control sirviendo de base para la mejora continua del negocio y para estudios posteriores.

1. ANTECEDENTES

Para que las Mi-pymes dedicadas al expendio de comidas preparadas en restaurantes puedan alcanzar la competitividad en el sector, cada día deben ser más fuertes y contundentes en las decisiones y acciones que efectúan en su cotidianidad; convirtiéndose en esencial el hecho de implementar un Modelo de Administrativo que permita estructurar las Fami-empresas en condiciones de fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad.

Asimismo, para catapultar el éxito de un establecimiento es fundamental el direccionamiento estratégico, su proceso administrativo y la comunicación de esta información, debido a que así asegura que todos al interior de la empresa tengan conocimiento de hacia dónde va y cómo se van a lograr los objetivos propuestos. Por tal razón, muchas organizaciones han optado por trabajar bajo los lineamientos de un modelo administrativo.

Si bien es importante la aplicación de los procesos administrativos, en la región son pocas las Mi-pymes que hacen uso de esta herramienta en su día a día, ello se debe en gran medida al incumplimiento o desconocimiento de los requisitos legales y a la falta de competencias administrativas que debe tener un establecimiento para su buen ejercicio.

De este modo, en la búsqueda de información relacionada con modelos administrativos para Mi-pymes se encontraron diversos documentos en los cuales se aprovechan los beneficios de implementar un modelo de gestión en la organización para incrementar de manera significativa su capacidad de producción a través de la mejora de los procesos y el desempeño organizacional.

Uno de estos se realizó en la ciudad de Bogotá D.C, en el 2008, por Diana Milena Guerrero Castro y Alexandra Perico Quimbaya quienes plantean el diseño de una estructura administrativa para la empresa Salitre Maramao's Club S.A, la cual se

amolde a las características, procesos, funciones y componentes del proceso administrativo de la organización ya que la inexistencia de una estructura y direccionamiento estratégico han ocasionado grandes falencias. Mediante la observación, la ayuda de diferentes modelos de diagnóstico y análisis lograron determinar la situación en la que se encontraba la empresa y de esta manera diseñar la estructura idónea para el establecimiento.

Otro de los trabajos hallados es elaborado por Doris Milena Cabrera Quintero y Camilo Eduardo Poveda Rebollo, en la ciudad de Bogotá D.C en el 2010; lo que buscan los investigadores es mejorar las condiciones en que se encontraba el Restaurante Sopa y Tizón en ese momento, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva la cual les posibilite incrementar su rentabilidad y poseer un desarrollo sostenible en el largo plazo. Según, los autores de la proyecto, el origen del problema es el estancamiento en las ventas el cual contamina las áreas comerciales y operativas de la empresa haciendo que su eficiencia sea poca, sin embargo, haciendo un análisis del trabajo la causa real de las falencias del restaurante es la falta de un proceso administrativo adecuado y un direccionamiento estratégico que otorgue objetivos claros y factibles.

La metodología utilizada en esta investigación es de tipo descriptivo ya que por medio de la observación y diagnóstico interno (Matriz DOFA) y externo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), se establecen comportamientos concretos acerca del manejo de la administración del negocio; como resultado de la exploración se obtuvo la reestructura administrativa del restaurante Sopa y Tizón, la cual está compuesto por el direccionamiento estratégico, la propuesta de una cadena de valor, las cuales pretenden dar una orientación al logro de los objetivos, y el planteamiento de un Modelo de Mercadeo que conceda herramientas para abrirse a nuevos mercados.

Uno de los aportes más importantes que se encontró fue la investigación realizada por los ingenieros industriales John Jairo Osorio Trujillo y William Eduardo Pedraza egresados de la Universidad Tecnológica de Pereira en el año 2010; esta consiste en la identificación de estilos gerenciales y/o administrativos aplicados en los establecimientos dedicados al expendio de comidas a la mesa preparadas en restaurantes, pertenecientes al área metropolitana Centro-Occidente de la ciudad de Pereira; el objetivo primordial del estudio es la generación de propuestas que apunten a la exploración de mecanismos apropiados para minimizar fallas y buscar mejoras a las organizaciones mencionadas desde una visión administrativa, utilizando la planeación estratégica como herramienta clave en el desarrollo de las mismas.

La investigación nombrada en el párrafo anterior es de corte descriptivo-analítica ya que obtiene, analiza e identifica información a través de encuestas y entrevistas técnicas necesarias para determinar los estilos gerenciales y administrativos del subsector. Así pues, se elabora un diagnóstico del estado de 112 establecimientos, evaluando las áreas comerciales, financieras, conocimiento (personas), tecnológica (procesos) y orientación humanista. En consecuencia, se obtiene la elaboración de una propuesta de mejora que está basada en la integración de un Plan de negocio para cada empresa, cimentado en la administración por procesos y en el Modelo de Gestión para microempresas y pequeñas empresas.

Finalmente, en el año 2013 las tecnólogas industriales Leidy Maryen Herrera Serna y Cristina Lam Hei, propusieron un modelo de negocios para la creación de un restaurante especializado en fondue en la ciudad de Pereira. Por medio de la técnica de encuestas se recolectaron los datos, además se utilizó como instrumento cuestionarios virtuales y físicos; así, se logra realizar el estudio de factibilidad a través de la valoración del mercado en cuanto a la oferta y la demanda del producto, del tamaño y localización de la empresa, de la ingeniería del proceso y producto, asimismo se revisan los aspectos legales y administrativos para el correcto funcionamiento de la misma; también se elabora un estudio de inversión para definir

las fuentes de financiamiento e identificar y cuantificar las inversiones necesarias, un presupuesto de ingresos y costos. Igualmente, la investigación presentada es de corte cuantitativa y cualitativa.

Para el desarrollo de los aspectos mencionados anteriormente se utilizaron diferentes herramientas, tales como el método de localización por calificación de puntos, planeación estratégica, mapas de procesos, balance general, estado de ganancias y pérdidas, entre otros.

Por último, con los componentes del estudio de factibilidad valorados se realiza la evaluación de la viabilidad del proyecto mediante un estudio financiero y socioeconómico que arrojan la posibilidad de creación del restaurante especializado en fundió.

En conclusión, se puede observar que en un breve espacio de tiempo se han dado diferentes estudios que demuestran la inquietud de las personas en indagar acerca de este tipo de asuntos y dejan como antecedentes estas investigaciones que sirven de cimientos para la construcción de nuevas indagaciones; es así como se traza el camino para el actual proyecto de grado, el cual se convierte en un referente más para futuros estudio en este ámbito.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Cada día en Colombia son más las personas que ven en el sector gastronómico una oportunidad de tener su propio negocio, sin embargo muchos de los individuos que emprenden este camino muy pocas veces lo hacen de una manera legal y/o oficial frente a lo establecido por el Gobierno, el cual exige una serie de normas y requisitos para que un establecimiento esté bajo los reglamentos para su constitución formal; de ahí emergen las organizaciones que integran la economía informal; entendiendo esta como la ausencia total o parcial de las condiciones legales para el correcto funcionamiento de una empresa. Por ejemplo, la falta de registros contables, la omisión en el pago de impuestos, como también los bajos niveles de aportes a la seguridad social y la carencia de garantías laborales para el colaborador contribuyan a la informalidad empresarial y laboral.

De acuerdo con una encuesta realizada por el Ministerio de Hacienda: “En Colombia actualmente existen 1253 mil micro establecimientos, de los cuales, el 59% pertenecen al comercio, el 32% a servicios y el 9% a la industria. Del total de establecimientos, el 43% no tiene registro mercantil y el 61% no lleva ningún tipo de contabilidad”², es decir, aunque más del 50% de los establecimientos cuentan con el registro mercantil, y siendo este el primer paso en el proceso de formalización empresarial, no garantiza el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias de las organizaciones ante la autoridad concerniente.

² COLOMBIA, MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. BUSTAMANTE IZQUIERDO, Juana Paula Y BAYTER HORTA, María Piedad. Informalidad Empresarial y Laboral en Pequeños Comerciantes: Nueva Evidencia para Colombia. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2013. 5-68 p.

Hay que mencionar, además, que las Mi-Pymes representan el 96.5% de las empresas del país demostrando que gran parte de la economía colombiana se ve impulsada por los microempresarios; asimismo, generan aproximadamente el 80% de los empleos en la nación. No obstante, se estima que un gran porcentaje de las Mi-Pymes se encuentran en la informalidad debido a los altos costos de la formalización de sus negocios; de igual modo, los empresarios no quieren asumir las responsabilidades que acarrea la legalización de sus establecimientos puesto que en muchos casos al realizarla no obtienen los resultados esperados de manera inmediata y lentamente van retomando los hábitos de la informalidad. También cabe destacar, que muchas de estas empresas no cuentan con procesos administrativos y operativos bien definidos lo que las lleva a un declive en las ventas y en muchas ocasiones a la liquidación sus empresas.

Para efectos de la investigación cabe aclarar que el enfoque principal del planteamiento del problema es dirigido hacia las fallas administrativas y operacionales del restaurante *“La Cazuela de Adriana”*.

Es así como todas las observaciones administrativas y operacionales mencionadas anteriormente, se ven reflejadas en el restaurante *“La Cazuela de Adriana”*, ubicado en la ciudad de Pereira, el cual es un micro-establecimiento³ que lleva más de 20 años en el sector gastronómico dedicado al expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes, siendo un ejemplo claro a los acontecimientos de informalidad y falta de estandarización en sus procesos

Durante los primeros 13 años el restaurante suministró el dinero para los gastos diarios de la familia y el restaurante, convirtiéndose en una caja menor en donde todo lo que entraba salda en igual proporción sin tener en cuenta los costos de

³ Se define al micro-establecimiento como unidades económicas con no más de 9 trabajadores y que no tengan más de tres sucursales, incluida la principal.

producción, los salarios y prestaciones sociales, las utilidades, y futuras inversiones por lo cual el restaurante se sostuvo en el tiempo más nunca presentó ganancias ni un crecimiento provechoso.

Desde hace nueve años se dio un cambio de dirección de la empresa pasando a manos de una persona con ciertos conocimientos en negocios y mercado, y una noción somera acerca de métodos administrativos eficaces, la cual aplicó algunas teorías administrativas, realizó estudio de costos, usó la contabilidad general en sus registros, empleó la publicidad como una herramienta para atracción de nuevos comensales, lo que permitió que el restaurante empezará a mostrar signos de crecimiento y de posicionamiento en el mercado, y de cierto modo se aproxima a la normalización de sus procesos; igualmente, se presentaban diversos problemas tales como el hecho que no existía una documentación concisa de los procedimientos, la planeación que se daba era sobre el día a día, y aun así no se cumplía con lo acordado, no existía un direccionamiento estratégico que encaminara todos los esfuerzos hacia un mismo horizonte, tampoco se contaba con el personal calificado para realizar el proceso productivo dándose un mal manejo de los recursos financieros. Actualmente, estos problemas persisten debido a que no se les ha dado una correcta solución.

De esa manera, se obtiene información objetiva debido a que uno de los investigadores tiene contacto directo con la organización lo que proporciona un mayor conocimiento de las carencias que posee. De forma superficial se menciona la causa de los problemas administrativos y operacionales del restaurante, el cual radica en:

- Problemas de gobierno y autoridad: durante los últimos tres años se ha presentado una situación en la que las dos socias principales se han ido rotado la dirección y administración de la empresa por periodos de tiempo, esto ha llevado a que la organización se encuentre en un limbo administrativo, es decir, cada socia aplica su manera de administrar y de

ejecutar las actividades de la empresa siendo éstas completamente diferentes una de la otra, pero ambas administran desde sus conocimientos empíricos. A raíz de este problema se desencadenan diferentes inconvenientes.

- Como consecuencia de lo anterior se generan: la alta rotación del personal, falta de estandarización de los procesos, poca capacitación para el personal, la contabilidad financiera y de costos es variable es decir no existe un manejo constante y periódico sobre el manejo del dinero, el constante cambio de proveedores afectando la calidad de sus productos, el desconocimiento de las funciones laborales de cada empleado ocasionando desperdicios en los procesos de producción
- Debido a que es una empresa familiar, la familia y allegados tienen ciertas propensiones para adquirir el producto sin realizar una transacción monetaria, es decir que los gastos de los socios no está incluida dentro de sus presupuestos y contabilidad generando pérdidas financieras y de inventario de materia prima
- Par acotar la investigación se centran los esfuerzos en los problemas actuales de estandarización de los procesos

De acuerdo a lo anterior y al estado actual de este nicho de mercado es posible inferir que el epicentro del problema en el restaurante *“La Cazuela de Adriana”* y de muchas otros establecimientos dedicados a esta labor, radica en la falta de estandarización de sus procesos y de herramientas propicias para una adecuada administración, las cuales, aplicadas de una manera congruente y precisa, permiten una mejor utilización de los recursos existentes y una notable gestión del establecimiento, generando de este modo un crecimiento potencial de la organización, y asimismo, posibilitando la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuál es el modelo administrativo y operacional idóneo que permita la sostenibilidad y posicionamiento en el mercado a través de la optimización de los procesos en el restaurante “La Cazuela de Adriana”?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

- ¿Cuál es la situación actual del restaurante respecto a su funcionamiento?
- ¿Qué modelo administrativo contribuye al cumplimiento de los lineamientos establecidos permitiendo un estado de mejora y crecimiento continuo en el restaurante “La Cazuela de Adriana”.?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico para el restaurante “La Cazuela de Adriana” para que sea más eficiente en sus procesos administrativos y operacionales?
- ¿Qué mejoras se pueden aplicar a los procesos y procedimientos para alcanzar la estandarización y optimización del ejercicio administrativo del restaurante “La Cazuela de Adriana”?

3. JUSTIFICACIÓN

Desde que el hombre vio la necesidad de organizarse y tomar decisiones, la administración ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de la humanidad posibilitando el logro de objetivos y metas propuestas por una sociedad, además que ha sido la piedra angular para la edificación de industrias, empresas y entidades que han permitido el progreso de las diferentes civilizaciones; por tal razón en esta investigación se pretende demostrar la importancia de la aplicación de una adecuada gestión administrativa para la solución de problemas que se pueden dar en cualquier tipo de organización.

De igual modo, el enfoque principal del estudio son las Pymes puesto que son un gran motor para economía de un país como Colombia; también hay que mencionar que estas empresas son partícipes activos de la economía informal del país, pues dejan a un lado las herramientas administrativas y el conocimiento necesario para el correcto funcionamiento de las mismas dando como resultado un manejo inadecuado de los recursos financieros, organizacionales y físicos y un sin fin de debilidades.

A su vez una de las mayores dificultades que tiene un empresario es la falta de conocimiento específico en las diversas actividades que efectúa en su día a día, ya que muchas de estas requieren hechos puntuales para obtener un óptimo rendimiento; así pues, gran parte de los administradores y propietarios de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con los herramientas suficientes para desempeñar una buena gestión administrativa, debido a que no son personas con estudios relacionados con administración de empresas o a fines, o muchas veces ni siquiera tienen algún tipo de formación académica, sino que son personas que cuentan con una idea, un capital y la mano de obra disponible para el montaje de su propio negocio, y allí reside el error de los emprendedores, pues no tienen en cuenta que para que una empresa permanezca en el mercado, proporcione ganancias y sea productiva, se debe de tener bien estructurado un proceso

administrativo que consta de la planeación, la organización, la dirección y el control de los recursos, con el fin de cosechar el máximo beneficio posible, siendo éste económico o social, dependiendo de la naturaleza de la organización.

Por ese motivo, hoy en día es esencial que toda organización, sea cual sea su tamaño y/o naturaleza, cuente con un direccionamiento estratégico, una estructura operativa bien definida y un modelo organizacional coherente con su razón de ser, ya que sin ellos difícilmente sobrevive en un mundo tan competitivo y cambiante.

Tomando como referencia lo anterior, el propósito de la investigación es el diseño de un modelo administrativo para el restaurante La Cazuela de Adriana, el cual brinde los lineamientos necesarios para el alcance de metas y objetivos a corto y largo plazo, mediante la utilización del proceso administrativo y todos sus aspectos concernientes, al mismo tiempo conceder al establecimiento herramientas administrativas y operacionales las cuales faciliten su crecimiento, sostenibilidad en el tiempo y en el mercado; simultáneamente, el modelo le otorga a la organización la formalización empresarial y laboral y el cumplimiento de los requisitos legales vigentes.

Por otro lado, al realizar este trabajo de grado se cimientan las bases para estudios posteriores y así contribuir a que más adelante otros establecimientos dedicados a esta labor pueda adaptar este modelo a su plan de negocio, lo cual les permita una correcta administración y aprovechamiento de los recursos, y así tomen la iniciativa de legalizar su empresa ocasionando un impacto positivo en la economía de la región, ya que el porcentaje que posee una estructura idónea es mínimo, y a pesar de que alrededor de más de mil establecimientos cuentan con registro mercantil no garantiza el cumplimiento estricto de las normativas instauradas por la ley.

Finalmente, la consolidación de todo el conocimiento adquirido durante la formación universitaria aplicado en un mismo proyecto garantiza la aprehensión conceptos y teorías necesarias para la vida laboral.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un modelo administrativo y operacional idóneo para el Restaurante la Cazuela de Adriana, ubicado en la ciudad de Pereira, el cual permita su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado a través de la optimización de todos sus procesos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual del restaurante “La Cazuela de Adriana”, a través de la revisión general de su funcionamiento, identificando así sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
- Establecer el direccionamiento estratégico para el restaurante “La Cazuela de Adriana” de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Proponer las mejoras a los procesos y procedimientos para alcanzar los objetivos propuestos para el óptimo ejercicio del restaurante “La Cazuela de Adriana”.
- Desarrollar un modelo administrativo que contribuya al cumplimiento de los lineamientos establecidos permitiendo un estado de mejora y crecimiento continuo en el restaurante “La Cazuela de Adriana”.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

Con la invención del reloj en el siglo XVII, el ser humano ya no hacía sus actividades en el momento que quisiera o las necesitara, sino que empezó a tener horarios para trabajar, comer, dormir y hasta para levantarse; debido a esto se pasó a medir todo aquello que realizaba, se crearon los turnos de trabajo donde se pudo aprovechar de mejor manera la luz del sol y con ello aumentar la productividad; siglos después aparecieron las primeras organizaciones e industrias y los administradores de esa época buscaban cómo mejorar la producción y los tiempos de fabricación, además de cómo sus trabajadores podían dar más de sí mismos asignando tareas específicas de acuerdo con sus habilidades y de esta forma aumentar sus ganancias, con esto pensadores como Taylor, Fayol, Maslow, entre otros, aportaron sus ideas y las plasmaron formando los primeros pilares de las teorías administrativas y organizacionales.

Hay que mencionar además que todos estos fundamentos acerca de la administración se agrupan en unas funciones básicas que llevan por nombre Proceso Administrativo, el cual posibilita la gestión adecuada de los recursos de la empresa si son utilizados de la forma correcta. Sin embargo, ¿Qué es el proceso administrativo? Existen diversas definiciones de este concepto pero para el propósito de este trabajo se aborda como el conjunto de etapas o fases sucesivas e interrelacionadas orientadas al logro de los objetivos y a la satisfacción de las necesidades lucrativas y sociales de la empresa. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se

puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (*Hurtado, p.47*)⁴

También cabe señalar que el proceso administrativo, tal como se conoce hoy, es el resultado de una investigación que va desde los autores clásicos hasta los estructuralistas, que tuvieron en cuenta la división del trabajo, la especialización, la jerarquización y delegación. Estos buscaron establecer principios generales que enfocarán a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades en el marco secuencial de planear, organizar, dirigir y controlar.

La base de toda organización es su proceso administrativo y a menudo la alta dirección adopta estrategias y métodos de trabajo que han ayudado a otras organizaciones a sobresalir y mantenerse en el mercado suponiendo que al servirse de estas tácticas obtendrán las mismas o mejores soluciones que sus contendientes; no obstante, en muchas ocasiones esto se realiza sin tener en cuenta la estructura interna de la organización, alcanzando resultados no deseados puesto que cada una emplea un estilo diferente a la hora de administrar sus recursos y al realizar el análisis comparativo, es decir el Benchmarking, se debe de aprender acerca de las mejores prácticas que realiza el otro para así poder adaptarlas a las circunstancias y a las características organizacionales efectuando las modificaciones pertinentes ya que no se trata solamente de copiar sino de construir y transformar el conocimiento para su aplicación.

Por tal razón es recomendable que cada organización aplique la teoría administrativa que mejor se adecue a su estructura administrativa siendo estas:

⁴ Hurtado, Darío. Principios de Administración, ITM, 2008, p.47-140

5.1.1 Reseña de las Teorías Administrativas

Teoría científica: Se caracterizó por la formulación de principios y la elaboración de una teoría administrativa basada en la investigación de cómo sucedían los procesos administrativos, de igual forma la selección y entrenamiento de los trabajadores se daba por sus habilidades y cualidades y con esto poder obtener mejores resultados y con lo cual éstos podrían alcanzar mejores recompensas económicas.

Teoría administrativa: esta teoría desarrollada por Fayol permitía diagnosticar los procesos administrativos y a través de este encontrar la solución de las diferentes dificultades que se presentaron. También estableció 14 principios que podrían ser aplicados en cualquier organización y enseñados en Universidades; los principales principios fueron:

- División del trabajo
- Principio de autoridad
- Remuneración del personal
- Principio de unidad de dirección
- Principio de unidad de mando

También en esta teoría se presenta que toda organización tiene diversas operaciones y Fayol las clasificó en 6 grupos, en técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, administrativas.

Escuela de las relaciones humanas: A través de ésta se buscó estudiar las motivaciones, necesidades, expectativas sociales e individuales, partiendo de la premisa que el ser humano es el recurso más importante en la empresa, solo se estudia al hombre en su ámbito laboral, descubriendo los aspectos psicológicos que hace que sea eficiente; como los son los incentivos, los premios, el status.

La escuela Estructuralista teoría de las organizaciones: Esta escuela estudia las organizaciones desde su funcionamiento y las estrategias utilizadas para alcanzar sus objetivos concluyendo que toda organización ya sea grande, mediana o pequeña siempre tienen aspectos en común como lo son: Integrantes de trabajo, Misión y Visión, Organigrama, Objetivos entre otros.

También determina que si un gerente no conoce su organización internamente y cómo interactúa con el exterior estará condenada al fracaso.

Teoría Burocrática: Se caracterizó por regir a las organizaciones por normas escritas y la jerarquización donde a través de la clasificación de cargos junto con la división del trabajo se buscó tener una mayor eficiencia en la producción inquiriendo en la especialización en cada puesto de trabajo.

Escuela de Sistemas: para entender esta teoría se debe saber que es un sistema el cual es un conjunto de componentes que contribuyen a lograr un fin determinado donde si alguno de esta falla no podría funcionar de manera correcta, existe un elemento que rige o gobierna la relación de todos los elementos del sistema.

Con esto podemos determinar que toda organización es un sistema que requiere que todos sus áreas se relacionen y trabajen perfectamente para que ésta pueda funcionar de manera óptima y logre sus objetivos, pero existen diferentes tipos de sistemas y para el caso de las organizaciones se determinó que éstas son dinámicas y abiertas, con lo cual toda organización puede evolucionar a medida que se relaciona con su entorno para obtener más información del mercado y poderse adaptar.

Con estas teorías se logra entender la manera en que funcionan las organizaciones y dio paso a la construcción del proceso administrativo, pero también existen otras

teorías que permiten enfocar el proceso administrativo y que facilitan la aplicación de este como lo son:

Teoría de contingencia: Mediante este método cada organización crea estrategias para actuar frente a eventos extraordinarios que pueden suceder en el contexto económico, administrativo, social ambiental y laboral, con los que interactúan y así poder alcanzar sus objetivos.

Reingeniería: Con la reingeniería se busca replantear la forma en la que se está trabajando a través de las preguntas como: ¿Por qué lo hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos de esta forma? Y con esto buscar la manera óptima de poder alcanzar los objetivos al solo trabajar por la razón de ser de la organización.

Con el cambio constante en el mercado las empresas han visto en las teorías administrativas una gran posibilidad para mejorar continuamente, es por eso que la aplicación de una sola teoría se vuelve obsoleta en estos tiempos, dicho de este modo, la combinación de diferentes aspectos ha producido una herramienta versátil para las organizaciones modernas.

De las diferentes teorías que se han plasmado han nacido diferentes modelos administrativos que se han venido aplicando durante todo el siglo XX y han facultado a las organizaciones con herramientas y técnicas que encaminan el direccionamiento y la gestión administrativa a la optimización de los recursos.

En el siglo XXI, donde el ritmo de las organizaciones es más acelerado y los mercados son más volátiles e impredecibles existen diferentes modelos de los cuales se destacan los modelos administrativos enfocados en objetivos o resultados y procesos los cuales le permiten a las organizaciones alcanzar sus metas a través de la planeación estratégica de su proceso administrativo.

5.1.2 Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos o Resultados es un modelo donde la alta gerencia define objetivos comunes para toda la organización periódicamente, delegando responsabilidades respecto a los resultados esperados en cada área y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

La APO presenta las siguientes características:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
3. Interrelación de los objetivos de los departamento o áreas
4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control
5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes
6. Participación activa de la dirección
7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas

La planeación estratégica es fundamental a la hora del planteamiento de los objetivos.

5.1.3 Administración por Procesos

La Administración por Procesos percibe a la organización como un sistema integrado, cuyos elementos interactúan y se retroalimentan como medios internos y externos, entonces toda la gestión se enfoca en estos medios para lograr los resultados deseados; estos procesos deben ser estables y controlados para lograr que sean predecibles y repetibles, es decir, la total estandarización de los procesos con el fin de obtener resultados enfocados a la satisfacción del cliente. Para lograr esto la administración por procesos se basa en

- Los procesos clave
- La coordinación y el control de su funcionamiento
- La gestión de la mejora de los procesos
- Sistemas de información para el seguimiento de los resultados

Y se caracteriza por

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir el impacto de los procesos en base al valor agregado percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicadores y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Por otra parte la administración por procesos no requiere crear una nueva dirección administrativa pero si necesita que la administración actual coordine y controle todos los diferentes procesos actuales de la organización con el fin de:

- Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios.
- Incrementar la productividad.
- Reducir los costos de no-calidad

- Acortar el ciclo de los plazos de entrega.
- Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir.

Teniendo en cuenta lo mencionado, para este trabajo se toma como base la administración por procesos, ya que permite ver el actual funcionamiento de la empresa en su totalidad y de esta manera darle modelación a su estructura actual.

5.1.4 Calidad Total

El concepto de calidad ha existido desde los inicios de la humanidad hasta la fecha y siempre se ha buscado la satisfacción de una necesidad por lo cual el hombre ha creado diversas herramientas, armas y objetos para sobrevivir y mejorar su bienestar de acuerdo a la época; estos objetos entre mejor fabricados estuviesen proporcionaban mayores posibilidades de supervivencia, a causa de esto el hombre exigía que sus productos cumplieren sus expectativas.

En la evolución de la calidad se dieron diferentes etapas de control dependiendo de los requerimientos y necesidades de cada periodo de la industria; siendo éstas: la inspección, la del control estadístico de los procesos, la del aseguramiento de la calidad, administración estratégica de la calidad total, la reingeniería de procesos que estaba dirigida a los productos, el control según y se dio primero cuando el consumidor recibía el producto y verificaba la calidad, después en la revolución industrial se empezó a aplicar el control de calidad, siendo una herramienta útil para evitar entregar productos defectuosos al cliente final, pero que no evitaba que se cometiera el error, en los años 80 y principios de los 90 se crea y consolida la teoría de la calidad total que a través de varias herramientas busca mejorar todos sus procesos y productos para obtener una mayor satisfacción en sus clientes.

La calidad total cuenta con diferentes herramientas y programas para alcanzar los objetivos estos son, la mejora continua, círculos de calidad, six sigma, cero defectos,

graficas de Pareto, diagramas de causa-efecto entre otras, Para lograr la aplicación de un sistema de calidad total en una organización no es necesario aplicar todas estas, dependiendo del tipo de empresa y los procesos que manejan unas herramientas serán más fáciles de implementar y darán mejor resultados que otras.

La calidad total tiene unos principios y objetivos que permiten que la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente proporcionen los mejores resultados, estos son:

Objetivos de la Calidad Total

- Bajar los costos
- Asegurar tiempos de entrega
- Mantener condiciones seguras de trabajo
- Elevar la moral
- Reducir el desperdicio y el reproceso
- Incrementar la armonía del trabajo
- Simplificar
- Incrementar la calidad de vida en el trabajo
- Incrementar la eficiencia en el uso del dinero

Principios de la calidad total

1. Orientación hacia los resultados
2. Orientación al cliente
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos

4. Gestión por procesos y hechos
5. Desarrollo e implicación de las personas
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos
7. Desarrollo de alianzas
8. Responsabilidad social

Con todo esto la calidad total es un método de administración moderna que a través de la optimización de sus procesos y sus productos, aumentando la eficiencia y la eficacia en la parte productiva y con esto reducir costos, busca cumplir las necesidades y expectativas de los clientes tanto con el producto como en su precio.

5.1.5 Planeación Estratégica⁵

Actualmente, en el mundo la velocidad y facilidad con las que cambia el mercado es algo impredecible, por lo cual las organizaciones deben de tomar decisiones de manera asertiva para poder sobreponerse a estos cambios. Una de las herramientas más usadas y de las más recomendadas es la Planeación Estratégica que permite a la alta dirección mejorar en la toma de decisiones y esto se logra a través del conocimiento pleno de la empresa, el entorno y de su direccionamiento estratégico.

Con esta información lo que se busca es poder anticipar posibles riesgos y decidir qué mejoras hacer en la administración y gestión de los recursos, procesos, y

⁵SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría-metodología-alineamientos, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Décima edición. Bogotá D.C. 2008. 3R Editores Ltda., p. 419.

herramientas. Para lograr aplicar la planeación estratégica, la organización debe de tener muy claro cuáles son sus principios, su misión, visión, tener claro el entorno a través de la matriz DOFA y principalmente quienes son las personas que toman y deciden las estrategias a aplicar en la organización; con todo esto la planeación estratégica se vuelve un proceso vital en la organización la cual le permitirá seguir en un proceso de prosperidad y a solventar de mejor manera los diversos problemas.

La planeación estratégica busca responder a seis preguntas fundamentales que se deben de considerar a la hora de la toma de decisiones en la organización, las cuales son:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿En qué situación se encuentra la organización?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Qué se puede hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿Cómo medir que se están logrando las metas y objetivos?

Dichos interrogantes dan paso a las seis etapas del proceso de la planeación estratégica:

- i. **Los estrategas:** son las personas o colaboradores que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Estas personas deben tener unas características particulares como un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con actitud de liderazgo y en especial, ser una persona capaz de comprometerse con la constancia y las metas de la organización.

El talento humano juega un papel muy importante en este proceso ya que el compromiso y la calidad de los colaboradores brinda la posibilidad de crecimiento organizacional.

- ii. **El direccionamiento:** las organizaciones para poder crecer en todos sus ámbitos deben de tener muy claro hacia dónde van y cómo lo van a lograr definiendo objetivamente su direccionamiento estratégico, el cual está integrado por los principios corporativos, la misión y visión organizacional,
- iii. **El diagnóstico:** es el análisis de la situación actual de la empresa externa o internamente. A través de la recopilación de información del entorno se pueden identificar oportunidades y amenazas, como también debilidades y fortalezas. Dicha observación conduce al análisis DOFA, el cual le brinda a la organización la posibilidad de definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir sus debilidades, anticiparse y prepararse para las oportunidades y amenazas del mercado.

Un buen diagnóstico estratégico abarca el estudio de la competencia, la cultura organización, las oportunidades y amenazas del mercado, las debilidades y fortalezas de la empresa. Existen diferentes metodologías para el análisis de cada uno de las variables como lo es el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM); cada uno tiene un aporte diferente al diagnóstico lo que permite tener una visión mas amplia de la situación de la organización.

- iv. **Las opciones estratégicas:** al definir el direccionamiento estratégico, realizar el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA se procede a elaborar el análisis del portafolio de productos y del comportamiento a futuro de la empresa con el propósito de determinar los objetivos, estrategias y proyectos organizacionales que permitan alcanzar eficiente y eficazmente la misión.

- v. **La formulación estratégica:** el punto anterior deberá transformarse en planes de acciones concretos con responsables a cargo; asimismo, es preciso programar en el tiempo los proyectos estratégicos, los objetivos y las estrategias dentro del presupuesto estratégico, el cual es el verdadero plan estratégico.

- vi. **Auditoría estratégica:** a través de los indicadores de gestión se evalúa el desempeño, desarrollo y cumplimiento de las estrategias, objetivos, planes de acción planteadas en el punto anterior, ya que es fundamental monitorear y auditar periódicamente lo que se está haciendo, con el fin de retroalimentar de manera oportuna el proceso de planeación estratégica y así se pueden realizar los ajustes y modificaciones necesarias para cada situación.

De esta manera se constituye la auditoría estratégica, componente esencial en la creación y consolidación de la cultura e ideología estratégica.

Vista de este modo la planeación estratégica es un gran aporte para la construcción de la propuesta de modelo administrativo para el restaurante La Cazuela de Adriana, ya que involucra la participación activa de cada uno de los integrantes de la organización, puesto que son ellos los principales contribuyentes a la filosofía estratégica que se adopta para el cumplimiento de su direccionamiento, además de generar componentes claves para el desarrollo de la misma.

5.1.6 Gerencia de Servicio⁶

Actualmente el enfoque al cliente es fundamental a la hora de competir en un nicho de mercado específico, es por eso que los gerentes de las organizaciones siempre buscan la manera de mejorar los servicios que presta su empresa hacia sus clientes con esto se llega a lo que hoy se conoce a la gerencia de servicio.

Con este método de administración lo que se busca es que toda la organización desde su direccionamiento estratégico hasta su proceso de producción, este basada en la calidad del servicio que se presta; además de que cada integrante este comprometido con la labor realizada con el propósito que la primera percepción que tenga el cliente al relacionarse de cualquier manera con la compañía (físicamente, telefónica, virtualmente) siempre sea positiva y tenga una experiencia agradable (momento de verdad), para esto es necesario implementar una gran estrategia de servicio, contar con el personal calificado y por ultimo tener sistemas y estructuras amigables con el cliente.

El momento de verdad es aquel acontecimiento en el que el cliente o usuario interactúa con cualquier proceso de la organización y se lleva la primera impresión de la empresa a través de la calidad del servicio prestado. Alguna falla cometida durante una de las interacciones del cliente con la organización puede opacar todos los esfuerzos por proyectar una imagen positiva de la empresa.

A los clientes en el instante de recibir el servicio no les importa las circunstancias internas en las que se encuentra la organización; su única preocupación real es que la empresa pueda satisfacer sus necesidades y expectativas de la mejor manera. Según Karl Albrecht, cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la

⁶ALBRECHT, Karl Y KEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Sexta Edición. Bogotá DC .1988, LEGIS Editores S.A., p. 198

calidad del servicio regresa a la mediocridad; por esta razón es necesario pensar en un excelente ciclo del servicio, ya que es el procedimiento de interacciones secuenciales que tiene el cliente cada vez que recibe el servicio por parte de la organización y esto se logra por medio de la aplicación del triángulo de servicio, el cual se basa en tres componentes que son:

1. Una estrategia de servicio clara.
2. Personal capacitado para brindar un excelente servicio al cliente.
3. Un sistema amigable de interacción para el cliente.

Es fundamental que desde la gerencia de la organización se proporcionen todas las herramientas necesarias que permitan modificar los paradigmas actuales de la organización y que todos los colaboradores comprendan que los clientes o usuarios son quienes determinan los objetivos, las metas, proyectos y estrategias de la empresa.

Con esto se concluye que la gerencia de servicio es uno de los métodos más eficientes que existen en la administración que permiten generar valor agregado o diferenciación en el mercado con lo cual la empresa podrá fidelizar a sus clientes y seguir creciendo.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Mi-Pymes

Al hablar de Mi-Pymes se hace referencia al acrónimo de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales se clasifican por el número de trabajadores que tenga la organización y en ocasiones por el volumen de ventas anuales; siendo estas empresas fundamentales para el crecimiento de la economía de un país requieren apoyo y asesoría puesto que la gran mayoría no cuentan con las herramientas necesarias para realizar una buena gestión administrativa.

En Colombia, el término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV. Igualmente, para su clasificación se tiene en cuenta el número de trabajadores:

Tabla 1 Clasificación de las mi pymes

Tipo de empresa	Numero de Empleados	Activos totales (SMLMV)
Microempresa	1-10	Menores de 501
Pequeña empresa	11-50	501-5.000
Mediana empresa	51-200	5001-30.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

FUENTE: MIPYMES EN COLOMBIA, Fabio Triana

Dentro de las MI-Pymes, se encuentran las fami-empresas, las cuales son “aquellas en las que la mano de obra es aportada por los miembros de la familia. Este proceso, según varios economistas, es definido como una acción de emprendimiento permanente que tiene como principal objetivo la subsistencia familiar.”⁷

De igual manera en que estas fami-empresas aportan a la subsistencia familiar también contribuyen en un porcentaje muy alto a la economía y crecimiento del país; las personas que más constituyen este tipo de empresas son familias que pertenecen al estrato uno, dos y tres; gran parte de estas microempresas no cuentan con habilidades, herramientas y/o recursos para realizar una buena gestión administrativa, además, en muchas ocasiones por desconocimiento evaden las responsabilidades legales exigidas, lo que las hace caer en la llamada economía informal.

5.2.2 Economía Informal

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), “define como pertenecientes al sector informal de la economía a los ayudantes de familia a los cuales no se les paga un salario, a las empleadas del servicio doméstico, a los trabajadores que se encuentran trabajando por su propia cuenta en actividades propias o familiares (excluyendo trabajadores y técnicos) y a los obreros y empleados asalariados del sector privado y patronos o empleadores vinculados a empresas con diez o menos personas ocupadas. Por el contrario, el empleo formal agruparía a los profesionales y técnicos independientes, los empleados del Estado y los asalariados y patronos de empresas privadas de más de diez personas (...) Muchas veces este tipo de actividades no son registradas por los censos o las

⁷ ALCALDÍA DE MEDELLIN. Famiempresas: Fuente Importante de la Economía colombiana. [En línea] <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/famiempresas_080516.aspx> citado en 30 de abril de 2015

encuestas, razón por la cual el sector informal es muy difícil de medir, siendo más común en los países en vía de desarrollo que en los países industrializados.”⁸

Sobre lo anterior, Hugo López Castaño⁹ dice: “economías formales serían las actividades reguladas, aquellas que se acomodan a las formas previstas. Informales las que carecen de regulación o las que no obedecen las reglamentaciones legales existentes”¹⁰. Esto quiere decir que poseen una estructura organizacional donde se adaptan diversos aspectos administrativos tales como un direccionamiento estratégico, modelo administrativo, gestión financiera y de producción, de igual manera cumplen con los requisitos legales impuestos por el gobierno.

5.2.3 Concepto de Modelo

De los conceptos anteriores se aclara qué es un modelo con el propósito de contextualizar al lector en el tema objetivo de este trabajo.

“Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto... Un modelo se utiliza como *ayuda para el pensamiento* al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un

⁸ BANCO DE LA REPÚBLICA. BIBLIOTECA LUIS ANGEL ARANGO. Economía Informal. [En línea] <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo98.htm>> citado en 30 de abril de 2015

⁹ **López Castaño, Hugo Alberto.** Economista, es una de las personas que más sabe sobre empleo en Colombia y, posiblemente, en América Latina, nació el 27 de enero de 1947 en el municipio de Salgar, Atlántico. Realizó sus estudios de pregrado en la Universidad de Antioquia, obteniendo su título como economista en 1969.

¹⁰ LÓPEZ CASTAÑO, Hugo Alberto. Ensayos sobre economía laboral colombiana. Empleos formales e informales, asalariados e independientes: un balance de los cambios acaecidos entre los ochenta y los noventa. Publicado en: revista Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, No. 98. p.7-26.

modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos.”¹¹

De esta manera, se puede decir que los modelos administrativos son una herramienta o técnica que las empresas van aplicando y adaptando a sus necesidades por medio de la abstracción de los elementos que conforman el proceso administrativo de la organización el cual se basa principalmente en Planear, Organizar, Dirigir y controlar los recursos existentes con el fin de lograr los objetivos proyectados en el direccionamiento estratégico de la empresa; a su vez, estos permiten tomar decisiones basadas en información obtenida a través del análisis y estudio de los elementos que componen el modelo solucionando las problemáticas que se puedan encontrar.

Debido a las teorías administrativas se construyen los modelos administrativos, las cuales son un conjunto de conceptos que han aparecido a partir de las carencias que se han presentado a través del tiempo en las diferentes organizaciones con el fin de generar soluciones y nuevas alternativas para una adecuada administración. Estos conceptos fueron aportados por los grandes pensadores de cada instancia evolutiva de la industria debido a las necesidades de cambio dentro de las organizaciones y la sociedad; dichos pensadores plasmaron sus ideas para el mejoramiento y adaptación al nuevo desarrollo industrial naciendo de esta forma las primeras teorías administrativas.

¹¹ BERMÓN ANGARITA, Leonardo. CURSO DE SIMULACION: Definición de Modelo. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. [En línea]:<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm> citado en 18 de abril de 2015.

5.2.4 Direccionamiento Estratégico

Para que un modelo administrativo funcione correctamente se debe tener en cuenta su direccionamiento estratégico, estando éste supeditado a la toma de decisiones de la alta dirección la cual da un enfoque futuro sobre la organización a través de la visión y la misión; también determinan los principios y valores que dan origen a una imagen corporativa posicionando la organización. Igualmente, ayuda a la organización a tener un marco de referencia para analizar la situación de la compañía, tanto interna como externamente logrando de esta manera contestarse las siguientes preguntas: ¿dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos? El direccionamiento estratégico está integrado por:

- **Principios corporativos:** son el conjunto de valores, normas, principios, creencias que regulan la vida en la organización. Estos deben de ser conocidos y compartidos por cada uno de los colaboradores, además constituyen un soporte para la cultura organizacional.
- **Misión:** Es la razón de ser de la organización, es la formulación de los propósitos organizacionales siendo esta la que los diferencia de las otras organizaciones. La misión de una empresa debe de responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Para qué existe la organización?
 - ¿Cuál es su mercado objetivo?
 - ¿Cuál es su negocio?
 - ¿Cuáles son sus objetivos y metas?
 - ¿Quiénes son sus clientes?
 - ¿Cuáles son sus prioridades?
 - ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a los colaboradores?
 - ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión de una empresa no debe quedarse solamente en el papel, todos y cada uno de los colaboradores debe de trabajar en pro de esta para que calidad y la armonía rijan en cada espacio de la empresa

- **Visión:** es un conjunto de ideas que señalan el rumbo de la organización; es definida por la alta dirección de la empresa, deber ser integradora, amplia, e inspiradora, conocida por todos.

La visión de la organización sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe ser reflejada en la misión, los objetivos y las estrategias, materializarse en proyectos y metas, demostrando sus resultados y siendo evaluada mediante indicadores de gestión.

5.2.5 Indicadores de Gestión

Por otro lado desde un aspecto interno de la industria se realizan análisis a través de indicadores que permiten observar el comportamiento administrativo y de producción de la empresa, para visualizar el estado de la empresa se puede aplicar distintos indicadores como lo son de gestión, financieros, económicos, calidad y de producción siendo la eficiencia, eficacia, competitividad, productividad y valor agregado alguno de estos indicadores.

La eficiencia es la manera en como una empresa obtiene sus metas a través de la optimización de sus recursos, se diferencia de la eficacia donde se encarga de obtener sus metas sin importar la cantidad de recursos utilizados durante su proceso de producción, la productividad evalúa el rendimiento de la industria ya que relaciona la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Los anteriores indicadores permiten realizar un aumento en la competitividad de la organización debido a que depende de la productividad, de la relación del valor y la

cantidad de producto ofrecido, entonces la competitividad mide la rentabilidad con respecto a sus competidores.

Una de las mejores maneras de diferenciar una empresa de otra, es decir de hacerla competente, es a partir del valor agregado que se suministra en cada industria con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y diferenciarse de los competidores, estos valores agregados se pueden dar en la calidad del producto, precios accesibles y otros beneficios que pueda ofrecer el producto, entonces así es como este valor agregado también genera ventaja competitiva sobre el mercado.

5.2.6 Diagnóstico

Estos indicadores permiten visualizar de manera general el estado de una empresa, dependiendo de sus resultados se observan las fallas a ser mejoradas, pero para esto, se entra a realizar una investigación interna con el objetivo de realizar un diagnóstico minucioso de los fenómenos que se presentan en la empresa.

Un diagnóstico en una organización se debe estudiar y observar todas las variables del proceso administrativo; tiene como objetivo obtener información real y veraz, ya con esto se generan informes y resultados del estado en que se encuentra el proceso investigado; éstos se pueden realizar de manera general en la empresa o por procesos, y a partir de los datos arrojados se procede a aplicar las decisiones adecuadas para mejorar y corregir sus debilidades con ayuda de sus propias fortalezas y oportunidades, los estudios administrativos y organizacionales se realizan comúnmente a través de la matriz D.O.F.A (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).

Las variables para un buen diagnóstico se toman a partir de los estados financieros, manual de funciones, presupuestos y direccionamiento estratégico.

Los estados financieros son los resultados de los registros contables tomados en un periodo determinado mostrando el estado actual en que se encuentra

financieramente una empresa; estos informes son un soporte donde quedan registrados los activos, pasivos o deudas, y el patrimonio, lo que facilita la toma de decisiones por parte de la dirección.

El manual de funciones es un instrumento que permite a las organizaciones definir, organizar y delimitar claramente las actividades de cada cargo de la empresa, su naturaleza, sus responsabilidades y la forma en la cual se deben de realizar estas tareas.

Los presupuestos son informes en los cuales se especifican ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Dónde?, se van a utilizar los recursos financieros destinados para las diversas actividades que posee un proyecto. Son una herramienta fundamental muy utilizada en las empresas ya que posibilitan hacer la planeación, prevención y control de los recursos financieros que se van a invertir.

5.2.7 Cadena de Valor¹²

La cadena de valor es una herramienta que utiliza la alta dirección de una organización con el fin de saber en qué parte de sus procesos y procedimientos puede obtener una ventaja competitiva con respecto al resto del mercado.

A través de diagramas, esta herramienta identifica las posibles actividades que generan valor dentro de la organización y permitan concebir la ventaja competitiva; pueden ser actividades que fidelicen al cliente, como también actividades que ayuden a la reducción de costos entre otros.

Así pues al definir las actividades, lo que se procede es determinar el valor que tienen con respecto al producto y/o servicio que consume el cliente, estableciendo

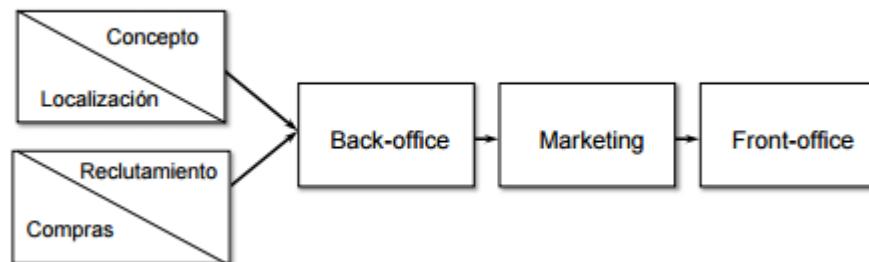
¹² PORTER, Michael Eugene. Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. En: Principios de la Ventaja Competitiva, La Cadena de Valor y Ventaja Competitiva. Editorial Rei Argentina S.A. Argentina.1991.p, 51- 547

la importancia o nulidad de cada una y así poder realizar una correcta toma de decisiones sobre los procesos y estrategias que se estén aplicando en el momento.

Existen diversas cadenas de valor, las cuales varían según las necesidades de las empresas y del mercado en el que se encuentran; las organizaciones que aprovechan esta herramienta brindan un mejor producto/servicio a sus clientes puesto que buscan ofrecer un valor agregado que los diferencie de la competencia.

Las cadenas de valor más conocidas son las de Porter y la de Mckinsey las cuales separan las actividades por procesos principales y de apoyo. Para este trabajo se requiere aplicar una enfocada a los servicios y que permita evaluar todas las actividades del restaurante con lo cual se pone de ejemplo el siguiente flujograma:

Imagen 1 Cadena de valor



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter

5.2.8 Ventaja Competitiva¹³

La ventaja competitiva es el valor agregado que una empresa es capaz de generar a través de sus productos o servicios, los cuales se diferencian de la competencia en aspectos tales como precios, costes, características y calidad, ofreciendo

¹³Ibíd., p, 51

beneficios equivalentes a precios más bajos o beneficios únicos compensados con precios más elevados, donde los clientes están dispuestos a pagar.

Según Michael Porter, principal autor de esta teoría la ventaja competitiva “crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados (...) una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos se debería utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”¹⁴.

Para lograr la ventaja competitiva, la administración debe apoyarse en tres estrategias según los recursos que posea:

1. Liderazgo en costos: es la capacidad de ofrecer un producto o servicio a precios más bajos que los competidores por medio del óptimo manejo de los costos de producción.
2. Diferenciación: es la capacidad de ofrecer un producto o servicio con características peculiares y atractivo para los consumidores.
3. El enfoque: es especializarse en un segmento del mercado y crear productos que satisfagan las necesidades de este nicho.

¹⁴ Ibíd., p, 51

Para efectos de este trabajo, la ventaja competitiva es una herramienta que ofrece a la empresa la capacidad de fidelizar a sus clientes y ser competitivos en el mercado.

5.2.9 Costos ABC

Los costos son una de las interrogantes más sustanciales que tiene que resolver un administrador, la manera en que los determina, los controla y los optimiza pueden significar que una organización pueda sostenerse y seguir siendo competitivos en el mercado, por lo cual es muy importante que cada organización tenga determinados los diversos costos de producción y una forma de controlarlos con el fin de obtener información veraz para la toma de decisiones, poder medir la eficiencia en producción y saber el valor del stock.

En la actualidad una de las herramientas más usadas por la alta dirección de las organizaciones son los costos ABC con los que se busca determinar el costo en cada actividad del proceso productivo y no solo se basa en la materia prima e insumos sino que incluye la mano de obra y otros elementos que participan en la elaboración del producto.

Para el correcto diseño e implementación de un sistema de costos ABC se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar las actividades.
- Identificar los Conceptos de costos de las actividades.
- Determinar los generadores de costo.
- Asignar los costos a las actividades.
- Asignar los costos de las actividades a los materiales y al producto.
- Asignación de los costos directos a los productos.

Los costos ABC son una herramienta más administrativa que contable, que permite por medio de soportes financieros, la toma de decisiones y la implementación de

estrategias en la organización que logran que sea más competitiva y aumenta la rentabilidad.

5.3. MARCO SITUACIONAL

Con la apertura de la economía colombiana a nuevos mercados se dio el ingreso de grandes empresas y multinacionales, las cuales con su tecnología de punta y producción en serie han venido haciendo a un lado a las manos trabajadoras y luchadoras de la sociedad colombiana; al mismo tiempo, el hecho que el Gobierno implementara una política de estado para disminuir la alta inflación a través de estrategias como el aumento de las tasas de interés, fue contraproducente ya que generó el incremento del desempleo.

Debido a que estas decisiones tomadas a principios de los noventa afectaron a gran parte de la población colombiana, se observaron necesidades que antes pasaban desapercibidas viendo la oportunidad de crear sus propios negocios, ya que de esta manera se combatía la falta de alternativas en la generación de ingresos para el sostenimiento de las familias.

Estas empresas empezaron a ser un gran motor para la economía colombiana, aportando actualmente el 40% al PIB, por tal razón el Estado tomó medidas para impulsar la creación y fortalecimiento de las llamadas Mi-pymes, viendo el emprendimiento empresarial como una gran oportunidad de crecimiento económico en las diferentes regiones del país.

Teniendo en cuenta lo anterior, las autoridades departamentales por medio del POT (Plan de Ordenamiento Territorial), buscan la inclusión de estos establecimientos en el desarrollo económico y social de las ciudades enfocándolas hacia un mismo eje. Un caso particular es la ciudad de Pereira, ya que una de las grandes proyecciones del POT es el turismo por lo cual en los últimos años se ha visto un aumento de establecimiento dedicados al expendio de comidas preparadas en restaurantes, servicios de hospedajes y comercio de souvenir.

Otro motivo para el aumento de este tipo de establecimientos en la ciudad de Pereira y específicamente, los restaurantes, son las transformaciones socioculturales y económicas que se han venido dando en los hogares colombianos puesto que las personas ya no tienen tiempo suficiente para preparar sus propios alimentos en casa; igualmente, otra de las variables de este fenómeno es el hecho que el rol de la mujer ha cambiado drásticamente ya que ha ido dejando a un lado su papel en el hogar como madre y ama de casa involucrándose en el ámbito profesional y laboral de una manera más activa lo que ha ocasionado que parte del presupuesto familiar se destina a comidas preparadas en restaurantes.

Cabe destacar que la mayor parte de la población de Pereira es estrato uno, dos y tres por lo cual muchos de los sitios que frecuentan a la hora de buscar alimentos son establecimientos que estén al alcance de su poder adquisitivo y de su estilo vida; este tipo de negocio por lo general está constituido por grupos familiares, denominándose Fami-empresas, las cuales se caracterizan por tener menos de diez trabajadores y su núcleo administrativo es dirigido por dos o tres integrantes de la familia; además, no tienden a aceptar personas externas con ideas nuevas porque sienten que pierden el control de su empresa y presentan resistencia al cambio, razones por las cuales la gran mayoría hacen parte de la economía informal.

Por otra lado, la competencia de este nicho de mercado en la ciudad está muy sectorizada, ya que dependiendo de la ubicación de las zonas de trabajo existen diferentes tipos de restaurantes, en un sector industrial o zonas de muchas empresas se presentan restaurantes que venden almuerzos ejecutivos que son más asequibles para esta población; también existen sectores donde se venden almuerzos a la carta que están ubicados en la zona rosa de la ciudad y ofertan servicios para otro tipo de ocasiones.

El restaurante se encuentra ubicado en una zona por la cual transitan muchos trabajadores a la hora del medio día, por lo cual hay bastantes establecimientos que brindan el servicio de elaboración y comercialización de alimentos, siendo la

competencia bastante alta, puesto que ofrecen a los posibles clientes una amplia gama de opciones para satisfacer sus necesidades.

Por último, en el caso del restaurante La Cazuela de Adriana se puede corroborar lo mencionado anteriormente puesto que sus problemas diarios son el reflejo del contexto actual que vive la ciudad frente a las Fami-empresas.

5.4. MARCO LEGAL

En esta parte del trabajo se presentará una descripción breve de las normativas, nacionales y locales que rigen los establecimientos que se dedican a la producción, manipulación, elaboración, transformación, almacenamiento, transporte, expendio, importen o exporten alimentos, bebidas o materias primas, Además, se describen algunas normativas que promueven, vigilan y controlan a las Mi-Pymes, siendo estos los parámetros en los cuales deberían moverse dichas empresas.

5.4.1. Leyes Nacionales

Ley 09 de 1979 – Título 5

La cual dicta las normas específicas que deberán sujetarse los establecimientos que produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten alimentos, bebidas o materias primas.

Entre lo cual se hace referencia a la obtención de materias primas las cuales deben de ser seguras, cumpliendo los parámetros de higiene que permitan su correcto procesamiento sin poner en peligro la salud del consumidor, del debido almacenamiento de estas materias evitando la contaminación de estas y control de plagas.

Ley 1259 de 2008

Por medio de la cual se crea e implementa el Comparando Ambiental para incentivar a la sociedad colombiana a que cuiden el medio ambiente, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas a todas aquellas personas naturales o jurídicas que infrinjan la normatividad existente en

materia de residuos sólidos; así como propiciar el fomento de estímulos a las buenas prácticas ambientalistas.

Decreto 1500 de 2007

Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación

Resolución 2905 - Agosto 22/2007

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación.

Decreto 3075 de 1997

Regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos como lo son la fabricación, el procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional; a través de las Buenas prácticas de manufactura (BPM) las cuales en este decreto es explicado todos sus principios y método de implementación.

Decreto 4444 - Noviembre 28/2005.

Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

Decreto 1575 de 2007

El objeto del presente decreto es establecer el sistema para la protección y control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua envasada.

Aplica a todas las personas prestadoras que suministren o distribuyan agua para consumo humano, ya sea cruda o tratada, en todo el territorio nacional, independientemente del uso que de ella se haga para otras actividades económicas, a las direcciones territoriales de salud, autoridades ambientales y sanitarias y a los usuarios.

RESOLUCIÓN 765 de 2010: Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001. ARTÍCULO SEGUNDO.- REQUISITOS PARA SER MANIPULADOR DE ALIMENTOS.

Para ser manipulador de alimentos se requiere:

1. Certificado de capacitación en educación sanitaria para el manejo adecuado de alimentos expedido por las Empresas Sociales del Estado o capacitador particular autorizado por el ente rector de salud o quién haga sus veces en el Distrito Capital.
2. Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones del estado de salud del manipulador de alimentos.

Decreto 4741 de 2005

En el marco de la gestión integral, el presente decreto tiene por objeto prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente.

Artículo 2°. Alcance. Las disposiciones del presente decreto se aplican en el territorio nacional a las personas que generen, gestionen o manejen residuos o desechos peligrosos.

5.4.2. Norma Técnica Sectorial

NTS-USNA 001 PREPARACION DEL ALIMENTO DE ACUERDO CON EL ORDEN DE PRODUCCION

Esta norma proporciona los requisitos a utilizar por los establecimientos gastronómicos para la elaboración de los alimentos según lo señalado en la receta estándar.

NTS-USNA 002 SERVICIO AL CLIENTE CON LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS

Se explican los principios para la atención al cliente en toda la prestación del servicio en el sector gastronómico

NTS-USNA 003 CONTROL EN EL MANEJO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS EN EL AREA DE PRODUCCION DE ALIMENTOS CONFORME A LOS REQUISITOS DE CALIDAD

La cual establece un sistema de control de materia prima a través de actividades consecutivas y lógicas para el sector gastronómico.

NTS-USNA 004 MANEJO DE RECURSOS CUMPLIENDO LAS VARIABLES DEFINIDAS POR LA EMPRESA

Norma que aplica al sector administrativo-financiero en el cual a través de la planeación y ejecución del presupuesto.

NTS-USNA 005 NORMA DE COMPETENCIA LABORAL, COORDINACIÓN DE LA PRODUCCION DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS Y ESTANDARES ESTABLECIDOS

Proporciona directrices para manejar la producción del sector gastronómico por pedidos y el manejo de las devoluciones de producto no conforme.

NTS-USNA 006 INFRAESTRUCTURA BÁSICA EN ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA

Esta norma establece los requisitos relacionados con la infraestructura básica que deben tener los establecimientos de la industria gastronómica en áreas de servicio al cliente, áreas de producción y áreas de servicios generales.

NTS-USNA 007 NORMA SANITARIA DE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes.

Inocuidad de los alimentos concepto que implica que un alimento no causará daño al consumidor cuando se prepara y/o consume de acuerdo con su uso previsto.

NTS-USNA 008 CATEGORIZACIÓN DE RESTAURANTES POR TENEDORES

Esta norma establece los requisitos de servicio y planta que permiten categorizar por tenedores los establecimientos de la industria gastronómica.

NTS-USNA 009 SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA RESTAURANTES

Presenta la guía o pasos a seguir para que los restaurantes cumplan los requisitos mínimos de seguridad industrial

NTS-USNA 011 BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN RESTAURANTES

La presente norma tiene por objeto establecer los requisitos de buenas prácticas para la implantación, gestión y aseguramiento de la calidad, que deben cumplir los establecimientos gastronómicos con relación al servicio prestado. Busca promover que las organizaciones analicen con detalle los requerimientos de sus clientes, definan sus procesos y los mantengan controlados.

5.4.3. Normativa para las Mi-Pymes

REGIMEN SIMPLIFICADO PARA PEQUEÑOS CONTRIBUYENTE

LEY 905 DE 2004

El objetivo de la presente ley es la formación, estimulación y promoción del desarrollo integral de las Mi-Pymes para incrementar la generación de empleo, la productividad y rentabilidad, la integración entre sectores económicos y el desarrollo regional. Igualmente, fomentar la asociatividad empresarial y alianzas estratégicas entre organizaciones públicas y privadas y las Mi-pymes.

LEY 1014 DE 2006

Esta ley busca fomentar la cultura de emprendimiento en la sociedad colombiana, promoviendo el espíritu emprendedor entre el sistema educativo y sistema productivo del país y hacer de estas personas capacitadas para innovar, desarrollar bienes tangibles o intangibles a través de la consolidación de empresas.

La ley de emprendimiento tiene como principios fundamentales, la formación integral del ser humano, fortalecimiento de procesos de trabajo productivo, promover la asociatividad, desarrollar la personalidad y apoyar los procesos de emprendimiento sostenibles de carácter: social, cultural, ambiental, regional e internacional.

LEY 1607 del 2012

Crea el impuesto al consumo, el cual sustituye el IVA en el caso de restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías para consumo en el lugar.

En conclusión, como se observó en las leyes, decretos y normas anteriores estas buscan que los establecimientos ofrezcan productos inocuos, saludables, nutritivos para los consumidores, con esto las organizaciones pueden captar nuevos mercados, disminuir costos, optimizar procesos y ofrecer un mejor servicio lo cual les permitirá estar en constante crecimiento. Igualmente, se observa el interés del Gobierno por incentivar y promover leyes que permiten el desarrollo y sostenimiento de las Mi- Pymes.

5.5. MARCO GEOGRÁFICO

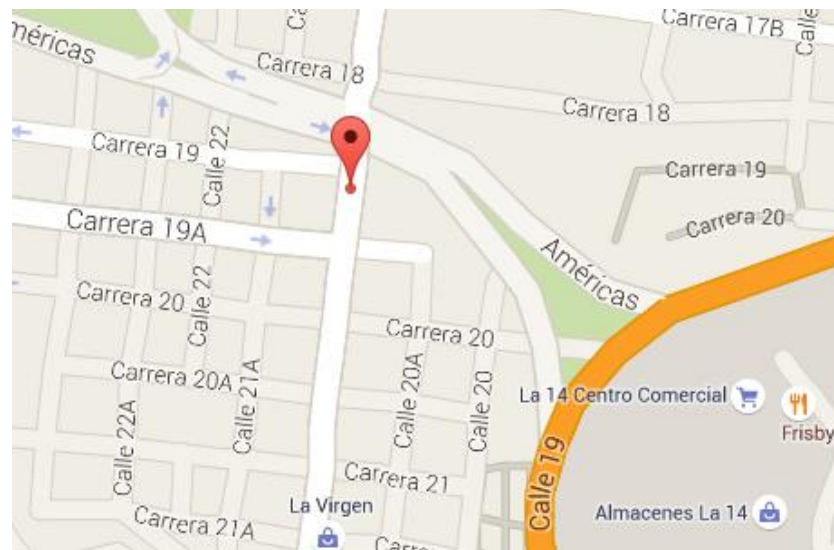
El área geográfica en donde se realizó la planificación del Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos es en el municipio de Pereira, capital del departamento de Risaralda, en el barrio Providencia en la carrera 20 # 21b-23.

5.5.1 Ubicación

País	:	Colombia
Departamento	:	Risaralda
Municipio	:	Pereira
Comuna ¹⁵	:	Boston
Cód. Barrio	:	010726
Cód. SISBEN	:	07254
Nombre	:	Providencia
Dirección	:	Calle 21 # 19 a-27
Establecimiento	:	Restaurante “La Cazuela de Adriana”

¹⁵ SISTEMA DE INFORMACION GEORREFERENCIADO DE PEREIRA. MAPA DE BARRIOS DE LA CIUDAD DE PEREIRA. Informe de análisis de resultados. Equipo Profesional SIGPER. Pereira: Secretaria de Planeación; 2007.

Imagen 2 Ubicación geográfica restaurante “La Cazuela de Adriana”

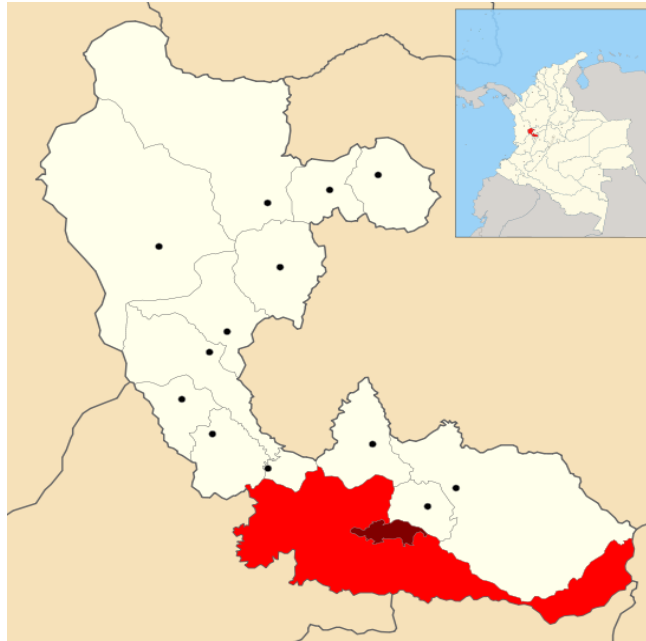


Tomada de: <https://www.google.es/maps/place/Calle+21+%23+19-27,+Pereira,+Risaralda,+Colombia/@4.8064662,-75.6985707,17z/data=!4m2!3m1!1s0x8e388742232633df:0xc2e0a3e05fe95a22>

5.5.2 Información General de la Ciudad de Pereira

“Pereira, la querendona, trasnochadora y morena”

Imagen 3 Mapa del municipio de Pereira, Risaralda (Colombia)



Tomada de: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Colombia_-_Risaralda_-_Pereira.svg

Latitud Norte : 4° 48' 51.4" N

Longitud Oeste : 75° 41' 40.41" W

Superficie : 702 km²

Altitud : 1.411 msnm

Temperatura promedio : 21° centígrados

Fundación : 30 de agosto, 1863 (151 años)

Pereira es una ciudad y municipio de Colombia, capital del departamento de Risaralda. Es la ciudad más poblada de la región del Eje cafetero, y la segunda más poblada de la región Paisa después de Medellín; cuenta con más de 488.839 habitantes y conforma el Área Metropolitana de Centro Occidente, junto con los municipios de Dosquebradas y La Virginia (Los tres municipios unidos alcanzan los 676.000 habitantes aproximadamente). Está ubicada en la región centro-occidente del país, en el valle del río Otún en la Cordillera Central de los Andes colombianos.¹⁶

5.5.3 Límites

- Al Sur, con los municipios de Ulloa (Departamento del Valle), Filandia y Salento (Departamento del Quindío).
- Al Oriente, con el Departamento del Tolima, con Anzoátegui, Santa Isabel, Ibagué y zona de los nevados.
- Al Occidente, con los municipios de Cartago, Anserma Nuevo (Departamento del Valle), Balboa, La Virginia (Departamento de Risaralda).¹⁷

¹⁶ WIKIPEDIA. Información general de la ciudad de Pereira. [en línea]. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Pereira> > citado en 12 de abril de 2015

¹⁷ ALCALDÍA DE PEREIRA. Límites de Pereira. [en línea]. <http://www.pereira.gov.co/es/ipaginas/ver/G432/102/asi_somos/#sthash.yWAhjRQo.dpuf > citado en 12 de abril de 2015

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de Investigación

Según el problema que se presenta en el trabajo de grado para diseñar un modelo administrativo y operacional en el restaurante “*La Cazuela de Adriana*”, el tipo de investigación elaborado es de corte descriptivo ya que posibilita la identificación de características, propiedades, dimensiones de la investigación.

6.2 Fuentes de Información

6.2.1 Primarias

Las fuentes de información primarias fueron los colaboradores y la administradora del restaurante, quienes por medio de la encuesta estructurada proporcionaron la información necesaria para el cumplimiento de objetivo del trabajo.

6.2.2 Secundarias

Las fuentes de información secundarias utilizadas fueron libros y trabajos de grados los cuales sirvieron de base para la fundamentación y la confirmación del conocimiento.

6.3 Población y Muestra

La población a la que se le aplicó la encuesta estructurada fueron los colaboradores del restaurante “*La Cazuela de Adriana*”, es decir, sus cinco colaboradores y su administrador ya que son ellos la fuente primaria de información.

6.4 Etapas de la Investigación.

Mediante la realización de una investigación exploratoria y aplicación de métodos cuantitativos y de análisis, como una entrevista estructura y el diagnóstico se recopiló información sobre la manera en que se encontraba la estructura administrativa y operativa en el restaurante “La Cazuela de Adriana.

En la entrevista se utilizó un instrumento que es la encuesta para la recopilación de la información, a su vez este sirvió para obtener ese conocimiento tácito que tienen los colaboradores acerca de la organización desde su punto de vista.

Posteriormente, a la realización de la entrevista se pasó a la elaboración del diagnóstico que se logra a través de la compilación del análisis de los instrumentos.

A continuación se procedió a construir el direccionamiento estratégico ya que este cimienta las bases para la elaboración del modelo administrativo basado en procesos.

Antes de crear el modelo se propone la mejora de los procesos y procedimientos de la organización con el fin de linearlos con los objetivos y principios de la administración por procesos.

Finalmente, se creó el modelo administrativo basado en procesos con el cual se busca optimizar la organización manteniendo en un estado continuo de mejora y crecimiento.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION

En esta etapa del proyecto se procedió a elaborar el diagnóstico estratégico interno y externo del restaurante, este se realizó aplicando herramientas como la entrevista estructurada (Anexo n° 1), la cual es una adaptación de un material didáctico de la asignatura Gestión de la Calidad, segundo semestre de 2014, siendo aplicada a los seis integrantes del equipo de trabajo del restaurante (Dos administrador, Cocinero, Auxiliar de Cocina, Auxiliar General, Mesero) para obtener la percepción de cada uno; el PCI (Anexo n° 2) , el POAM (Anexo n° 3) y la matriz DOFA (Anexo n° 4) fueron tomados del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez y moldeados a las necesidades de este trabajo; con los resultados obtenidos se estableció la situación actual de la organización.

7.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Se presentan los resultados obtenidos en la entrevista estructurada por medio de gráficas circulares que permiten analizar de forma práctica como se encuentran los diferentes procesos de la organización.

Cabe aclarar que en los resultados presentados en las gráficas existen ciertas discrepancias debido al cambio de dirección que hace poco tuvo el restaurante, el cual como se ha mencionado es un constante; en el momento de realizar la encuesta se tomó en cuenta los dos nuevos integrantes, los cuales no han experimentado todas las problemáticas que presenta el restaurante como si lo hacen el resto del equipo de trabajo.

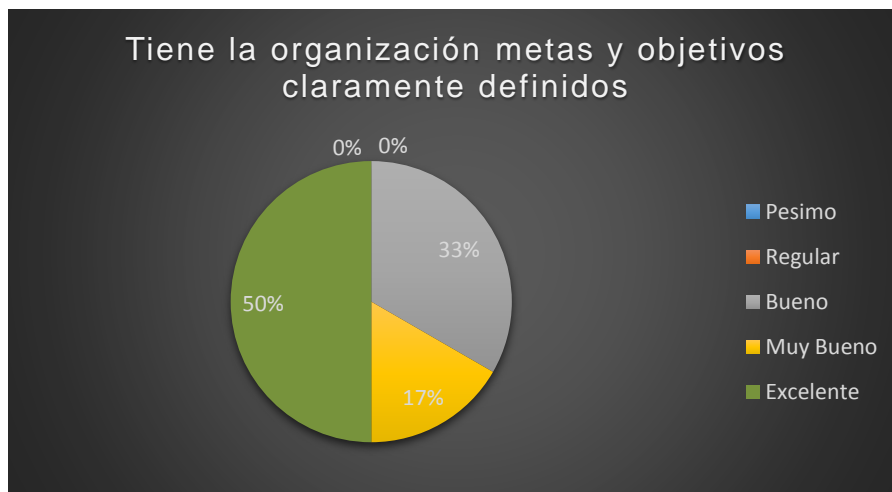
Igualmente, se evidenciaron diferencias al comparar los resultados entre un proceso y otro, ya que cada colaborador tiene un percepción diferente del funcionamiento de

la organización, siendo los colaboradores antiguos quienes muestran una opinión más crítica sobre la estructura organizacional.

7.1.1 EVALUACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

7.1.1.1 Planeación estratégica

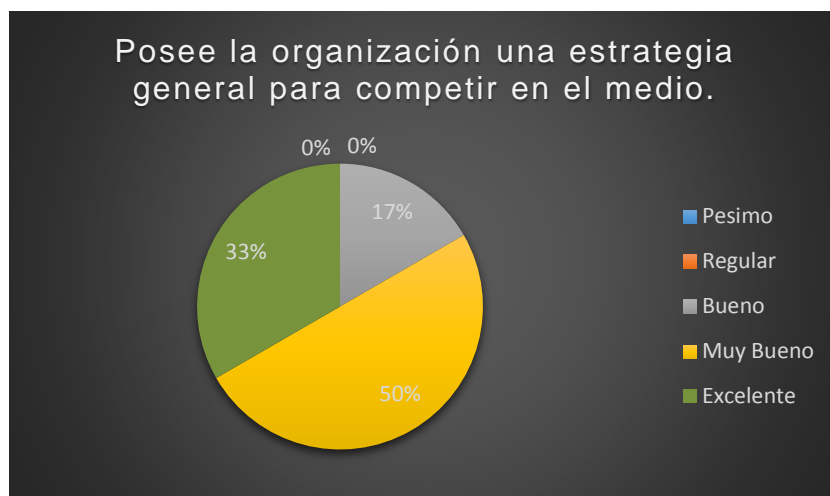
Gráfico 1 Metas y Objetivos



FUENTE Elaborado por los Autores

Se puede evidenciar que el restaurante cuenta con metas definidas y sus colaboradores tienen un conocimiento claro de estas; esto beneficia a la organización puesto que todos sus integrantes saben hacia dónde va, de esta manera aportan a lograrlas.

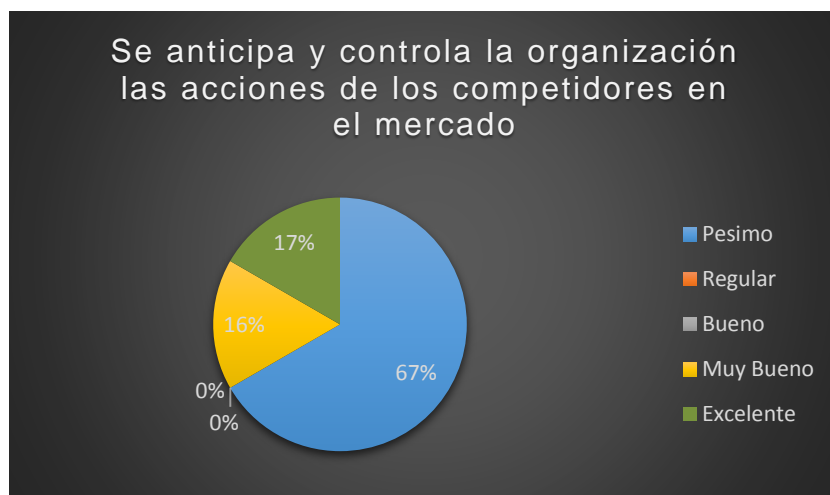
Gráfico 2 Estrategia para Competir



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se puede ver en la gráfica el restaurante cuenta con una estrategia clara con la que compiten en su mercado actual; sus colaboradores demuestran tener conocimiento sobre está, aportando sus habilidades para que funcione de la mejor manera y seguir siendo competitivos.

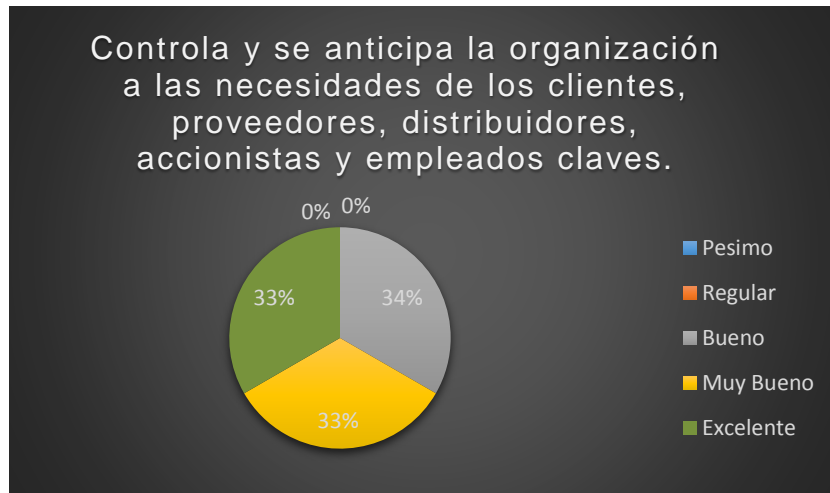
Gráfico 3 Control competidores



FUENTE Elaborado por los Autores

Para gran parte de los colaboradores, la administración no controla lo que hacen las demás empresas del sector, lo que puede llevar a pérdidas de clientes del mercado objetivo, ideas innovadoras y oportunidades de mejorar.

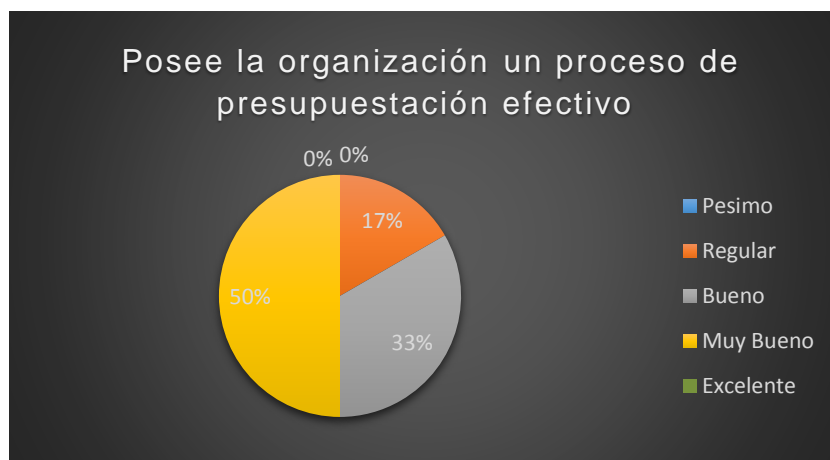
Gráfico 4 Anticipación de necesidades



FUENTE Elaborado por los Autores

Internamente se puede ver que hay tácticas para estar atentos a las necesidades de los clientes y proveedores con lo que la organización está un paso delante, esto permite tener un mejor servicio al cliente y un mejor proceso logístico con sus proveedores.

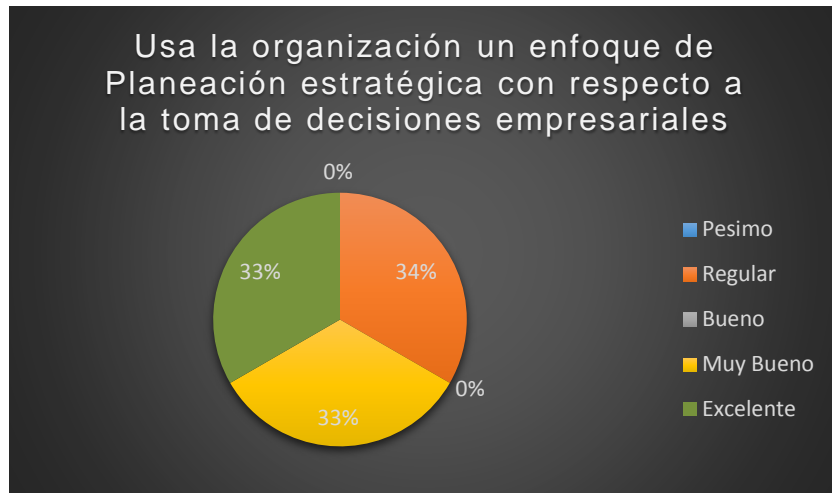
Gráfico 5 Presupuesto



FUENTE Elaborado por los Autores

Para los colaboradores de la organización el proceso de presupuesto actual es funcional y cumple con las necesidades básicas, aunque una parte opina que este proceso puede dar mejores resultados a la empresa.

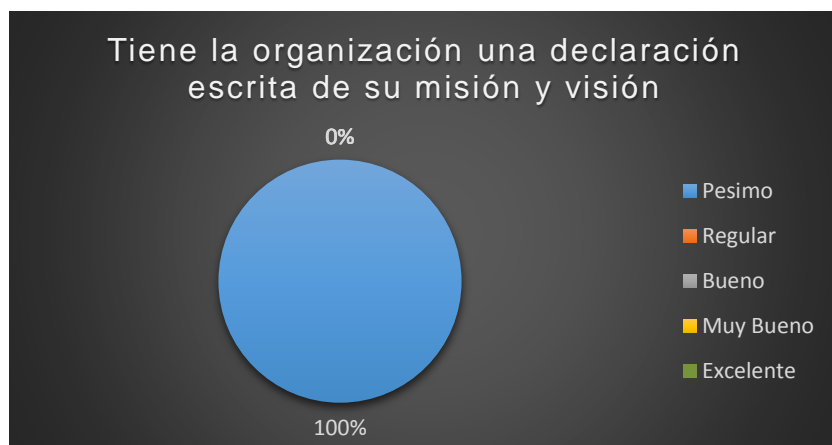
Gráfico 6 Planeación Estratégica



FUENTE Elaborado por los Autores

La planeación dentro de una organización es vital para que la organización sea competitiva, para el restaurante actualmente se evidencia que tienen una buena planeación tanto de recursos, de estrategias entre otras, aunque existen aspectos a mejorar.

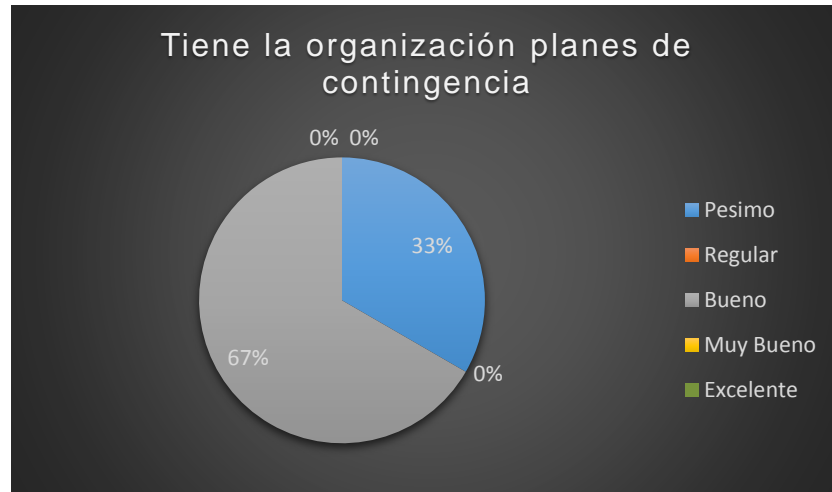
Gráfico 7 Misión y Visión



FUENTE Elaborado por los Autores

En este aspecto se ve que aunque existen metas y objetivos definidos, ninguno de estos está escrito con lo cual se pueden generar dificultades puesto que al solo comunicarla de manera verbal, suelen ser modificadas constantemente lo que ocasiona cambios en su direccionamiento estratégico.

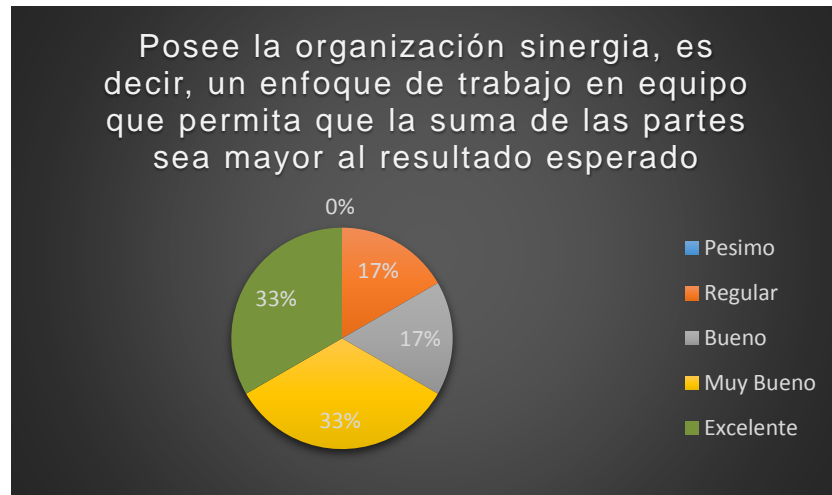
Gráfico 8 Planes de contingencia



FUENTE Elaborado por los Autores

Los planes de contingencia de una organización muestran el nivel de planeación a futuro y de preparación para cualquier eventualidad que pueda suceder, en el caso del restaurante esta cuenta con planes de contingencia mínimos para eventos catastróficos y capacita a su personal para hacer frente a estos.

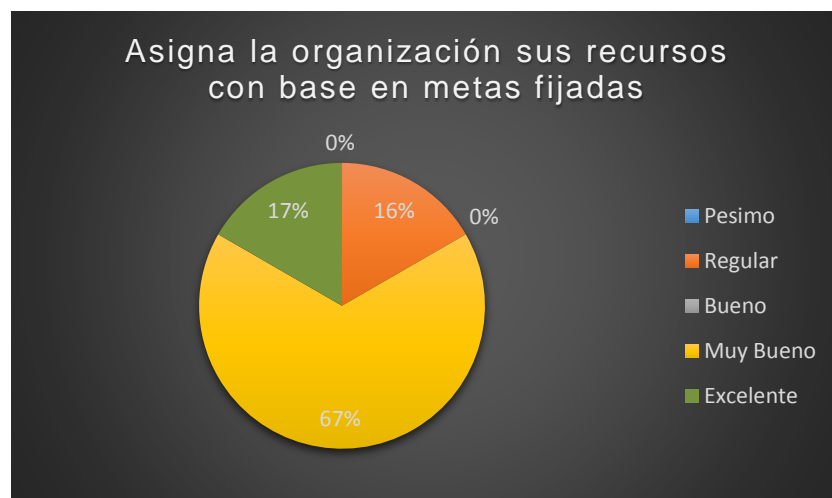
Gráfico 9 Sinergia de trabajo en equipo



FUENTE Elaborado por los Autores

En el aspecto de trabajo en equipo se puede ver que gran parte de los colaboradores sienten que su trabajo es eficiente y aportan a la organización para alcanzar los objetivos, lo que genera un buen clima y cultura organizacional.

Gráfico 10 Recursos para alcanzar metas

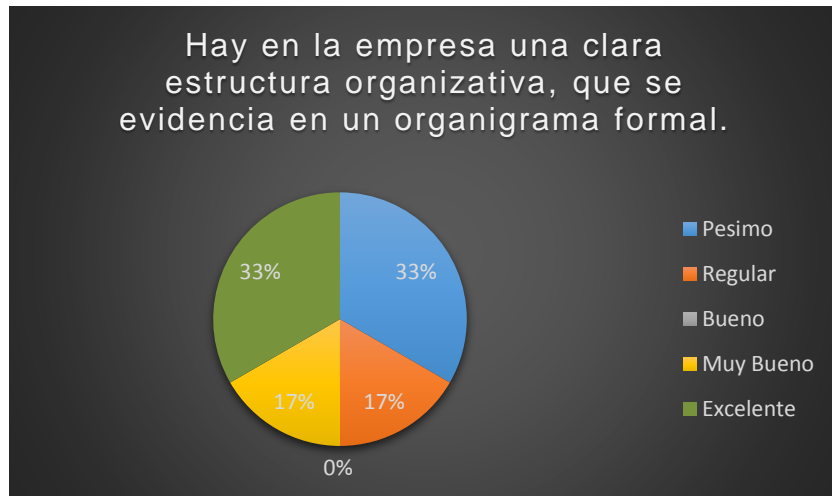


FUENTE Elaborado por los Autores

En este parámetro de la distribución de recursos, la organización tiene un aspecto positivo debido a que invierte según las metas y objetivos proyectados, con lo que evitan tener grandes pérdidas por malas inversiones o recursos desaprovechados.

7.1.1.2 Organización

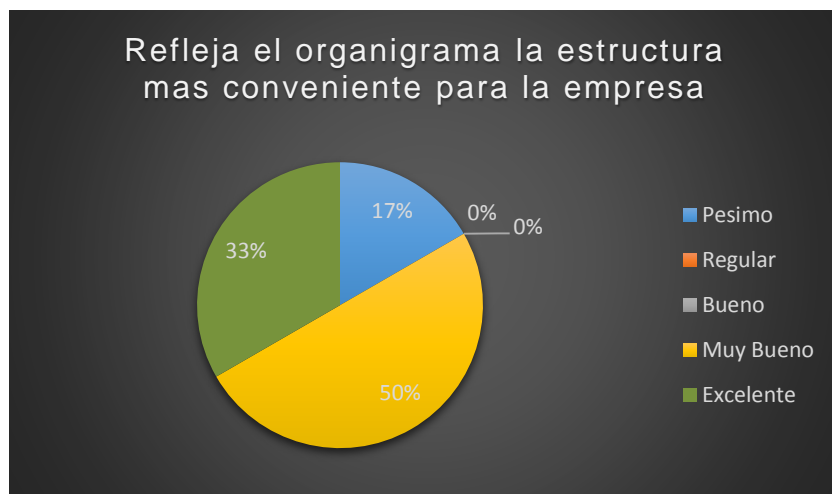
Gráfico 11 Estructura organizativa



FUENTE Elaborado por los Autores

En este punto se puede ver que existe una estructura organizativa simple que no está documentada en un organigrama, lo que evidencia en un falta de jerarquía y un manual de funciones, lo que significa que la estructura actual del restaurante no está respondiendo a las necesidades y requerimientos de la empresa.

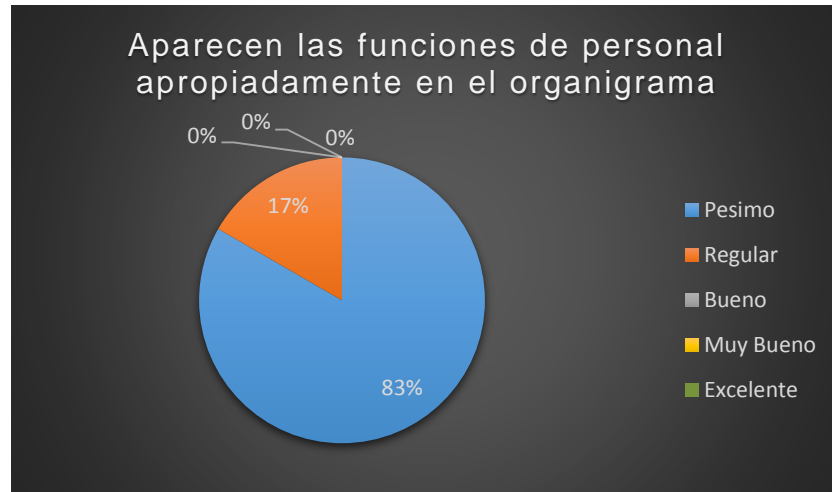
Gráfico 12 Organigrama



FUENTE Elaborado por los Autores

Para un porcentaje alto de los colaboradores, la estructura vigente de la organización es la más apropiada ya que permite el desarrollo de las actividades sin tecnicismos, sin embargo, la estructura organizativa que están implementando no es la adecuada.

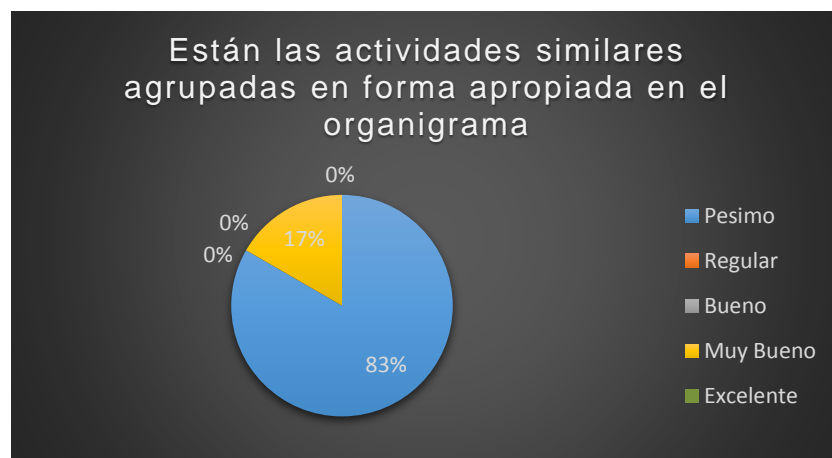
Gráfico 13 Funciones del personal



FUENTE Elaborado por los Autores

Las funciones de cada colaborador de la organización no aparecen en el organigrama porque la empresa no cuenta con documentos sobre estos aspectos, aunque cada colaborador conoce como se mencionó anteriormente sus funciones.

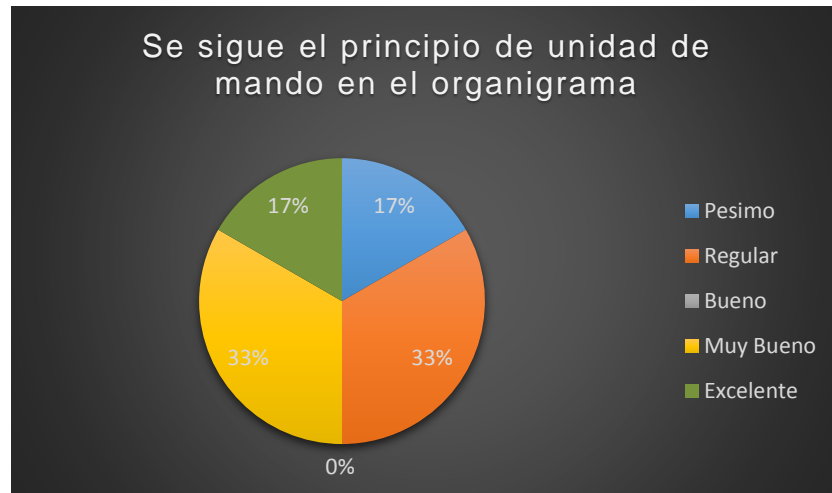
Gráfico 14 Actividades similares



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se viene evidenciando, el organigrama del restaurante no tiene descrito las actividades lo que hace que los colaboradores efectúen reprocesos, duplicidad de actividades y hasta cuellos de botella dentro de la organización.

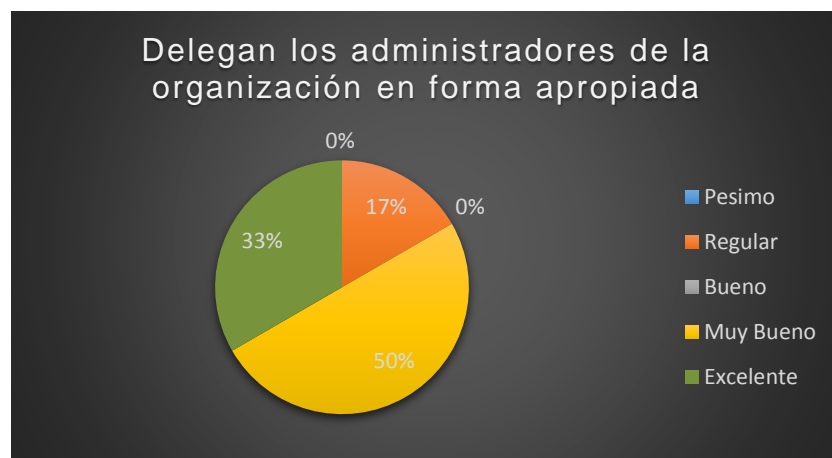
Gráfico 15 Unidad de mando



FUENTE Elaborado por los Autores

Para los colaboradores, la unidad de mando solo se presenta con la administradora puesto que no existe un organigrama que les muestre el orden jerárquico de cada cargo lo que ocasiona que los colaboradores actúen por cuenta propia en diversas situaciones.

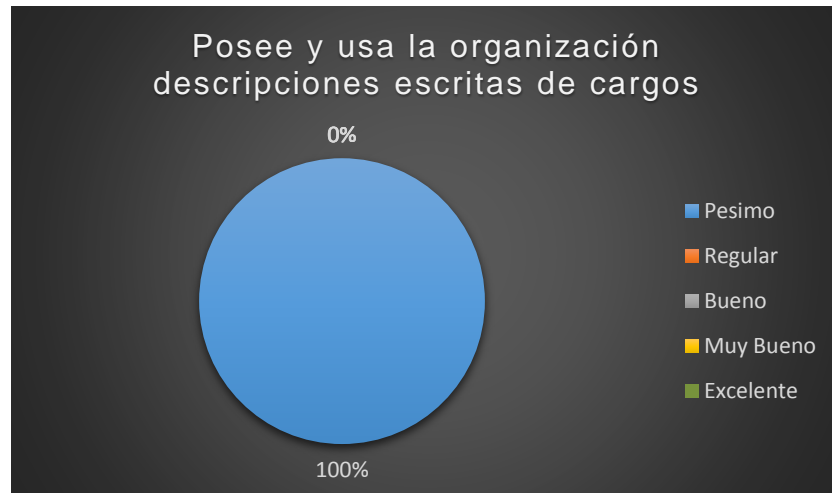
Gráfico 16 Delegar actividades



FUENTE Elaborado por los Autores

En este aspecto los colaboradores validan que la distribución de tareas y trabajos que deja la administración se hace en forma óptima y apropiada, cumpliendo así con los objetivos.

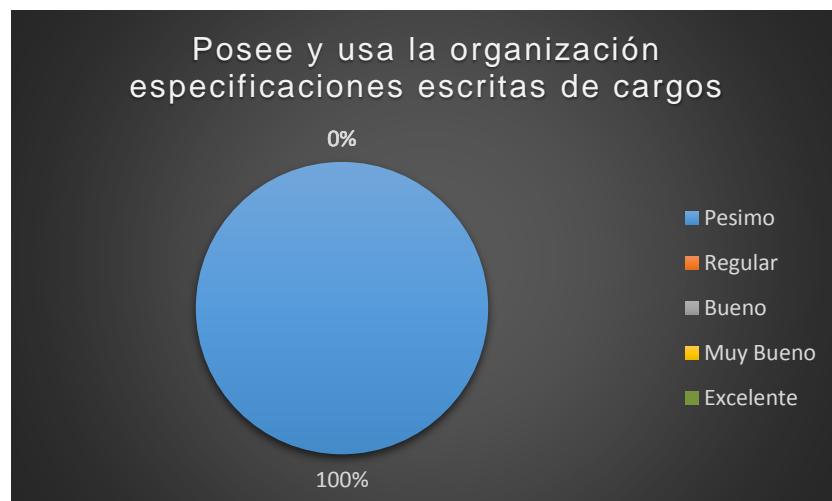
Gráfico 17 Descripción de cargos



FUENTE Elaborado por los Autores

Uno de los grandes problemas que se evidencian es que la organización no posee documentos escritos con respecto a los cargos, con lo que los colaboradores nunca verifican cuáles son sus actividades y pueden dejar alguna a un lado.

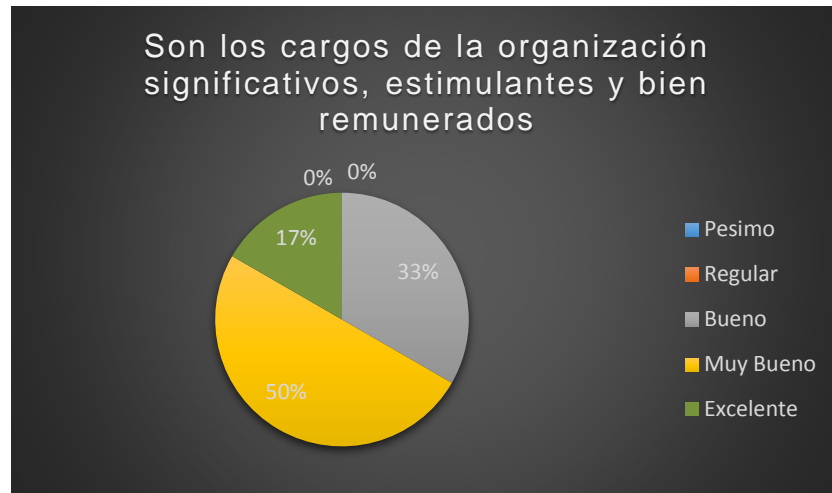
Gráfico 18 Especificaciones de los cargos



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se menciona anteriormente, la organización no cuenta con los documentos donde se especifiquen bien cada cargo y sus actividades, con lo cual se generan inconvenientes.

Gráfico 19 Remuneración de cargos

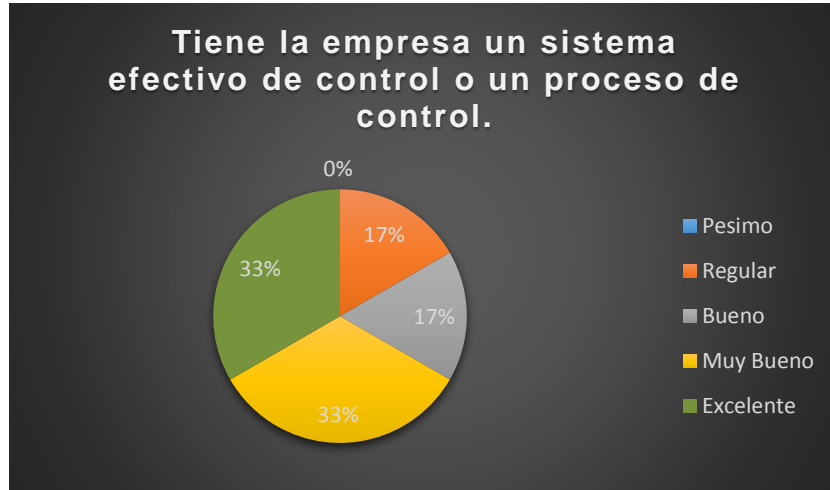


FUENTE Elaborado por los Autores

La mayoría de los colaboradores manifiestan su satisfacción en sus puestos de trabajo, demostrando sentirse bien dentro de la organización y consideran que su labor es bien remunerada lo que genera que un buen clima organizacional.

7.1.1.3 Control

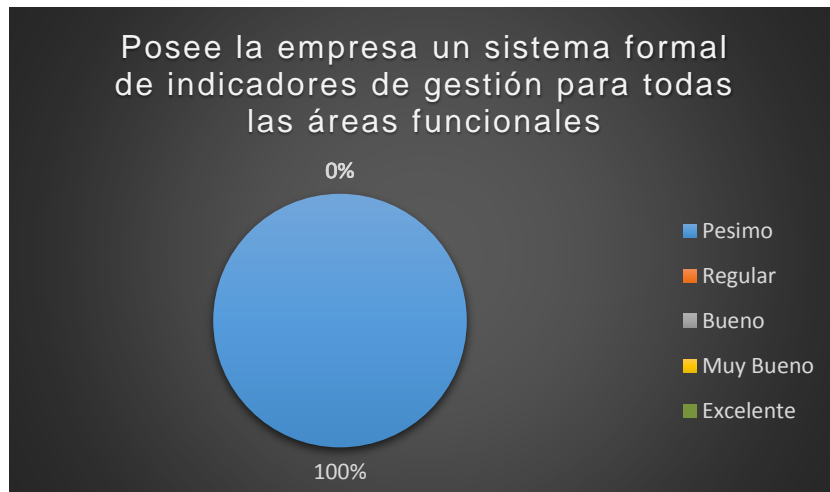
Gráfico 20 Sistema de control



FUENTE Elaborado por los Autores

Aunque en la organización existen controles éstos son algo básicos y no tiene la cobertura que requiere cada actividad de los diversos procesos, lo que requiere una mejora para evitar sobrecostos, productos defectuosos y fugas de dinero por gastos no planeados.

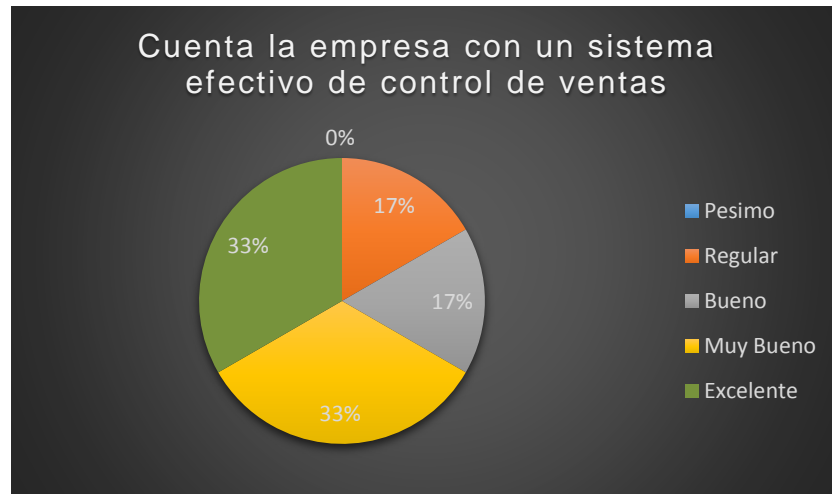
Gráfico 21 Indicadores de gestión



FUENTE Elaborado por los Autores

En la organización no existen indicadores que permitan realizar evaluaciones y medir el crecimiento y la productividad de los procesos.

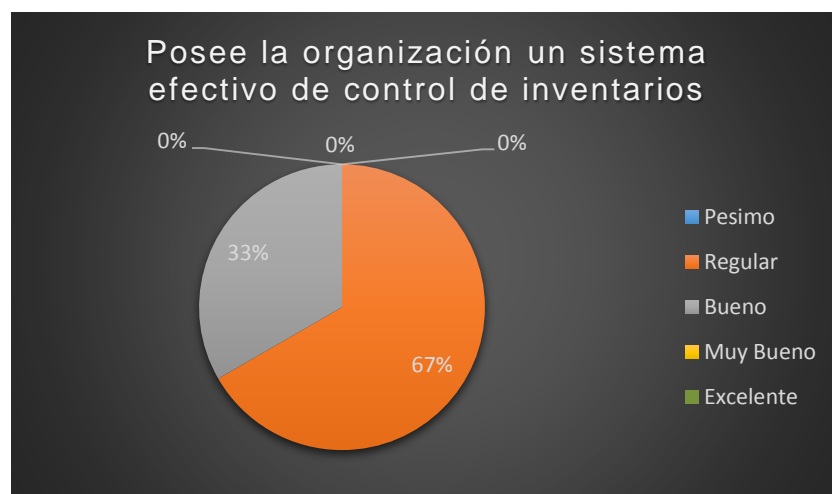
Gráfico 22 Control de ventas



FUENTE Elaborado por los Autores

En consecuencia a lo dicho anteriormente, el sistema de control de ventas de la organización es básico, no permite realizar un análisis sobre el nivel de ventas, ni aporta para la estructura financiera, ni permite una tendencia de ventas por periodo.

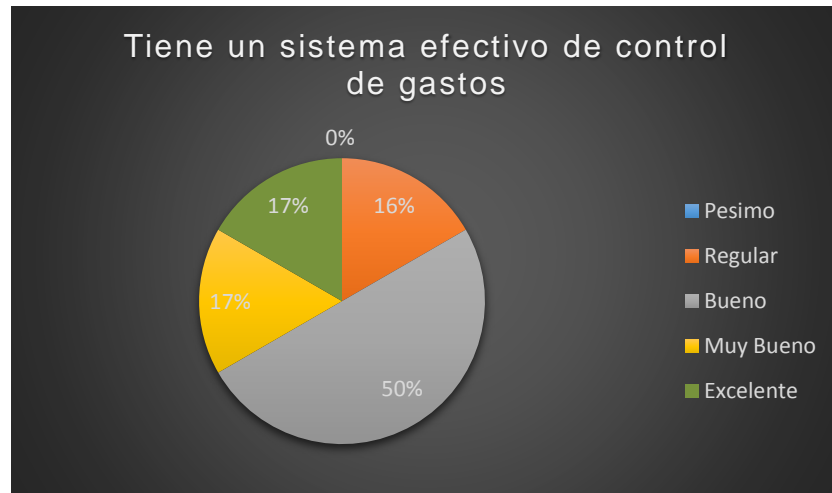
Gráfico 23 Control de inventarios



FUENTE Elaborado por los Autores

Al igual que sucede en el aspecto anterior, el control de inventarios es un sistema regular y no se utiliza constantemente generando pérdidas o fugas de materia prima, sobrecostos por duplicidad o por falta de materiales.

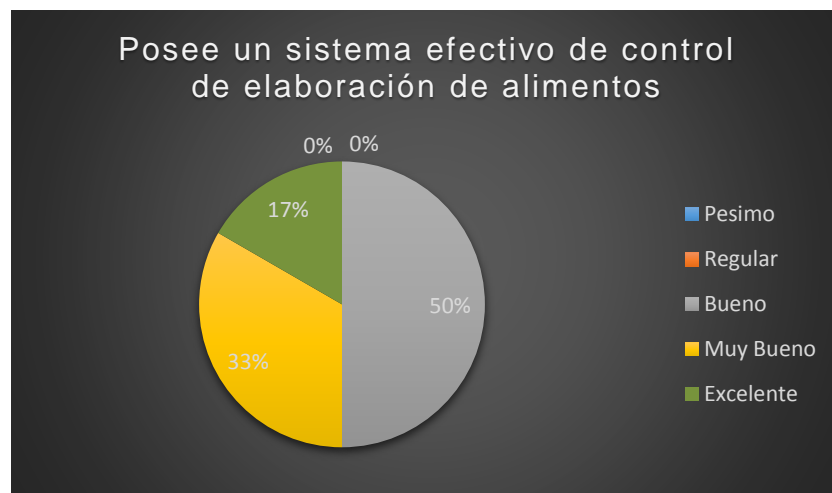
Gráfico 24 Control de gastos



FUENTE Elaborado por los Autores

Con respecto a los gastos, la empresa tiene un sistema aceptable que presenta diversas fallas en el proceso, lo que lleva a fugas de dinero aumentando los costos; al optimizar el sistema se presentaría una reducción de costos.

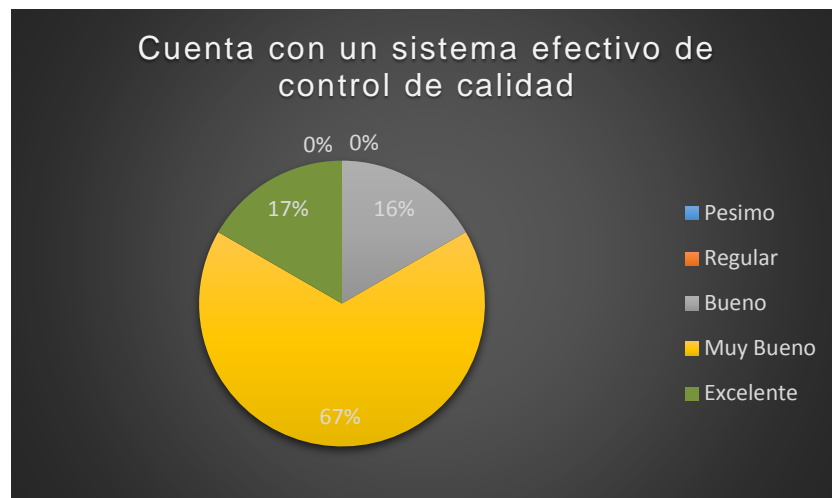
Gráfico 25 Control de elaboración de alimentos



FUENTE Elaborado por los Autores

El sistema actual para la preparación de alimentos es efectivo pero no está cerca de tener una estructura que permita un mejor funcionamiento y obtener mejores resultados, como la implementación de las recetas estándar, la descripción paso a paso de cada actividad, y certificar a los colaboradores de cocina en manipulación de alimentos.

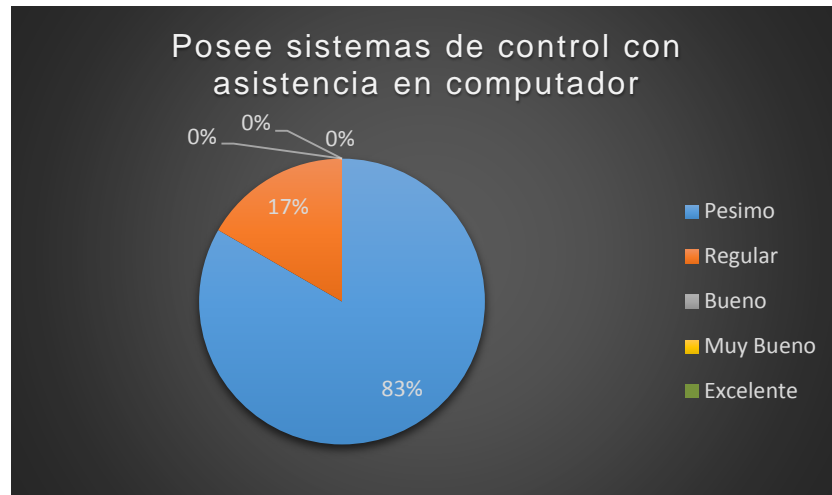
Gráfico 26 Control de calidad



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se ha mostrado los sistemas de control son básicos; en este caso la calidad del producto solo la evalúa una vez cuando se finaliza la preparación de los alimentos; en cuanto al servicio al cliente se controla a través de la satisfacción de los clientes.

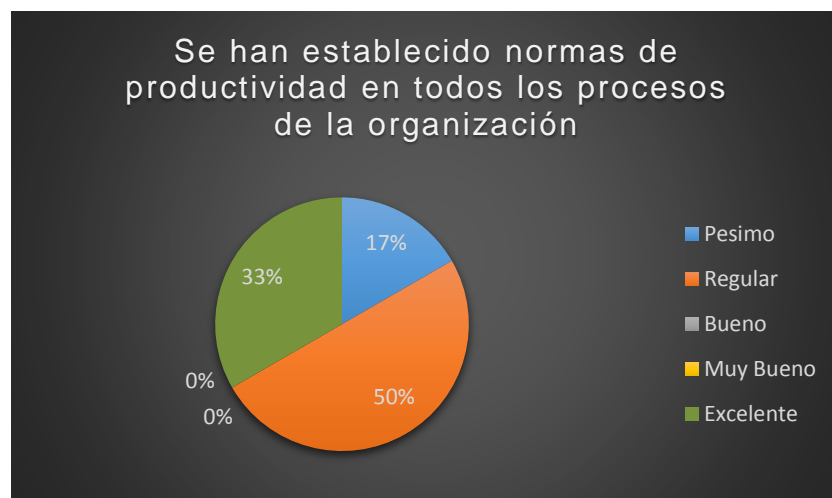
Gráfico 27 Control tecnológico



FUENTE Elaborado por los Autores

En este procedimiento no se usan tecnologías para mejorar los sistemas de control, en este aspecto la organización debe de mejorar puesto que con mejores sistemas de control se puede llegar a la prevención y así disminuir costos.

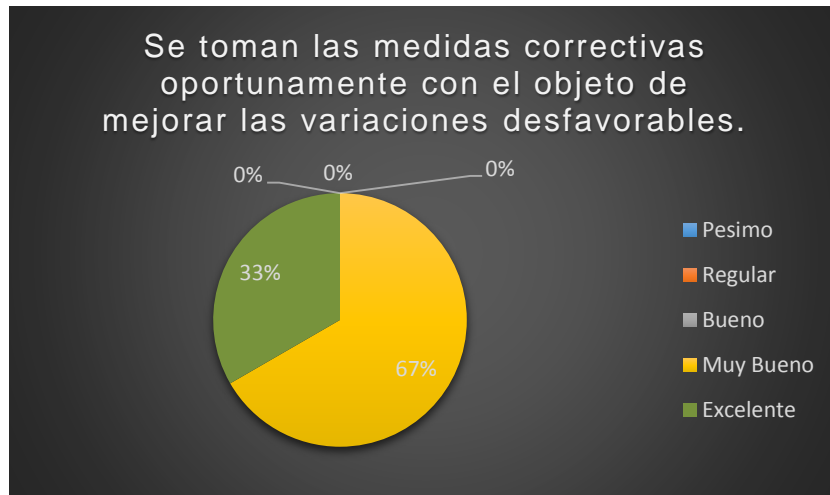
Gráfico 28 Normas de productividad



FUENTE Elaborado por los Autores

Se puede inferir que no existen normas de productividad lo que ocasiona la falta de sinergia entre los colaboradores y sus actividades, una disminución de la eficiencia y la eficacia de sus labores.

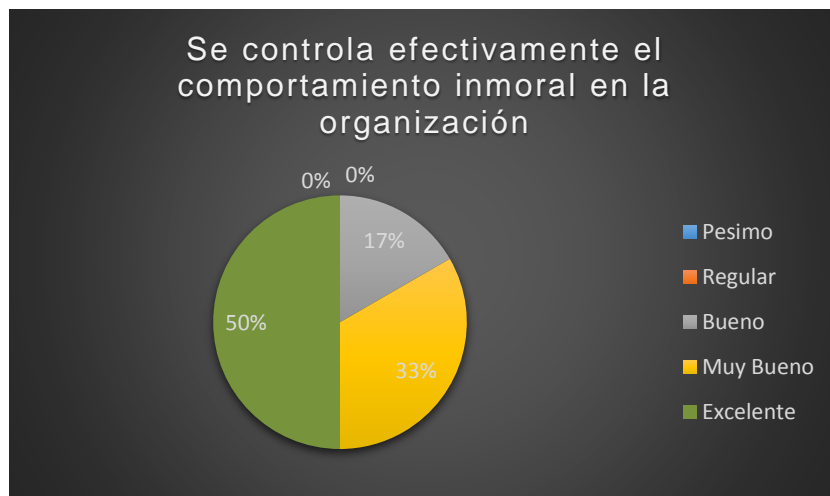
Gráfico 29 Medidas correctivas



FUENTE Elaborado por los Autores

En cuanto a la calidad del producto se toman las medidas correctivas antes de que éste sea entregado al cliente y en el servicio, la corrección se hace al terminar la jornada como una retroalimentación.

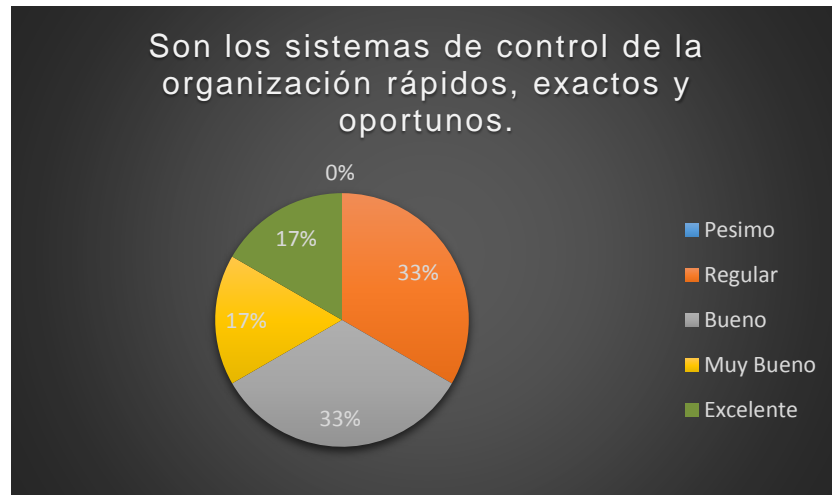
Gráfico 30 Control comportamiento



FUENTE Elaborado por los Autores

En este parámetro, el control se ve que está bien ejecutado lo que evita que se presenten comportamientos indeseados dentro de la organización.

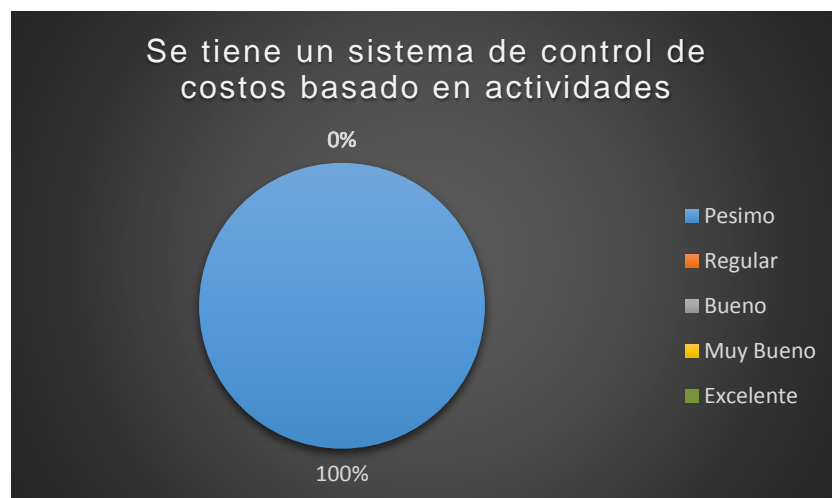
Gráfico 31 Sistemas de control



FUENTE Elaborado por los Autores

Aunque en la organización se emplean varios procesos básicos de control, las exigencias mínimas del proceso no están siendo aplicadas apropiadamente ni en el momento en que se debe realizar.

Gráfico 32 Control ABC



FUENTE Elaborado por los Autores

El proceso financiero es de los más importantes en la organización y aun así dentro del restaurante no existe controles sobre éste, lo cual deja ver que una de las deficiencias de la empresa es el control a este proceso.

7.1.1.4 ASPECTOS RELEVANTES

Los aspectos más relevantes y significativos que se encontraron en el análisis de la gestión administrativa de la empresa son:

- No existe un direccionamiento estratégico al igual que no se presentan ningún tipo de metas y estrategias claras para competir en el medio
- La estructura organizativa no está documentada ni cuenta con la correcta distribución de funciones entre los colaboradores.
- Falta de documentación de los procesos administrativos y descripción de los cargos, los cuales son una fundamentales para el correcto funcionamiento de una empresa.
- Existe un control leve sobre los procesos y actividades de la organización y sobre el entorno en el que se desenvuelven, debido a la falta de uso de las diferentes herramientas administrativas.
- La organización no cuenta con planes de contingencia.

7.1.2 EVALUACION GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

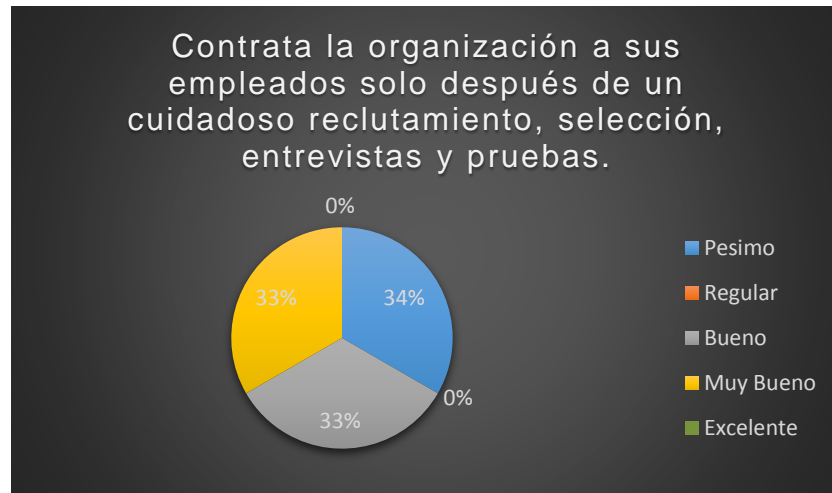
Gráfico 33 Proceso de Talento Humano



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se puede observar en la gráfica, el restaurante no cuenta con un proceso de talento Humano adecuado, lo cual tiene su repercusión en el momento selección, contratación y capacitación de personal.

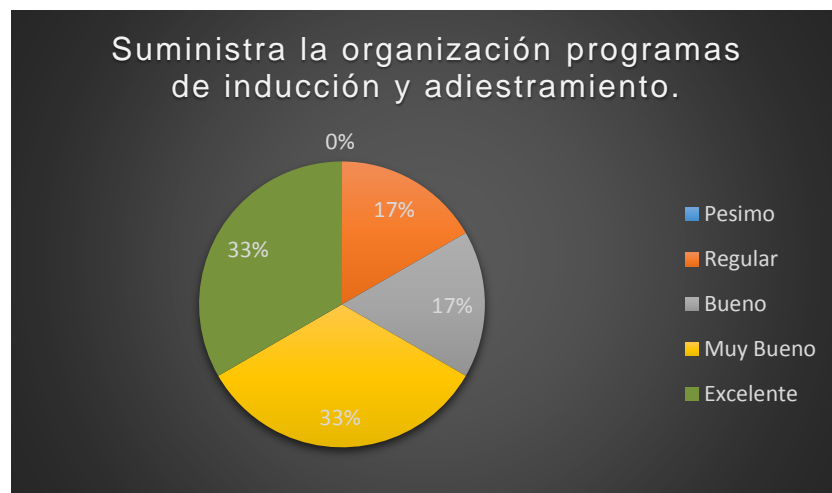
Gráfico 34 Contratación



FUENTE Elaborado por los Autores

En este aspecto se comprueba que el proceso de talento humano tiene diferentes carencias, una de ellas es el reclutamiento ya que no se sigue un debido proceso a la hora de contratar a sus colaboradores.

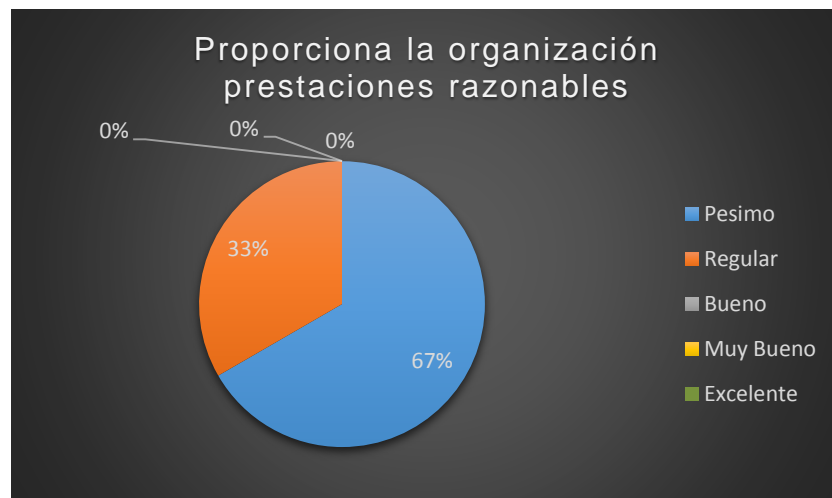
Gráfico 35 Capacitación



FUENTE Elaborado por los Autores

En cuanto a los programas de capacitación y adiestramiento, la empresa brinda la inducción adecuada, además se da un periodo de prueba de siete días hábiles.

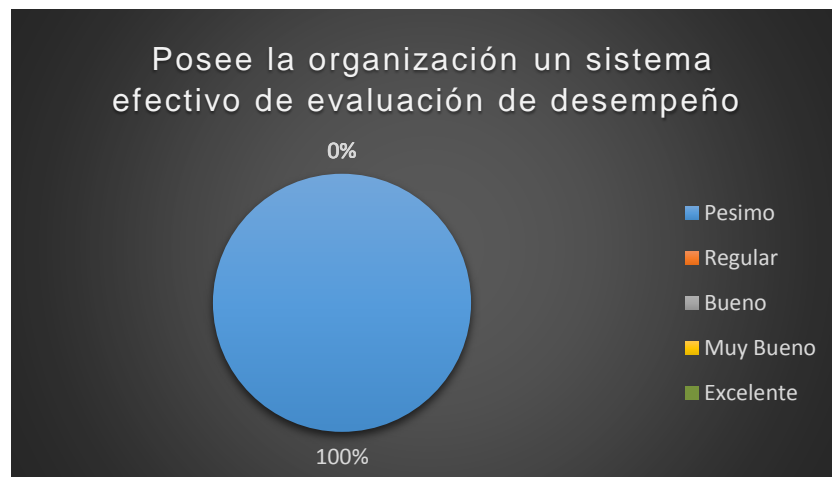
Gráfico 36 Prestaciones Sociales



FUENTE Elaborado por los Autores

Este es un punto crítico dentro de la empresa ya que no brinda las prestaciones sociales adecuadas, esto se debe a que no cuenta con el capital necesario para cumplir con todos los parámetros legales de un contrato.

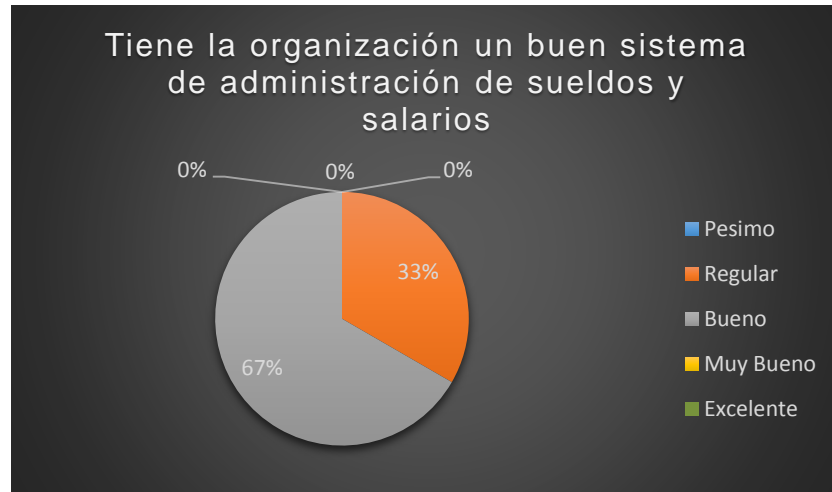
Gráfico 37 Evaluación de desempeño



FUENTE Elaborado por los Autores

El restaurante en ningún momento ha implementado un sistema que le permita evaluar a sus colaboradores, con lo cual no se tiene una mirada interna de cómo están marchando los procesos de la organización y el desarrollo que le dan sus colaboradores.

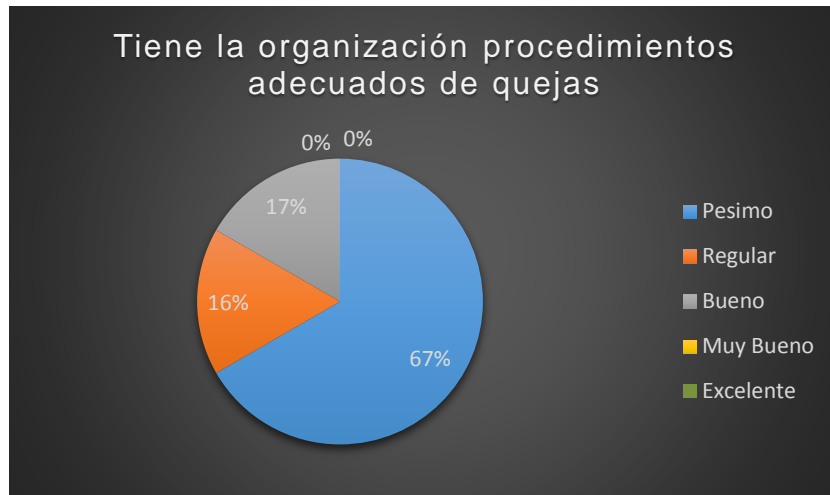
Gráfico 38 Salarios



FUENTE Elaborado por los Autores

Lo que se pudo inferir con la encuesta es que en la empresa no existe una cuenta de nómina con la cual se tenga el efectivo el día de pago, lo cual obliga a los colaboradores de la organización a esperar hasta varios días para recibir su remuneración.

Gráfico 39 Sistema PQR



FUENTE Elaborado por los Autores

En este aspecto el procedimiento no es el adecuado puesto que solo se hace cuando la persona encargada de recaudar el pago por el servicio brindado, pregunta ¿Qué tal estuvo el servicio?, sin llevar un registro de las sugerencias o quejas, con lo cual no se da la posibilidad de conocer la opinión de todos los clientes de la organización.

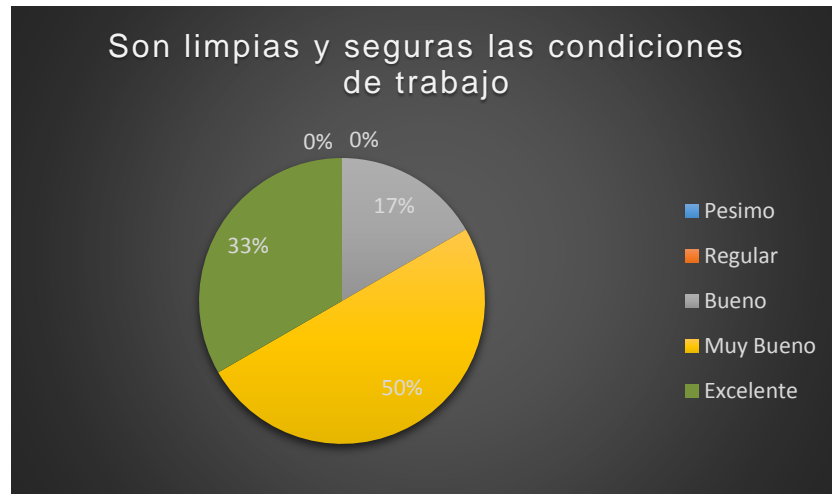
Gráfico 40 Políticas disciplinarias



FUENTE Elaborado por los Autores

Se evidencia que no existe un reglamento interno ni un código disciplinario dentro de la organización, por ende existe desorden, incumplimiento de horario entre otras.

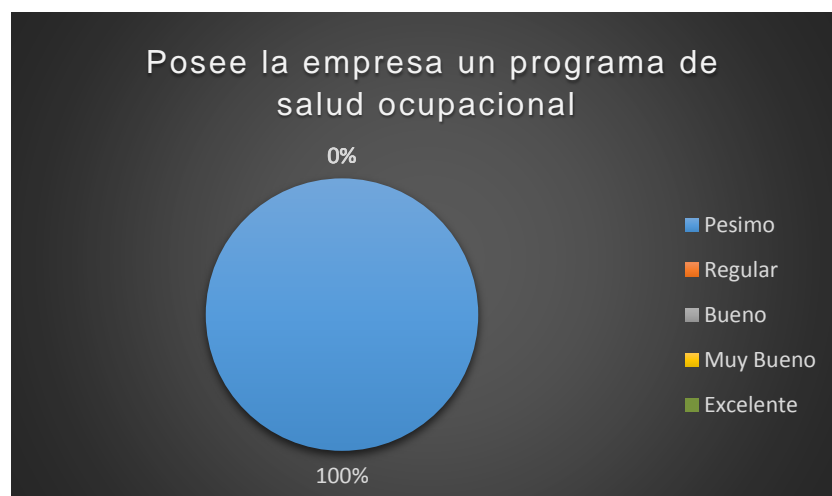
Gráfico 41 Condiciones laborales



FUENTE Elaborado por los Autores

Las condiciones y la infraestructura que posee la organización son buenas y seguras para el desarrollo de las actividades de los colaboradores

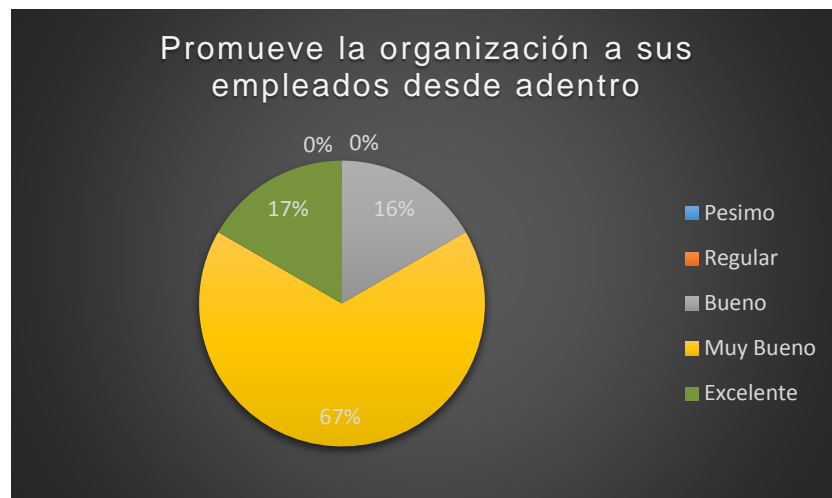
Gráfico 42 Salud Ocupacional



FUENTE Elaborado por los Autores

El restaurante no cuenta con un programa de SG-SS, lo cual es riesgoso para los colaboradores, ya que no cuentan con planes de contingencia bien definidos, no tienen los implementos de seguridad como el botiquín de primeros auxilios, no tienen señalizadas las vías de evacuación y no saben los riesgos y peligros a los cuales están expuestos en el día a día de su jornada laboral,

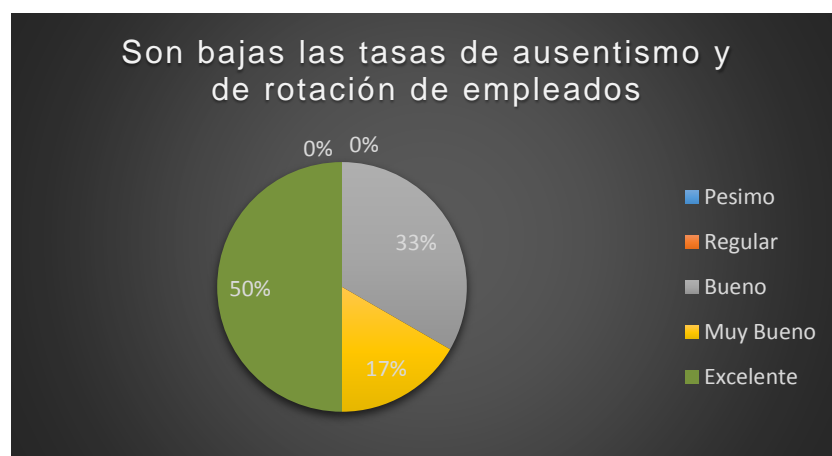
Gráfico 43 Promoción



FUENTE Elaborado por los Autores

Los colaboradores sienten que pueden crecer dentro de la organización, esto sirve de motivación para realizar mejor las tareas y actividades de sus cargos.

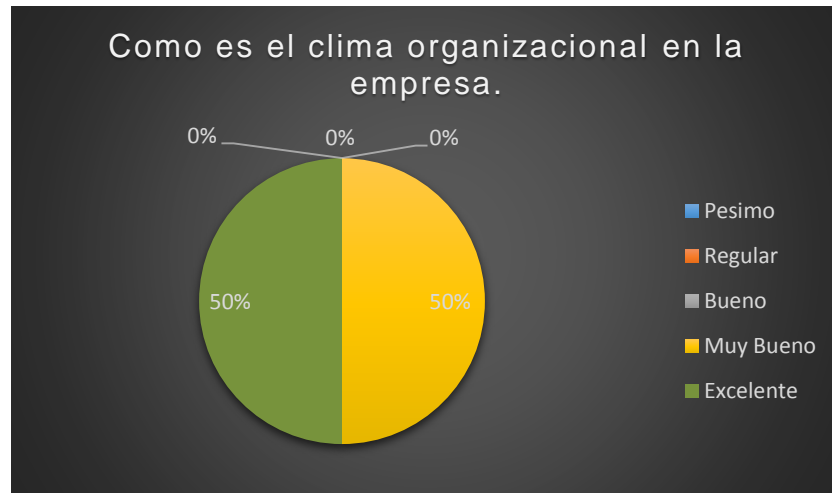
Gráfico 44 Ausentismo y rotación



FUENTE Elaborado por los Autores

En este aspecto, las tasas de ausentismo son relativamente bajas; no se presentan a su jornada laboral salvo por infortunios que puedan ocurrir, lo que demuestra que los colaboradores están comprometidos con el restaurante y su trabajo.

Gráfico 45 Clima Organizacional



FUENTE Elaborado por los Autores

En la organización se cuenta con un buen clima organizacional lo que demuestra que la jornada laboral en el restaurante en general transcurre con tranquilidad sin grandes percances.

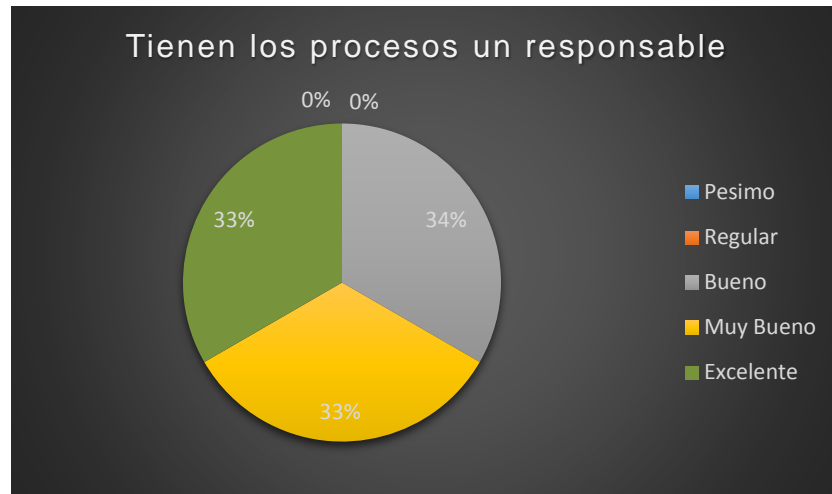
Gráfico 46 Indicadores de gestión T.H



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se ha venido mencionando, el restaurante no cuenta con las herramientas para medir y evaluar cómo están funcionando sus procesos.

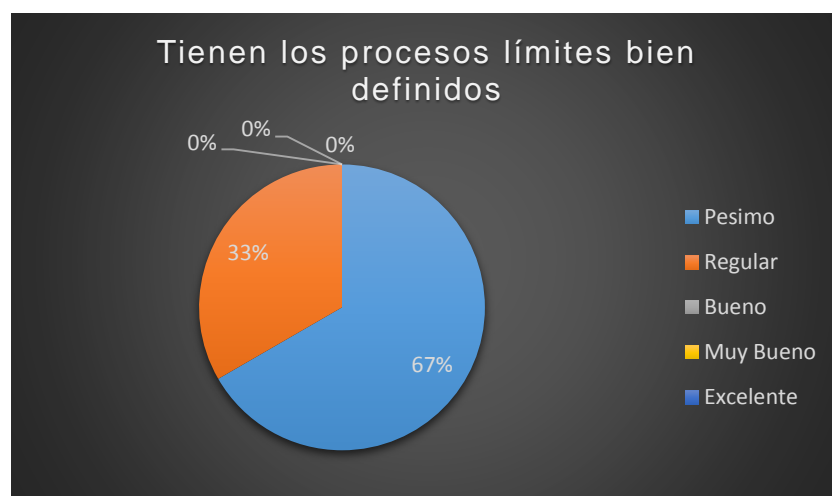
Gráfico 47 Responsables



FUENTE Elaborado por los Autores

En este aspecto se observa que los procesos y actividades en su mayoría tienen un responsable o persona a cargo, sin embargo para determinadas actividades se debe definir con mayor exactitud quien es la persona encargada debido a la falta de un organigrama.

Gráfico 48 Límites de procesos



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se ha observado, la falta del organigrama y la descripción de los actividades en un manual de funciones no hay un límite claro para cada proceso, principalmente con el proceso logístico de la organización puesto que es el que se interrelaciona con todos los demás.

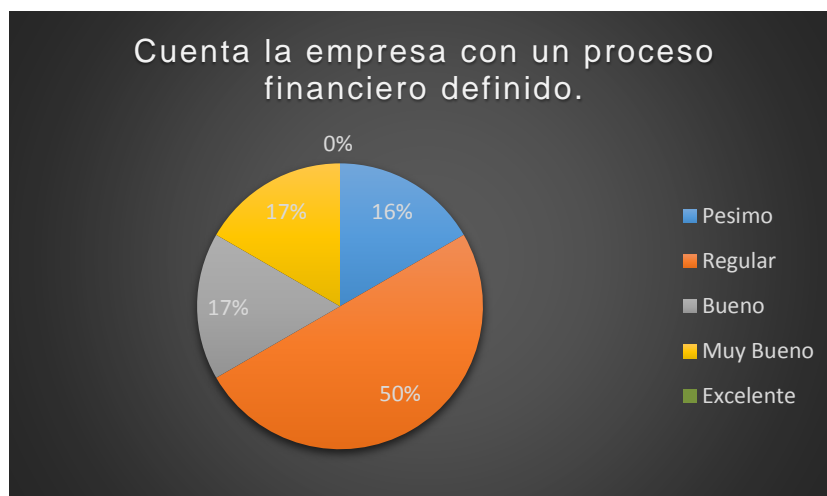
7.1.2.1 ASPECTOS RELEVANTES

Al revisar la gestión del talento humano se puede evidenciar las siguientes carencias:

- La organización no cuenta con un proceso de talento humano bien definido lo que representa error al momento de realizar la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño, entre otros.
- No se pagan las prestaciones sociales legales vigentes a los colaboradores.
- No existe un programa de Seguridad y Salud en el Trabajo según la legislación vigente.
- No hay límites bien definidos para los procesos

7.1.3 EVALUACION GESTION FINANCIERA

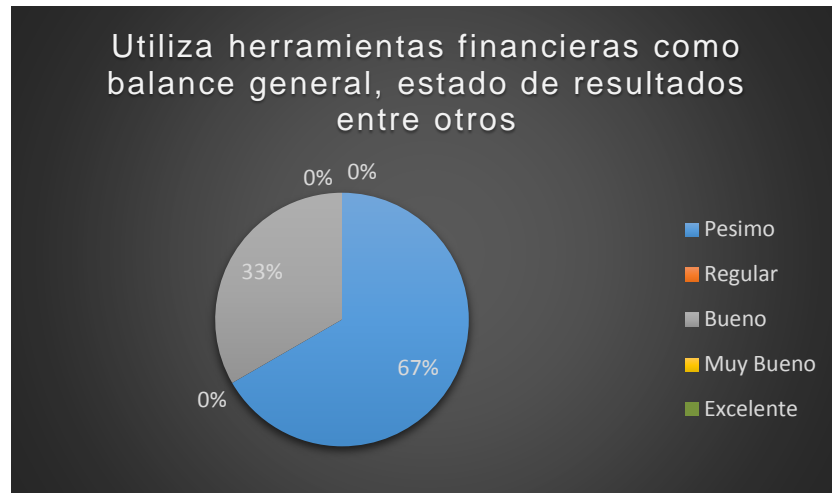
Gráfico 49 Proceso Financiero



FUENTE Elaborado por los Autores

Según los resultados arrojados por la gráfica se evidencia que la empresa cuenta con un proceso financiero deficiente, sin embargo, se utilizan ciertas herramientas para manejar todo lo relacionado con las finanzas del restaurante.

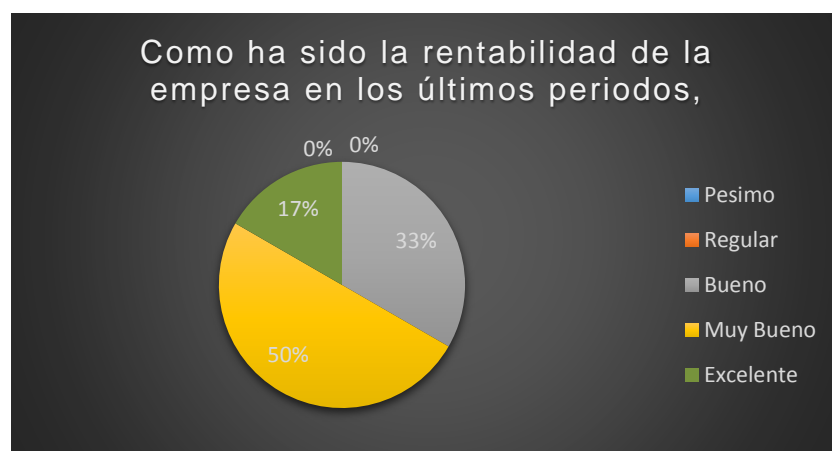
Gráfico 50 Herramientas financieras



FUENTE Elaborado por los Autores

El restaurante solo utiliza balance general como herramienta financiera, lo que muestra poco control sobre la situación financiera y de costos; no obstante, pueden aplicar más herramientas como el estado de resultados, flujo de caja entre otros con el fin de mejorar.

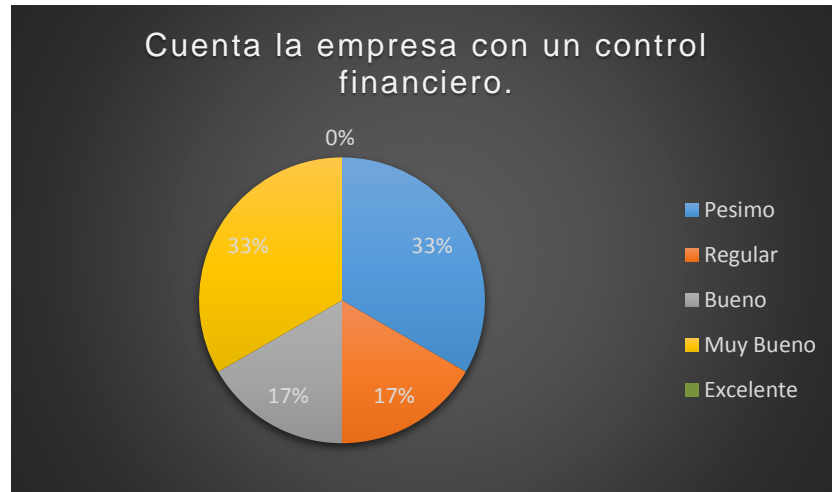
Gráfico 51 Rentabilidad



FUENTE Elaborado por los Autores

Lo que se puede deducir es que la empresa durante los últimos periodos ha mostrado una buena rentabilidad lo que significa que ha aumentado sus utilidades a través del crecimiento de ventas debido al ingreso de nuevos clientes o de una mayor recompra por parte de los clientes que acuden regularmente al restaurante

Gráfico 52 Control financiero



FUENTE Elaborado por los Autores

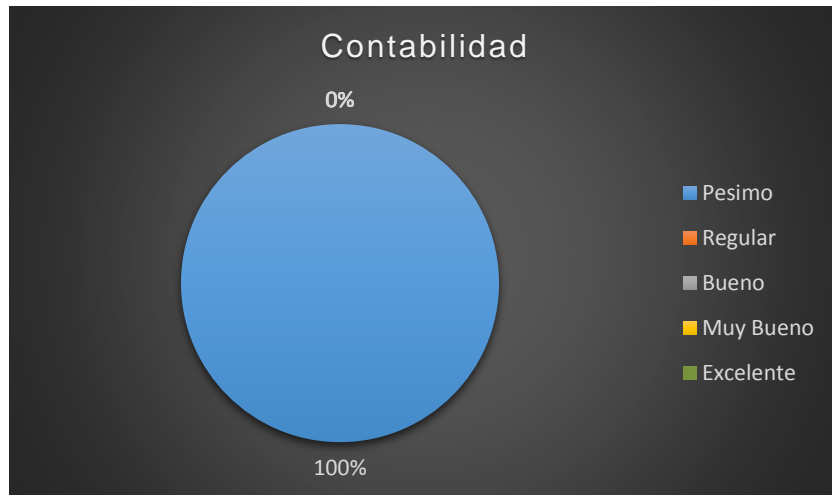
Se observa que el restaurante utiliza un control básico para sus finanzas utilizando solamente el balance general y un control de ventas empírico, lo que ocasiona fugas de dinero.

7.1.3.1 Estructura Financiera

En los siguientes gráficos se presenta la situación actual de cómo se encuentra la estructura financiera en la organización los cuales son: contabilidad, tesorería, análisis financiero, evaluación de proyectos, costeo, presupuesto e impuestos; en estos se observa que el restaurante no cuenta con una buena estructura en ninguno de los componentes mencionados, lo que es un factor a mejorar puesto que es una gran debilidad.

Se encuentra el departamento de finanzas bien estructurado en sus funciones de:

Gráfico 53 Estructura financiera: Contabilidad



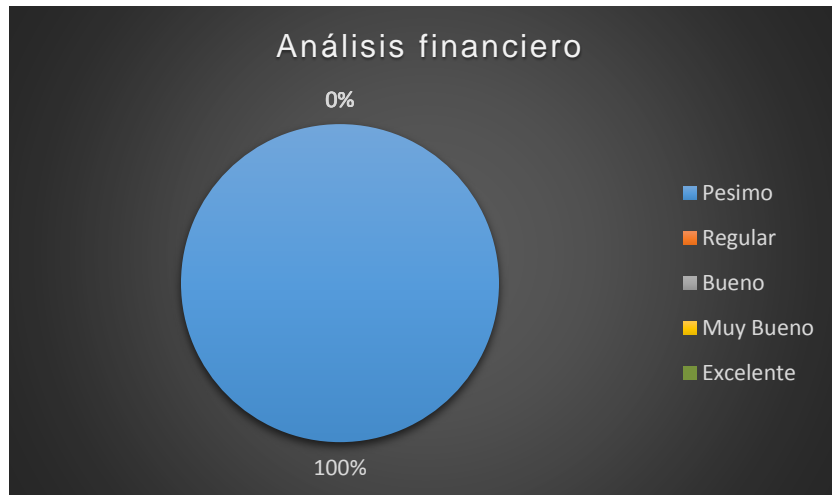
FUENTE Elaborado por los Autores

Gráfico 54 Estructura financiera: Tesorería



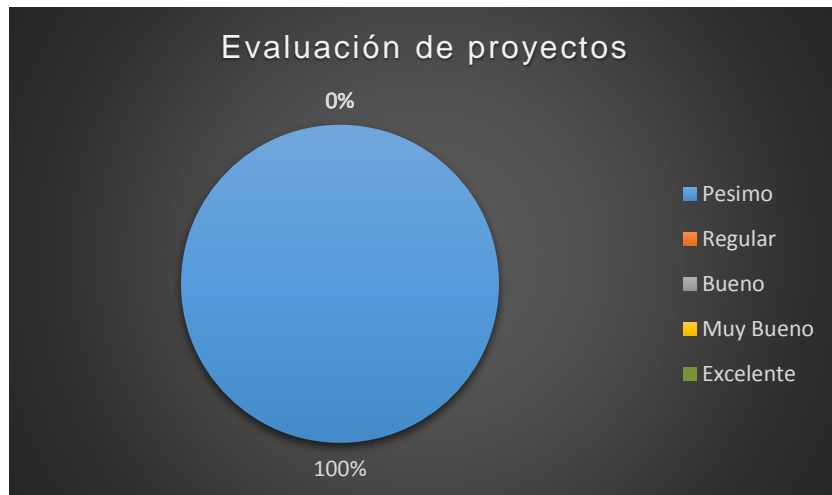
FUENTE Elaborado por los Autores

Gráfico 55 Estructura financiera: Análisis financiero



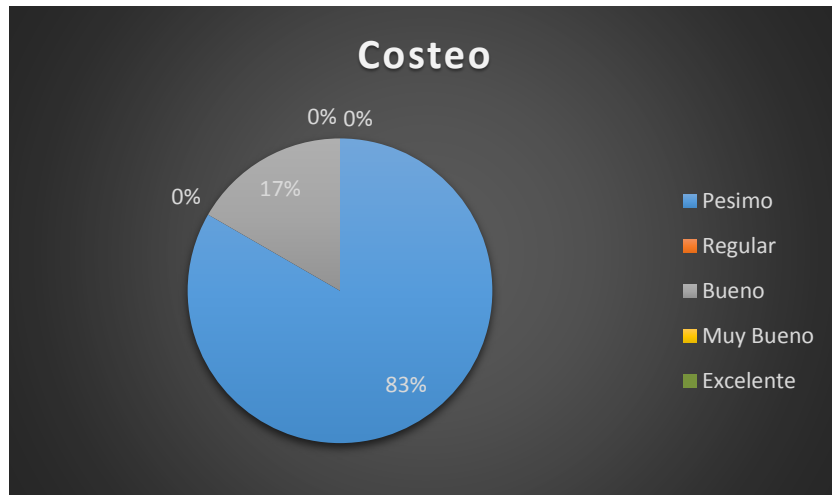
FUENTE Elaborado por los Autores

Gráfico 56 Estructura financiera: Evaluación de proyectos



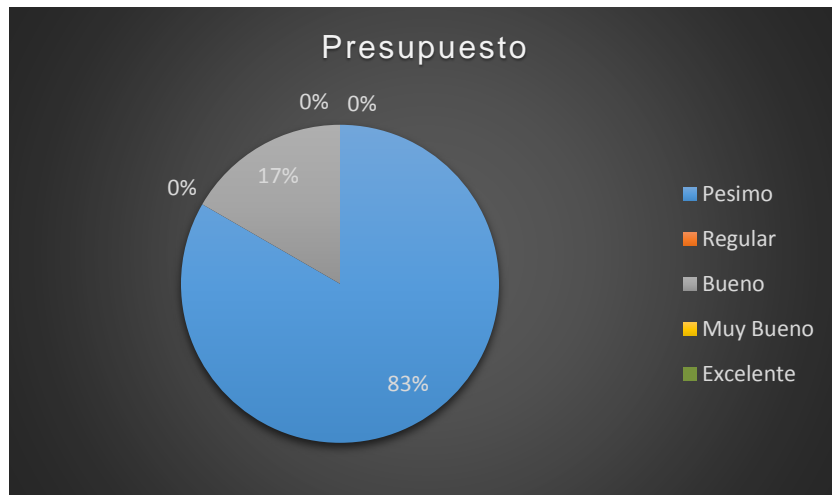
FUENTE Elaborado por los Autores

Gráfico 57 Estructura financiera: Costos



FUENTE Elaborado por los Autores

Gráfico 58 Estructura financiera: Presupuesto



FUENTE Elaborado por los Autores

Gráfico 59 Estructura financiera: Impuestos



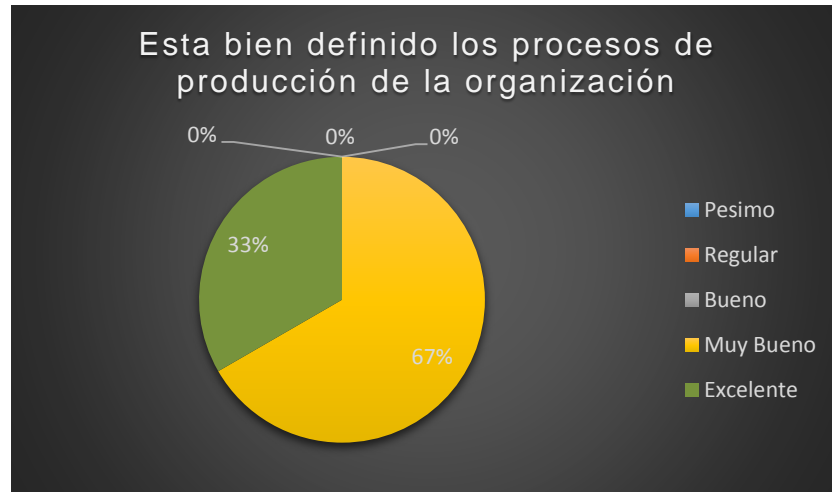
FUENTE Elaborado por los Autores

7.1.3.2 ASPECTOS RELEVANTES

El proceso financiero de la organización está mal definido puesto que los diferentes procedimientos y actividades no son ejecutados de la forma correcta, se toman decisiones sin un soporte que permita ver el estado actual de los recursos económicos que posee, no existe control de costos y se maneja el efectivo como caja menor.

7.1.4 EVALUACION GESTION DE LA PRODUCCIÓN

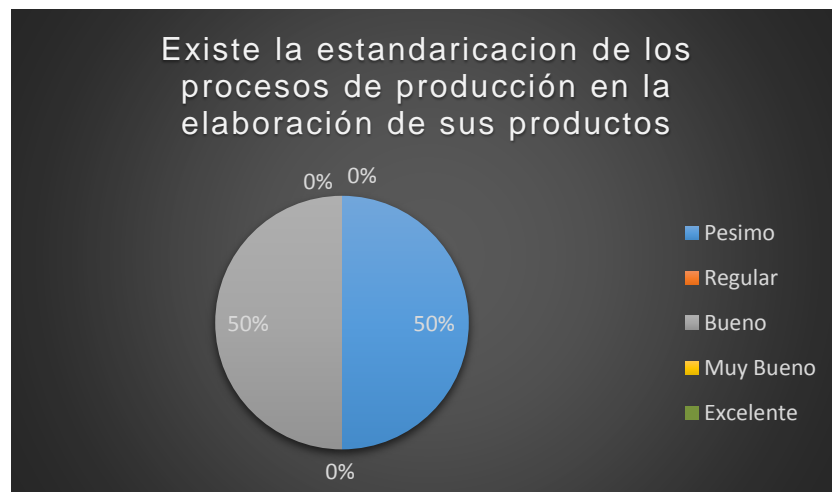
Gráfico 60 Proceso de producción



FUENTE Elaborado por los Autores

La organización tiene como fortaleza su proceso de producción puesto que está estructurado de forma que se pueda atender toda la demanda; por mejorar queda documentar el proceso ya que actualmente es un conocimiento tácito de los empleados.

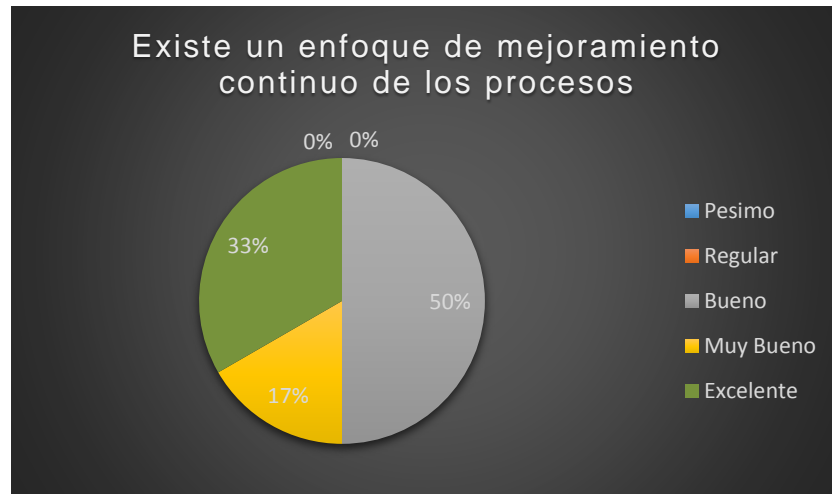
Gráfico 61 Estandarización de procesos



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se menciona anteriormente el proceso productivo tiene la falla en la documentación y estandarización de las actividades.

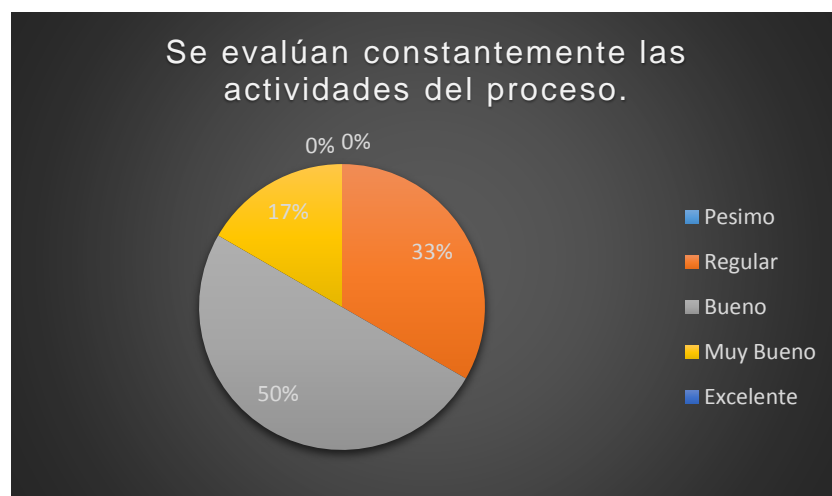
Gráfico 62 Mejoramiento continuo



FUENTE Elaborado por los Autores

Por parte de la administración existe la determinación que en el proceso productivo siempre tenga un enfoque de mejora continua para seguir satisfaciendo la demanda.

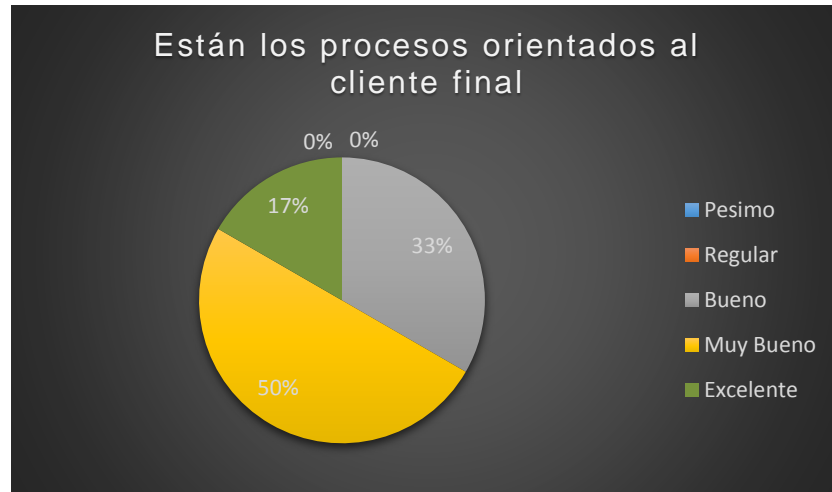
Gráfico 63 Evaluación de actividades



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se vio en el proceso de control, la organización no posee sistemas de control y evaluación que permitan tener un registro diario, semanal o mensual de las diferentes actividades de los procesos lo que dificulta en este caso la implementación de la mejora continua

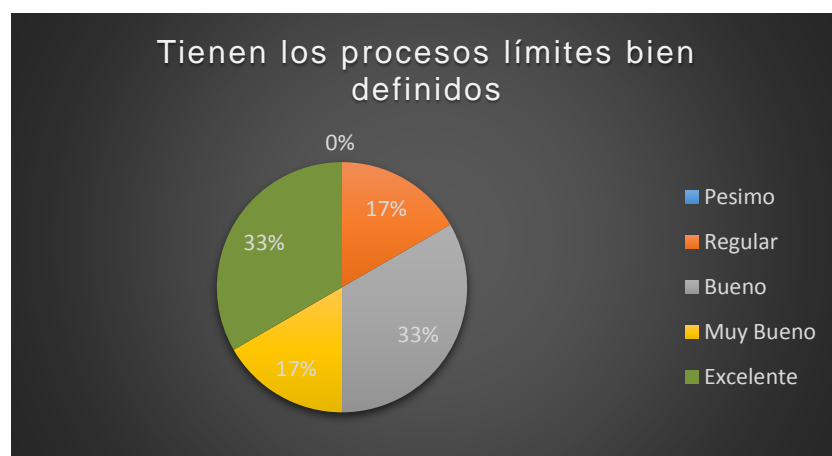
Gráfico 64 Orientación de procesos



FUENTE Elaborado por los Autores

Las actividades del proceso están encaminadas a que el producto final cumpla siempre con todos los requisitos y las expectativas del cliente, para que quede satisfecho logrando la recompra y la fidelización.

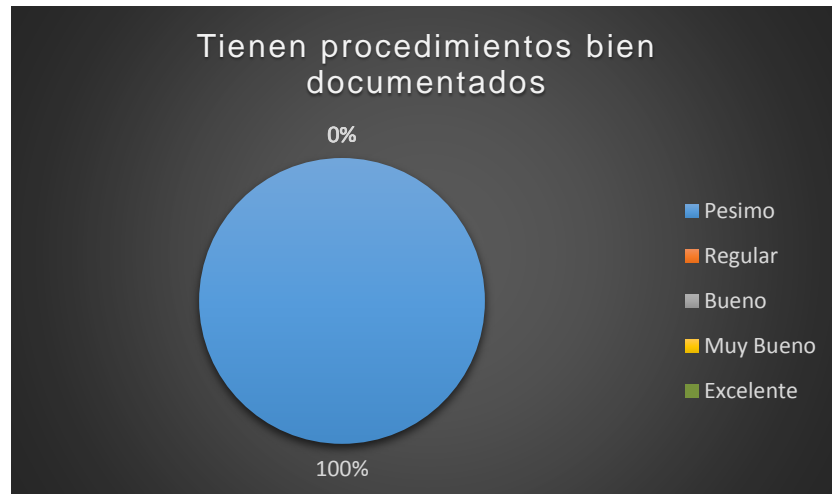
Gráfico 65 Límites de las actividades



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se habló anteriormente al no tener una estructura organizacional definida y documentada se pierden los límites de los procesos que se interrelacionan.

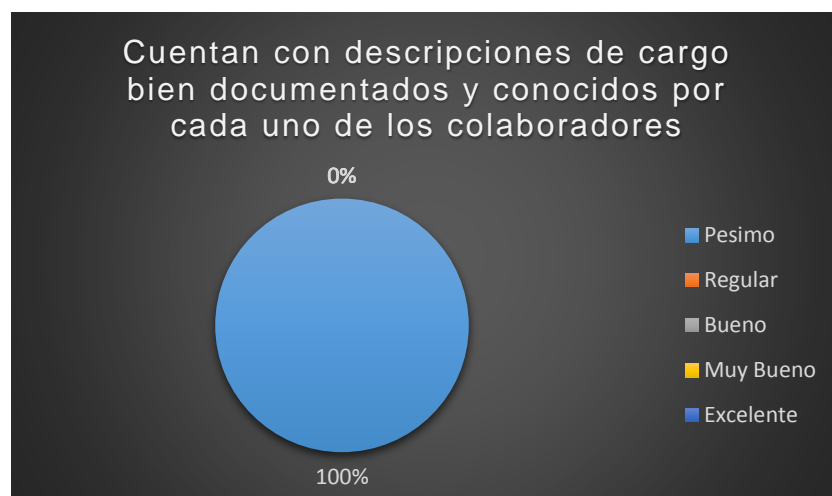
Gráfico 66 Documentación de procedimientos



FUENTE Elaborado por los Autores

La grafica confirma lo que se ha estado mencionando en los puntos anteriores y es que este proceso tampoco cuenta con la documentación de sus procedimientos.

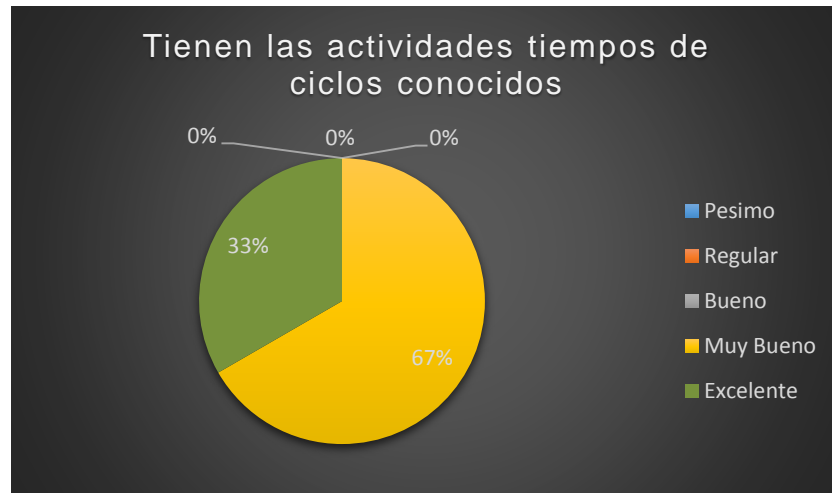
Gráfico 67 Descripción de cargos



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se ha estado evidenciando, en la empresa no existe una descripción de cargos, por ello los colaboradores no poseen conocimiento de todas las actividades que debe de realizar cada uno.

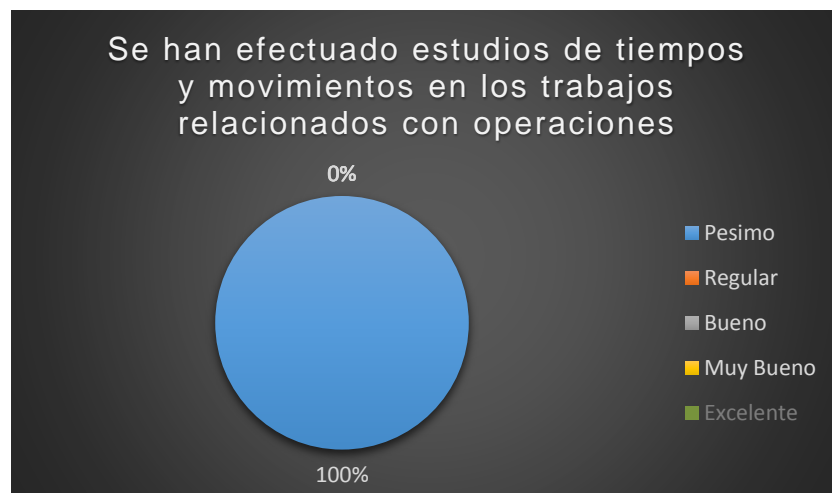
Gráfico 68 Tiempo de ciclos



FUENTE Elaborado por los Autores

Los colaboradores del proceso de producción conocen muy bien los tiempos que tiene cada actividad lo que lleva a una correcta distribución del tiempo al momento de realizar sus funciones.

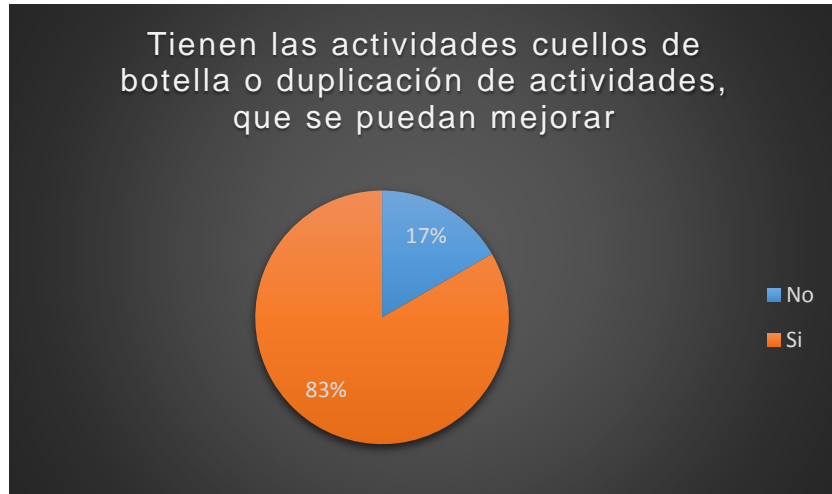
Gráfico 69 Estudios de tiempos



FUENTE Elaborado por los Autores

Actualmente no se han realizado ningún tipo de estudios de métodos y tiempos en la organización, ya que no cuenta con los recursos necesarios para realizarlos.

Gráfico 70 Cuellos de botella



FUENTE Elaborado por los Autores

Actualmente se encuentran actividades como la preparación de pescados y mariscos que ocasionan que se den cuellos de botella.

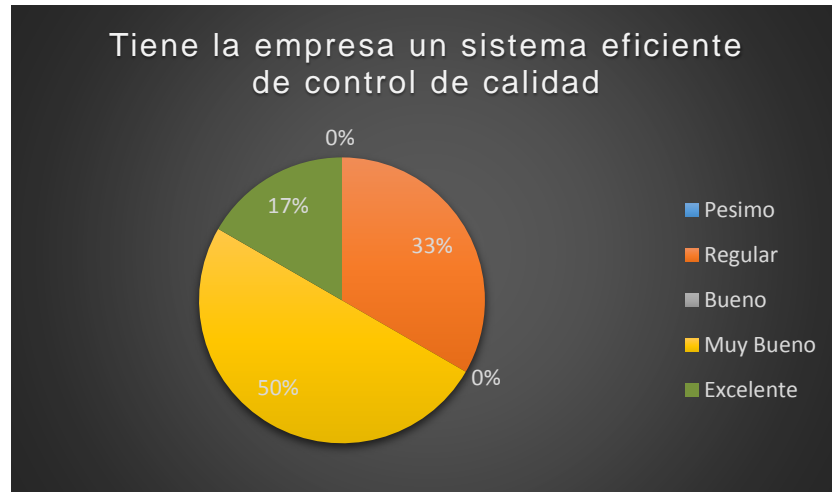
Gráfico 71 Sistema de recompensas



FUENTE Elaborado por los Autores

Los colaboradores de cocina por cada plato de carta que es preparado se les recompensan económicamente; en cuanto a las sanciones, está establecido que el colaborador que destruya o dañe algún bien o producto se debe hacer responsable de su costo.

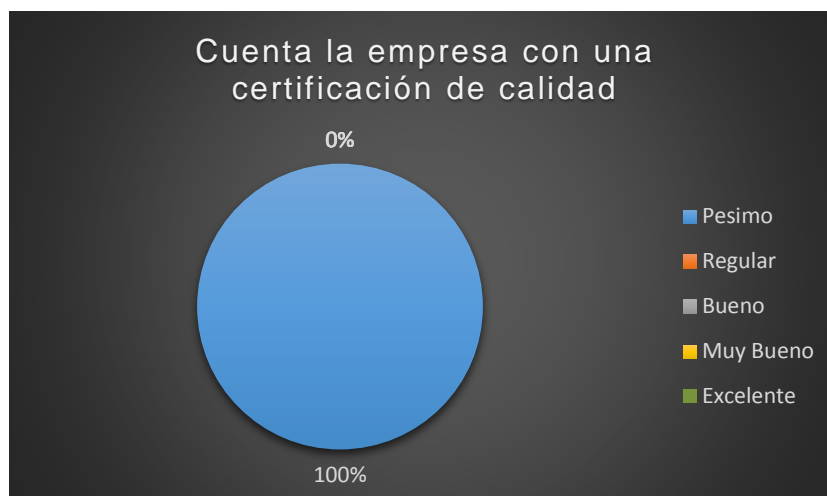
Gráfico 72 Control de calidad



FUENTE Elaborado por los Autores

El sistema de control de calidad de producto cuenta con un primer filtro que se da en la cocina al terminar la elaboración de los alimentos, generalmente en este punto se controla y se evita que el producto no cumpla con los requisitos del cliente; el otro filtro de calidad lo tiene los colaboradores que llevan los productos a los clientes, estos se encargan de revisar que lo que entrega producción este correcto y no sea un producto diferente al que pidió el cliente.

Gráfico 73 Certificación de calidad



FUENTE Elaborado por los Autores

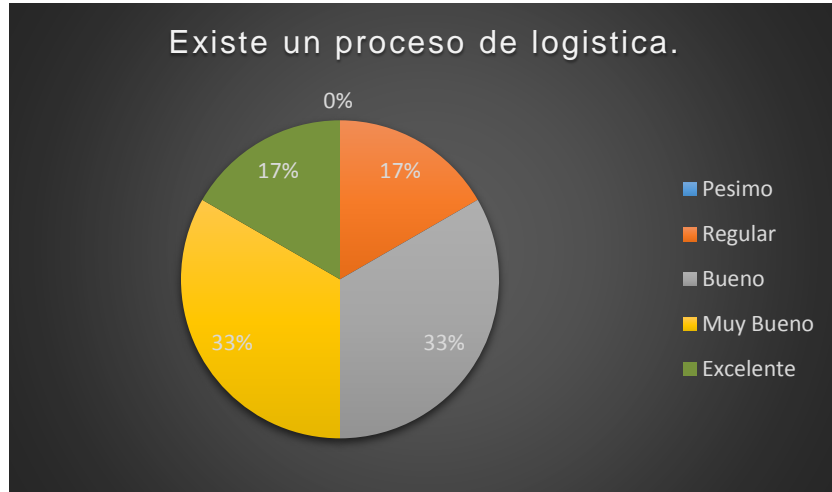
En este momento la empresa no ha buscado certificarse en ningún aspecto porque no cumple con los requisitos para ser certificados, ni cuentan con la liquidez sostener un proyecto de este tipo.

7.1.4.1 ASPECTOS RELEVANTES

La gestión de la producción en la organización es uno de los procesos que mejor índices de manejo presenta, sin embargo, existen ciertas vacíos que ocasionan su mal funcionamiento representado en cuellos de botella. Estos son la falta de estandarización y documentación, y la carencia de límites definidos para cada actividad.

7.1.5 EVALUACION DE LA GESTION LOGISTICA

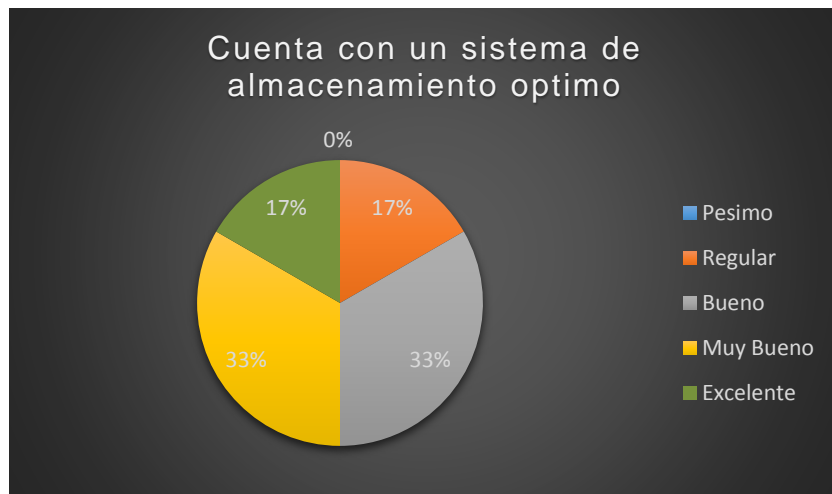
Gráfico 74 Proceso de Logística



FUENTE Elaborado por los Autores

En la actualidad se tiene un proceso de logística, aunque éste no está documentado, pero sí se aplica en los diferentes procesos las actividades logísticas necesarias para que estos funcionen de la manera correcta.

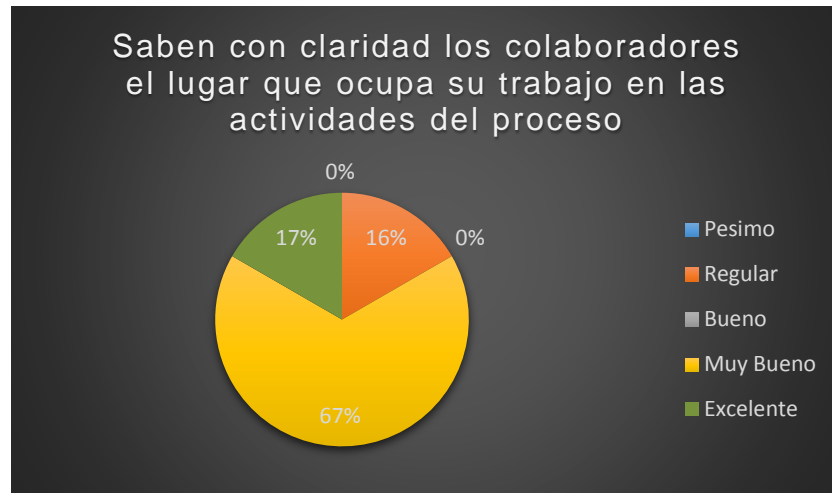
Gráfico 75 Almacenamiento



FUENTE Elaborado por los Autores

Se cuenta con una estructura básica para almacenar la materia prima, no se ha visto la necesidad de mejorarla puesto que se tiene buenas relaciones proveedores que posibilitan el reabastecimiento de manera oportuna.

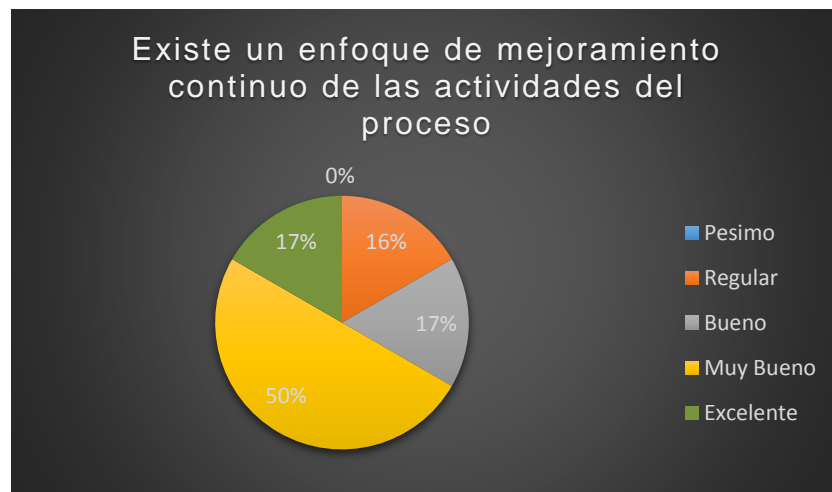
Gráfico 76 Claridad de responsabilidades



FUENTE Elaborado por los Autores

Los colaboradores saben que actividades del proceso son las que deben realizar, lo que facilita el trabajo en equipo y se logran mejores resultados.

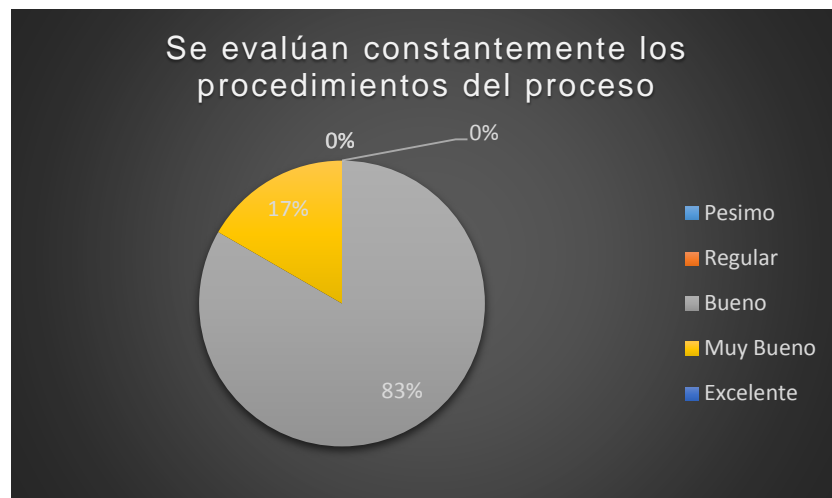
Gráfico 77 Mejora continua



FUENTE Elaborado por los Autores

Igual que con el proceso de producción existe una determinación por parte de la administración de tener un enfoque de mejora continua en todos sus procesos, para lograrlo se han hecho capacitaciones en cuanto a logística con el fin de que las actividades se hagan de manera más oportuna y ágil para tener una mayor eficiencia y productividad.

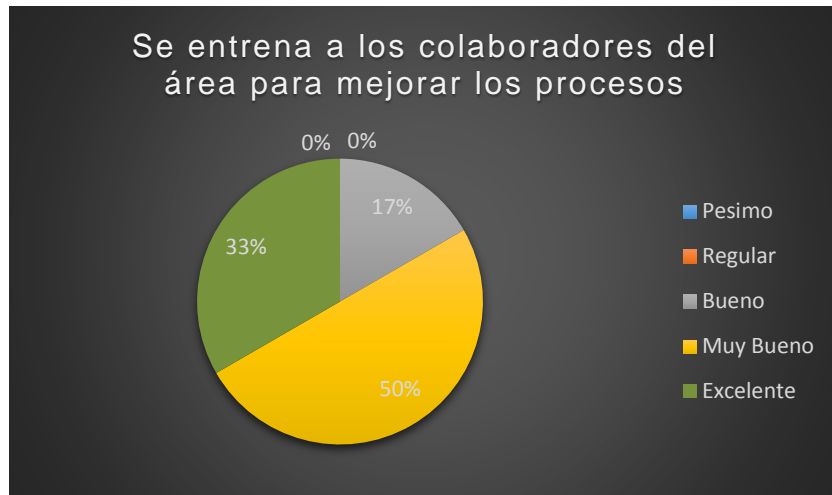
Gráfico 78 Evaluación de procedimientos



FUENTE Elaborado por los Autores

Del mismo modo que en el proceso de producción no existe una constante evaluación que permita mantener el enfoque de mejora continua que pretende lograr la administración.

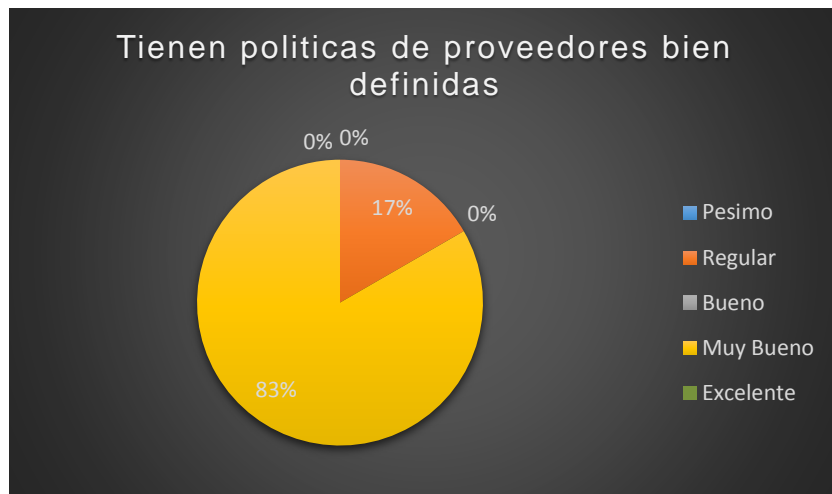
Gráfico 79 Entrenamiento



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se mencionaba anteriormente, la administradora brinda capacitación a los colaboradores en temas logísticos que se desarrollen en el restaurante.

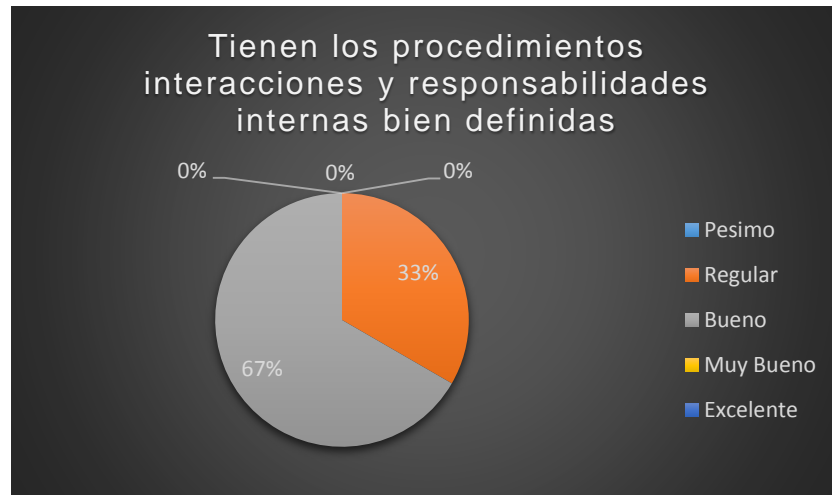
Gráfico 80 Política de proveedores



FUENTE Elaborado por los Autores

Se tiene una buena relación con los proveedores, están claros los tiempos de entrega y días de pedido, así como también ellos tienen entendido la calidad y la forma de entregar de la materia prima.

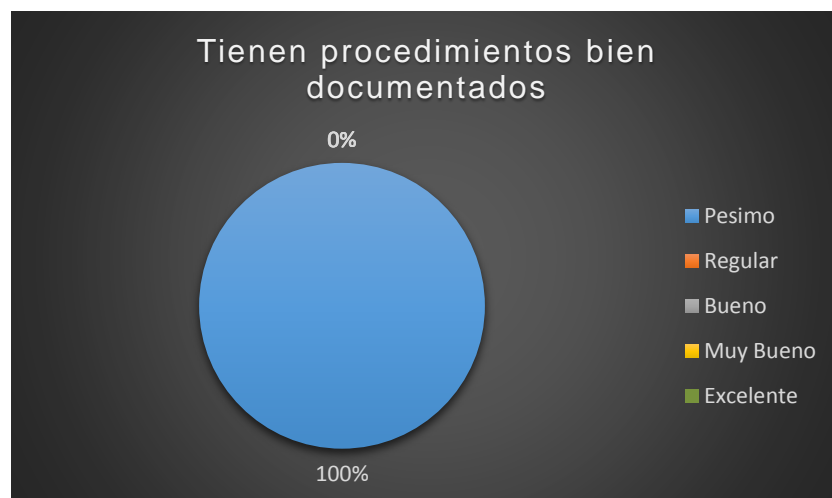
Gráfico 81 Interacción de procedimientos



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se ha hecho hincapié durante todo el diagnóstico por la falta de documentación, los colaboradores no tienen claras todas las interacciones y responsabilidades de sus cargos.

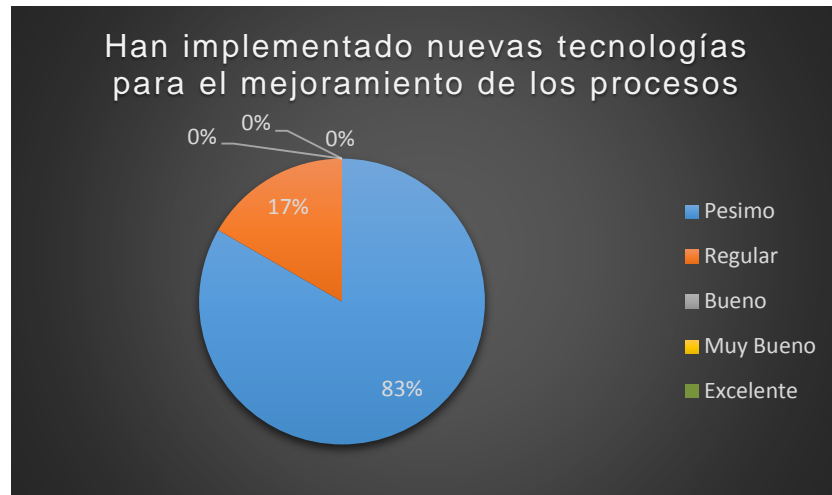
Gráfico 82 Documentos de procedimientos



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se ha venido mencionado la organización no cuenta con la documentación de ninguna de sus actividades logística, lo que dificulta que un colaborador realice actividades diferentes a las que ya conoce.

Gráfico 83 Nuevas tecnologías



FUENTE Elaborado por los Autores

No se cuentan con nuevas tecnologías dentro de la empresa puesto que la mayoría son muy costosas y no cuentan con el presupuesto para adquirirlas.

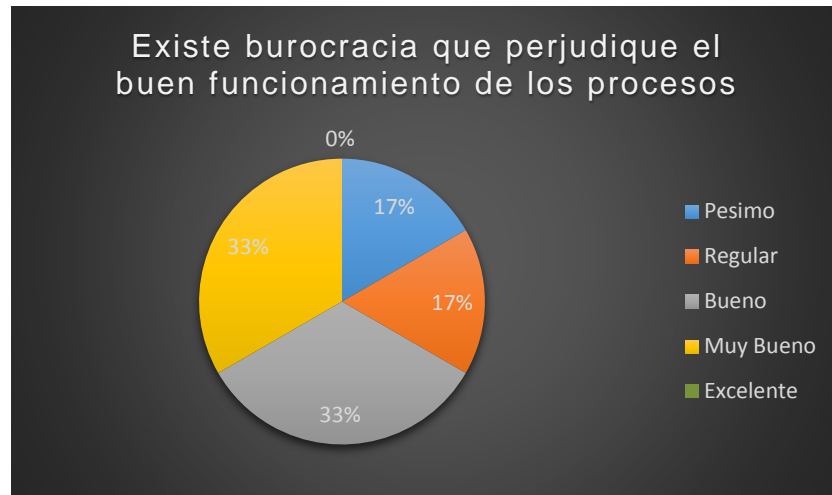
Gráfico 84 Planeación de recursos



FUENTE Elaborado por los Autores

Como se expresó a principios del diagnóstico la organización realiza una buena planeación de los recursos; en las actividades logísticas se planean las compras de materia prima, de herramientas e insumos de trabajo y pedidos a proveedores para así cumplir con las necesidades de los demás procesos.

Gráfico 85 Burocracia



FUENTE Elaborado por los Autores

La burocracia en la organización ha ido disminuyendo y esto se debe al cambio de dirección donde solo existe una administradora ya que antes existían dos personas que manejaban la gestión de los recursos, no obstante, todavía se presentan directrices que no permiten un mejor desarrollo de las actividades.

Gráfico 86 Indicadores de gestión logística



FUENTE Elaborado por los Autores

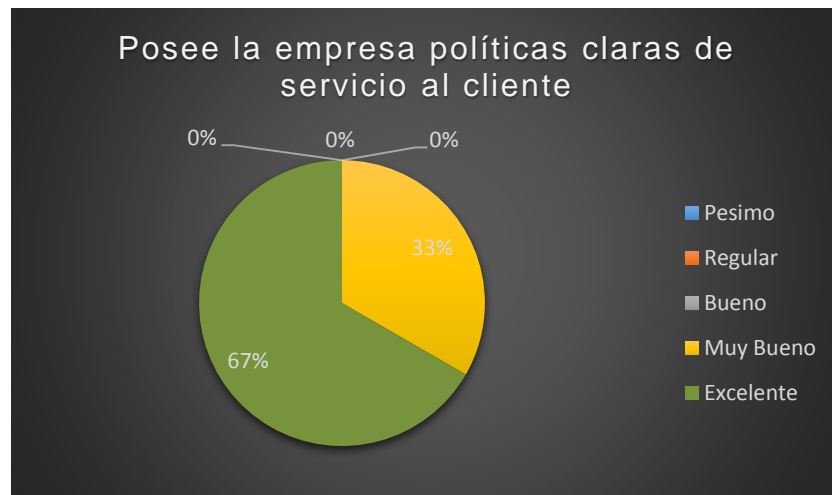
Como se menciona anteriormente no se cuenta con un sistema de evaluación dentro de la organización.

7.1.5.1 ASPECTOS RELEVANTES

El proceso logístico presenta una gestión sobresaliente ya que la mayoría de los procedimientos y actividades se desarrollan de la manera adecuada; en este aspecto la organización principalmente debe de mejorar en almacenamiento, definir claramente quien realiza las actividades e implementar el uso de tecnologías que faciliten el proceso.

7.1.6 EVALUACION GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE

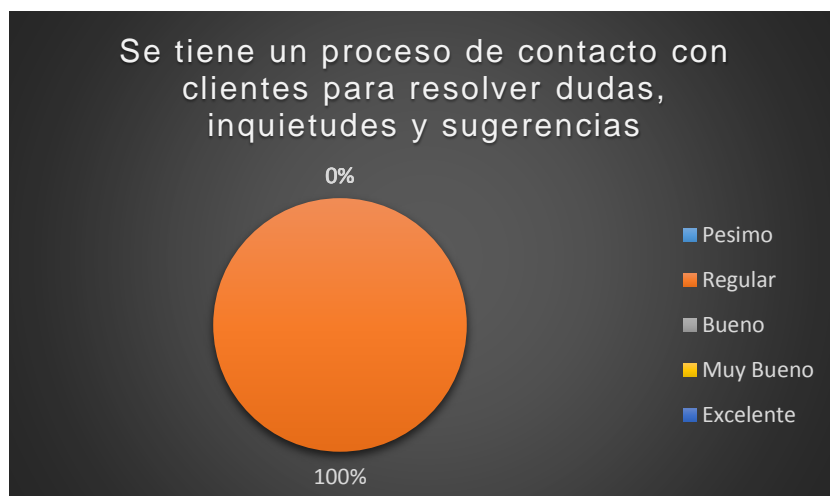
Gráfico 87 Políticas de Servicio al Cliente



FUENTE Elaborado por los Autores

El restaurante posee las políticas de servicio al cliente, aunque estas no están documentadas, se les hace saber a cada colaborador para ofrecer siempre el mejor servicio.

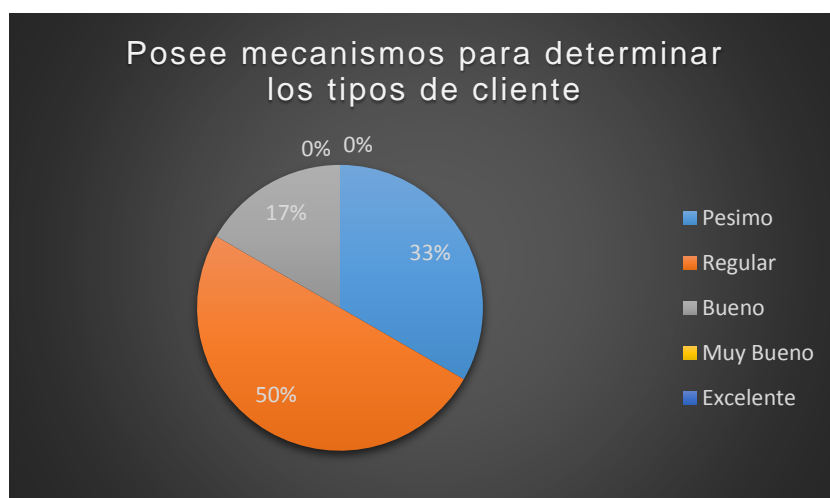
Gráfico 88 Interacción con el cliente



FUENTE Elaborado por los Autores

Anteriormente se menciona que la organización no cuenta con un proceso establecido para que los clientes expongan sus quejas o sugerencias, además no existen bases de datos y no se hace un seguimiento a los clientes.

Gráfico 89 Tipos de cliente

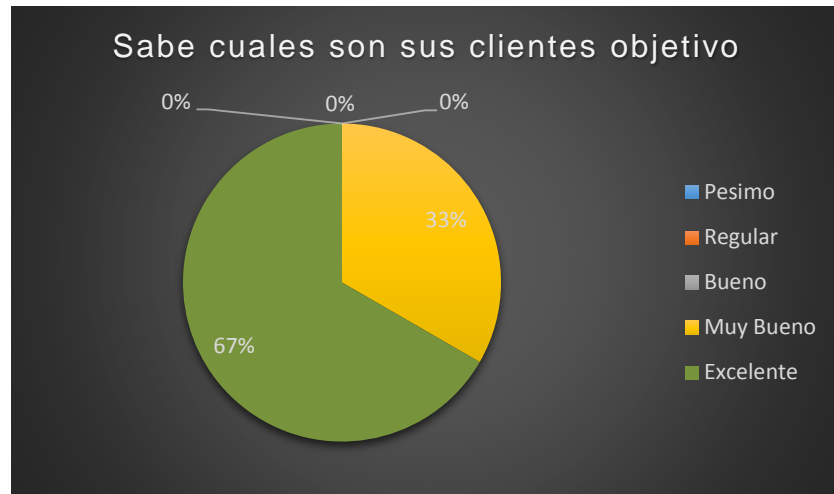


FUENTE Elaborado por los Autores

Actualmente no se tiene una herramienta que le permita identificar los clientes; como la ubicación del restaurante es un sitio de paso por donde transitan, familias,

empresarios, estudiantes entre otros, se requeriría un método que permitiera agrupar los diferentes clientes que llegan.

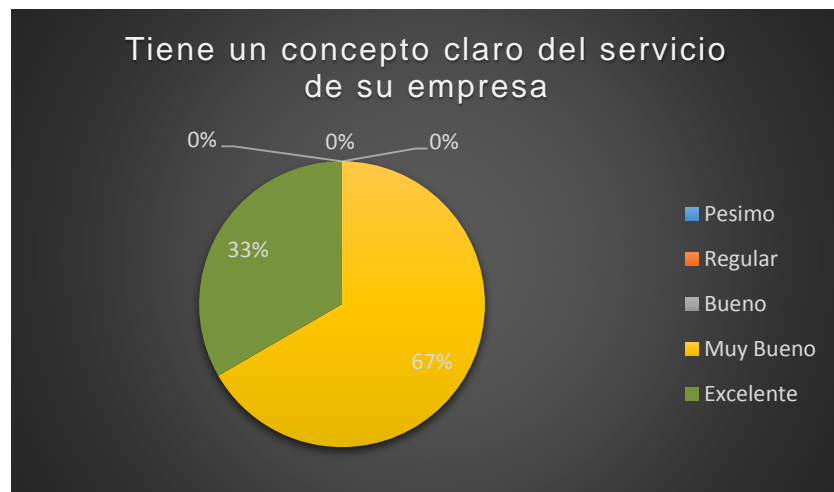
Gráfico 90 Mercado Target



FUENTE Elaborado por los Autores

Los clientes objetivo de la organización se componen en dos clases, la parte de trabajadores y ejecutivos en los días de semana y los grupos familiares los fines de semana.

Gráfico 91 Servicio de la organización



FUENTE Elaborado por los Autores

La organización desde su inicio definió la manera en la cual iba a prestar el servicio a sus clientes y se lo hizo saber a todos sus colaboradores y así lograr un excelente servicio.

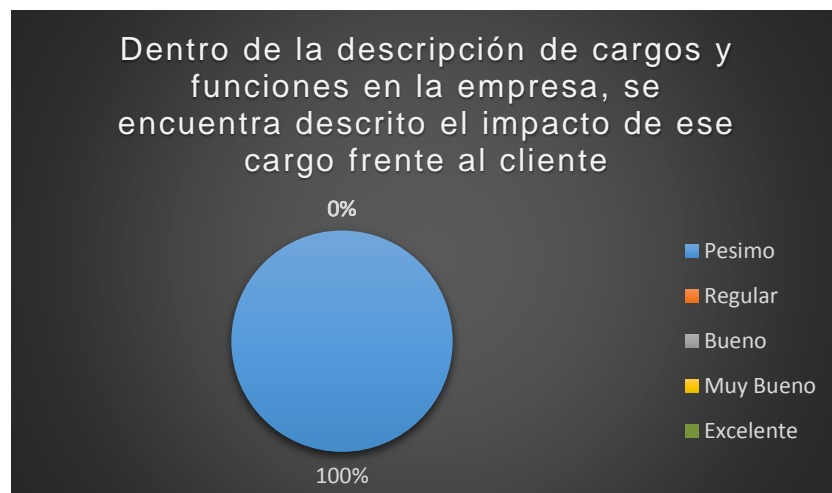
Gráfico 92 Comunicación interna



FUENTE Elaborado por los Autores

La administración comunicó y explicó a cada uno de sus colaboradores la manera en la que se tiene que prestar el servicio, el modo de actuar ante cualquier eventualidad y el protocolo para solucionar problemas.

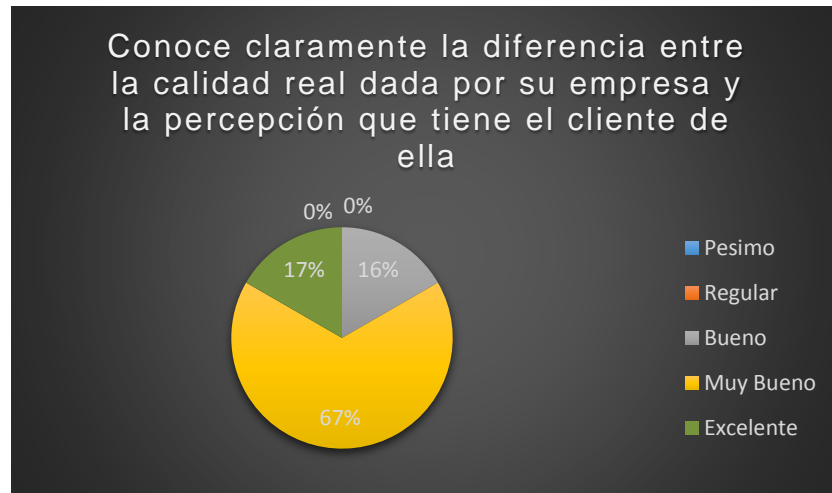
Gráfico 93 Impacto en los clientes



FUENTE Elaborado por los Autores

En la organización como se viene mencionado durante toda la entrevista en ninguno de sus procesos cuenta con documentación sobre los procesos y ni la descripciones de los cargos de sus colaboradores.

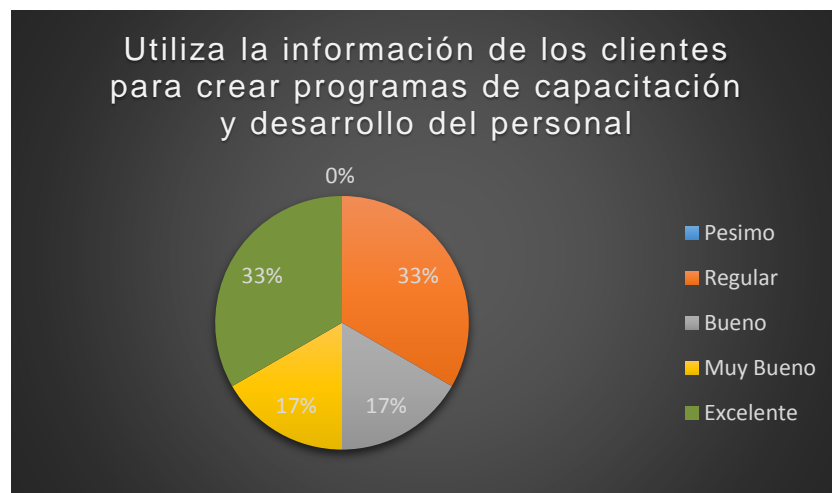
Gráfico 94 Diferencias de calidad



FUENTE Elaborado por los Autores

Los colaboradores tienen claro que el servicio que ellos brindan es de calidad o no puesto que los comensales se lo expresan por medio de agradecimientos, felicitaciones sugerencias y propinas.

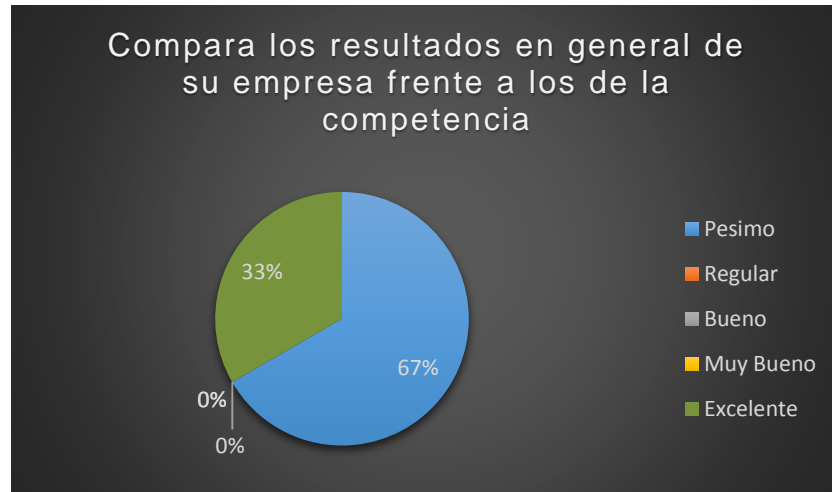
Gráfico 95 Manejo de la información



FUENTE Elaborado por los Autores

Por medio del dialogo que tienen los colaboradores con el cliente en el momento de realizar el cobro se obtienen unas pocas sugerencias de las cuales se sustrae información valiosa para dar charlas a los colaboradores y así corregir fallos que el cliente observo y seguir creciendo.

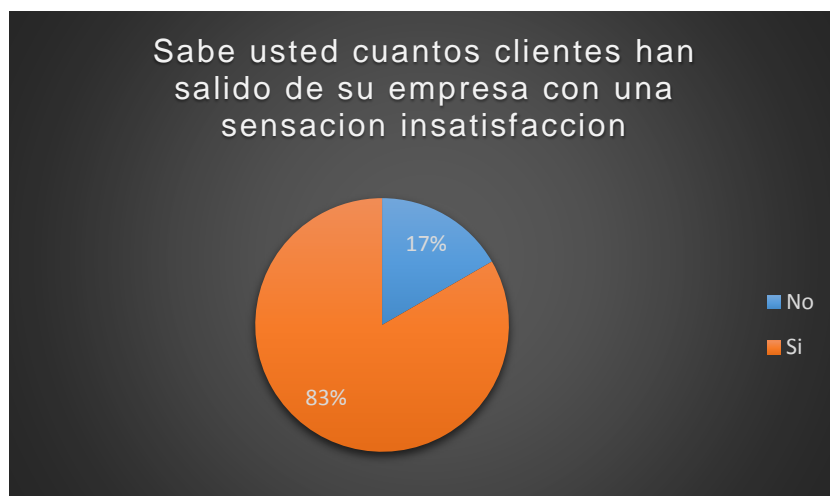
Gráfico 96 Balance frente a la competencia



FUENTE Elaborado por los Autores

Ésta es una actividad que la organización apenas está implementando y es muy discreta por lo cual muchos de los colaboradores no conocen de esta; al realizar la comparación se nota que la empresa se encuentra en un nivel medio frente a la competencia y que puede seguir mejorando para seguir creciendo.

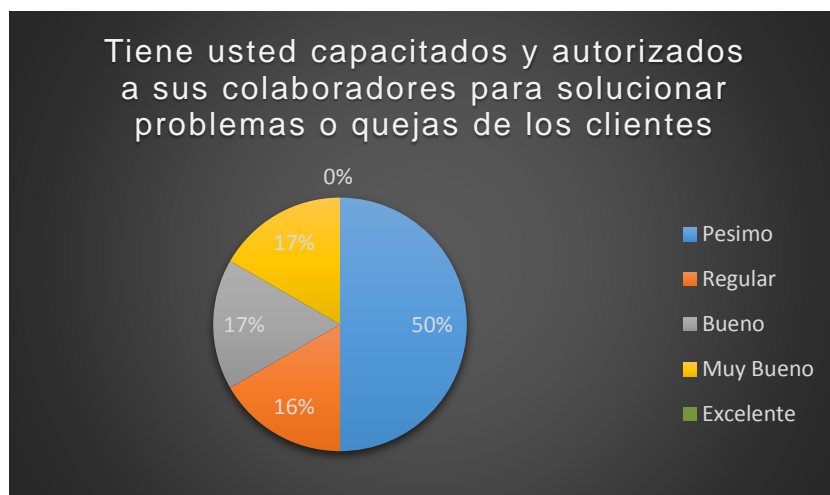
Gráfico 97 Clientes insatisfechos



FUENTE Elaborado por los Autores

Los colaboradores de la organización saben cuándo han fallado y el cliente no queda satisfecho con la atención y el servicio que espera por parte del establecimiento; se crea un proceso de autocrítica y de mejora para evitar esta situación a futuro.

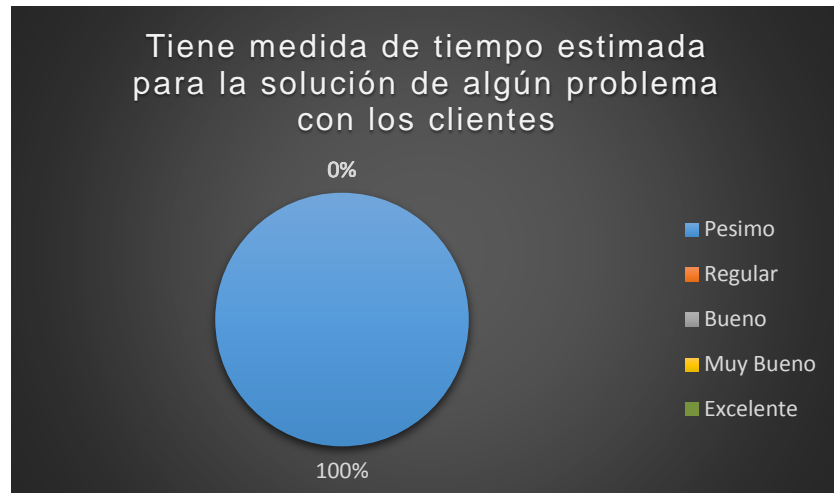
Gráfico 98 Personal capacitado



FUENTE Elaborado por los Autores

Solo los colaboradores que atienden a los clientes tienen la capacidad y el entrenamiento para dar solución a las quejas y problemas que puedan presentar los clientes.

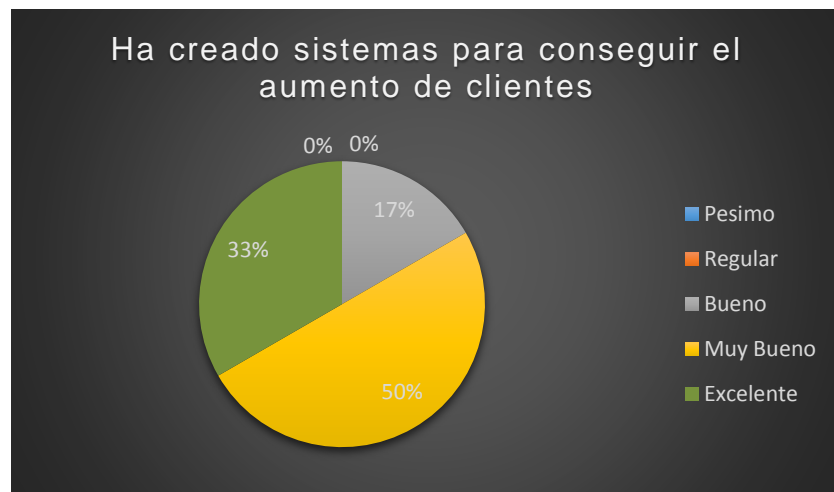
Gráfico 99 Tiempo de solución de problemas



FUENTE Elaborado por los Autores

Cada queja o problema que tiene un cliente requiere de una solución diferente por lo cual no existe un tiempo determinado para dar respuesta a estos.

Gráfico 100 Clientes nuevos



FUENTE Elaborado por los Autores

La organización ha invertido en diferentes métodos para aumentar las ventas y conseguir nuevos clientes como lo son: los volantes, páginas de internet, degustaciones y eventos.

7.1.6.1 ASPECTOS RELEVANTES

Actualmente, el servicio al cliente es un proceso clave ya que es una de las razones de ser de la empresa por ende es uno de los procesos mejor estructurados como en políticas, concepto de servicio y definición del target. No obstante, deben optimizar el servicio postventa, la capacitación de sus colaboradores creando un cultura de servicio al cliente.

7.2 ANÁLISIS PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) Y PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

A continuación se presenta el análisis PCI (Perfil de capacidad interna) que permite determinar las fortalezas y debilidades de los diferentes procesos de la organización, y el análisis del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio) que evidenciara las oportunidades y amenazas que se encuentran en la actualidad en el entorno en el que se desenvuelve el restaurante.

7.2.1 Análisis del Perfil de Capacidad Interna del restaurante

7.2.1.1 Capacidad Directiva

En la capacidad directiva del restaurante se encuentran en su mayoría debilidades puesto que no existe una estructura administrativa adecuada y no se cuenta con personal calificado para un correcto manejo administrativo, lo que desencadena grandes carencias y fallas administrativas como la no implementación de planes estratégicos con lo que se entorpece y dificulta la toma de decisiones y la solución de problemas por parte de la administración, la falta de sistemas de control interno y externo ocasionan fugas de efectivo, sobrecostos, además no se puede evaluar el estado actual de la competencia y del mercado para mejorar la toma de decisiones y la implementación de estrategias, respectivamente; también la falta de sistemas de evaluación efectivas obstaculizan la aplicación del enfoque de mejora continua; por otro lado, se encuentra que su mayor fortaleza es la imagen corporativa que han creado y sostenido durante nueve años lo que permite que los clientes respalden a la empresa y tengan confianza en ella y en menor medida la orientación empresarial que posee la dirección le permite desarrollar algunas estrategias para competir en el medio .(tabla #)

Tabla 2 Capacidad Directiva

DIAGNOSTICO INTERNO DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa, responsabilidad social		x						x	
Uso de planes estrategicos y analisis estrategico				x			x		
Evaluacion y pronostico del medio					x			x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						x			x
Flexibilidad de la estructura organizacional			x						x
Comunicacion y control gerencial					x		x		
Orientacion empresarial			x					x	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				x			x		
Habilidad para responder a la tecnologia cambiante					x			x	
Agresividad para enfrentar la competencia				x			x		
Sistemas de control				x			x		
Sistemas de toma de decisiones					x		x		
Sistemas de coordinacion			x					x	
Evaluacion de gestion				x			x		

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.2.1.2 Capacidad Tecnológica

El restaurante solo aplica tecnología en su proceso de producción y esto es lo que le permite tener como gran fortaleza el poder cumplir con toda la demanda de producto que llega diariamente generando una satisfacción en sus clientes al saber que siempre van a obtener un producto de excelente calidad, además del hecho de contar con personal capacitado que tienen las habilidades para realizar sus actividades de forma correcta; por otra parte, se encuentra que el restaurante en los demás procesos no utiliza tecnologías que le sirvan como herramientas que faciliten la administración, la logística y el servicio al cliente, lo cual es un punto a mejorar puesto que con ello se optimizarían las actividades y se presta un mejor servicio.

Tabla 3 Capacidad Tecnológica

DIAGNOSTICO INTERNO DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura		x					x		
Capacidad de innovación					x		x		
Nivel de tecnología utilizado en los productos				x			x		
Efectividad de la producción	x						x		
Valor agregado del producto			x					x	
Intensidad de mano de obra en el producto		x							x
Nivel tecnológico				x			x		
Aplicación de tecnología de computadores					x			x	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas				x					x
Flexibilidad de la producción		x					x		

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.2.1.3 Capacidad del Talento Humano

Como se evidencio en la encuesta estructurada la capacidad del talento humano en el restaurante al no tener un proceso bien definido presenta varias fallas en las actividades de selección, contratación, capacitación y evaluación, ocasionando la que el personal que ingresa al establecimiento no sea este calificado; como se menciona en la parte directiva al no existir controles ni sistemas de evaluación no se puede realizar un seguimiento del desempeño de los colaboradores ya que no se cuenta con indicadores de evaluación; una de las fortalezas encontradas es la estabilidad en los puestos de trabajo del restaurante lo que da una motivación y crea un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores que crea un buen clima organizacional y de trabajo, disminuyendo así las tasas de ausentismo lo que demuestra un alto compromiso con la organización.

Tabla 4 Capacidad del Recurso Humano

DIAGNOSTICO INTERNO DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel academico del talento humano					X		X		
Experiencia tecnica				X			X		
Estabilidad		X						X	
Rotacion			X				X		
Ausentismo	X						X		
Pertenencia		X					X		
Motivacion			X					X	
Nivel de remuneracion						X			X
Accidentalidad	X						X		
Retiros	X						X		
Indices de desempeño				X			X		

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.2.1.4 Capacidad Competitiva

La competitividad del restaurante está dada principalmente por la fidelidad de los clientes y la gran cantidad de recompra que estos realizan, lo que facilita trazar una línea de tendencia de las ventas y sostenerse en el mercado, también un punto fuerte es la excelente relación con los proveedores que permite mantener un stock alto para satisfacer toda la demanda; se debe agregar que el restaurante al ofrecer un servicio de almuerzos ejecutivos compite establecimiento que brindan productos muy similares lo que es un factor negativo en cuanto a exclusividad del servicio, no obstante, se debe apostar por la calidad del producto y del servicio; al mismo tiempo, el restaurante no tiene una alta participación en el mercado siendo superados por restaurantes de comidas básicas como lo son el Palacio del Arroz entre otros, lo que conduce a que el restaurante deba de innovar constantemente sus productos y crear un portafolio de servicio más amplio, o por el contrario, concentrar sus estrategias en un producto que los destaque de los demás para lograr una ventaja competitiva lo que les permitiría aumentar sus clientes participando en el mercado con un producto y servicio con características peculiares y únicas.

Tabla 5 Capacidad Competitiva

DIAGNOSTICO INTERNO DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de producto, calidad, exclusividad					X		X		
Lealtad y satisfaccion del cliente		X					X		
Participacion del mercado					X		X		
Bajos costos de ventas						X	X		
Uso de la curva de experiencia				X			X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposicion					X			X	
Inversion en investigacion y desarrollo de nuevos productos					X		X		
Grandes barreras en la entrada de productos en la compañía		X							X
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				X			X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumo	X						X		
Concentración de consumidores		X						X	
Administración de clientes			X					X	
Portafolio de productos					X		X		

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.2.1.5 Capacidad Financiera

En el perfil de capacidad financiera se encuentran grandes debilidades con lo que se comprueba que el proceso no está correctamente estructurado lo que ocasiona que la empresa no pueda tener un control sobre sus activos y pasivos, disminuyendo su liquidez; igualmente, al no poseer un buen control en sus procesos financieros existen perdidas de dinero por gastos no reportados, además que el costo total de cada producto producido presenta una variación muy alta puesto que no se manejan recetas estándar ni un formato de costos que les permita tener un margen de utilidad fijo, cabe destacar y como se recomienda en el análisis de la encuesta, este es uno de los procesos que a través de la aplicación de diversas herramientas puede otorgar mejores resultados traduciéndose para la organización en mayores beneficios económicos.

Tabla 6 Capacidad Financiera

DIAGNOSTICO INTERNO DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere				x			x		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				x			x		
Rentabilidad, retorno de la inversion				x			x		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				x			x		
Comunicación y control financiero				x			x		
Habilidad para competir con precios		x					x		
Inversion de capital					x			x	
Capacidad para satisfacer la demanda	x						x		
Estabilidad de costos				x			x		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda ciclica	x							x	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			x						x

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

El análisis PCI otorgo información que permite verificar esas debilidades y fortalezas que se encontraron durante la realización de la entrevista guiada mediante encuesta, a continuación se presenta las principales fortalezas y debilidades halladas durante este análisis.

FORTALEZAS

- Imagen corporativa
- Orientación empresarial
- Habilidad técnica y de manufactura
- Producción efectiva
- Flexibilidad de la producción
- Poco ausentismo y retiros de la organización
- Niveles bajos de accidentalidad
- Lealtad y satisfacción de los clientes
- Excelentes relaciones con los proveedores
- Capacidad para cumplir con la demanda

DEBILIDADES

- No aplicar planes estratégicos
- Poca fortaleza para sostener personas creativas y habilidosas
- Poca agresividad con la competencia
- No existen sistemas de control
- No existen sistemas de evaluación
- Poca capacidad de innovación
- La no aplicación y uso de tecnologías
- Falta de personal con nivel académico requerido
- Personal con poca experiencia
- Poca participación en el mercado
- No usar herramientas que permitan optimizar los procesos
- El no tener un portafolio de servicios.
- Falta de liquidez
- Poca capacidad de endeudamiento
- Volatilidad en los costos
- Poco control financiero

7.2.2 Análisis de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

7.2.2.1 Factores Económicos

La parte económica de la ciudad no brinda muchas oportunidades de crecimiento para el restaurante y esto se debe a que con la apertura económica y la inflación dificulta tener insumos a buen costo, también el alto nivel de desempleo en el que se encuentra Pereira afecta el restaurante puesto que muchas personas no cuentan con un poder adquisitivo, las diversas políticas actuales de impuestos y aumento del ingreso publico pueden obligar al restaurante a subir sus precios para poder pagar todo lo que obliga la ley.

Tabla 7 Factor Económico

DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Apertura economica					X			X	
Desempleo					X			X	
Reforma pensional						X			X
Reforma del regimen tributario					X			X	
Reformas orientadas a aumentar el ingreso publico					X			X	
Efectos de la devaluacion de la moneda			X					X	
P.I.B		X							X
Tendencia a reduccion de la inflacion	X							X	
Politica laboral	X							X	
Ingreso percapita		X						X	
Inflacion					X			X	

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.2.2.2 Factores Políticos

Las políticas del país si bien se han mantenido estables y se han venido implementando estrategias para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, estas no han sido lo suficientemente fuertes y contundentes para que las MIPYMES tengan un mayor y mejor crecimiento; como se menciona en la parte económica la aplicación de reformas tributarias son amenazas para el restaurante puesto que lo obligan a subir sus precios para cumplir con sus deberes legales; se debe de aprovechar las políticas medioambientales para lograr beneficios tanto económicos como sociales.

Tabla 8 Factor Político

DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
POLITICOS									
Impuestos nacionales					X			X	
Impuestos municipales					X				X
Leyes de protecciondel medio ambiente		X						X	
Estabilidad politica		X							X
Politica del país		X						X	
Renovación de la clase dirigente			X						X

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.2.2.3 Factores Sociales

En lo social, el cambio más esperado y que puede ser aprovechado es la paz social puesto que traerá muchas transformaciones en diferentes aspectos de los colombianos como políticas de seguridad, de apoyo para las empresas pequeñas y medianas, más inversión pública entre otras que generarían un desarrollo de la economía traduciéndose en el crecimiento del restaurante y la obtención de nuevos clientes.

Tabla 9 Factor Social

DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIALES									
Paz social		X						X	
Reformas del sistema de seguridad social			X					X	
Aumento de la Inversion en seguridad		X						X	
Indice delictivaencial					X			X	
Debilidad estructural del sistema educativo						X			X
Politica salarial					X				X
Incremento de la migracion a las ciudades principales		X					X		

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.2.2.4 Factores Tecnológicos

El factor tecnológico ofrece grandes oportunidades para el crecimiento del restaurante puesto que en la actualidad no se cuenta con herramientas tecnológicas que le den solución a las diferentes problemáticas que presentan como lo son falta de controles, sistema de pedidos, entre otros; el fácil acceso a las nuevas tecnologías permitirá que el restaurante pueda optimizar varios de sus procesos lo que aumentaría significativamente su margen de utilidad y seguirá ofreciendo un servicio de gran calidad.

Tabla 10 Factor Tecnológico

DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TECNOLOGICOS									
Automatizacion		X						X	
Telecomunicaciones		X						X	
Facilidad del acceso a la tecnologia	X							X	
Velocidad del desarrollo tecnológico		X							X
Resistencia al cambio tecnologico					X				X

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.2.2.5 Factores Geográficos

Actualmente, la posición geográfica que tiene el restaurante es una oportunidad muy amplia ya que al estar sobre una avenida principal por donde transcurren muchas personas, los cuales son clientes potenciales para la empresa, puede dar muchos beneficios si se aplican estrategias adecuadas y se efectúa un buen plan de marketing.

Tabla 11 Factor Geográfico

DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
GEOGRAFICOS									
Ubicación	X							X	
Facilidad de acceso	X							X	
Vias	X								X
Transporte	X								X
Visibilidad adecuada del local		X						X	

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

El POAM evidencio la situación actual del entorno en el que se halla el restaurante permitiendo descubrir oportunidades que puedan ser provechosas y amenazas que

puedan afectar los intereses de la organización y así crear diversas estrategias para afrontarlas.

Oportunidades

- Políticas laborales
- P.I.B
- Leyes de medio ambiente
- Estabilidad política
- Paz social
- Reformas de seguridad social
- Inversión en seguridad
- Migración a las ciudades principales
- Aplicación de procesos automatizados
- Mejora en la infraestructura de telecomunicaciones
- Ubicación y fácil acceso.
- Diversos medios de transporte

Amenazas

- El desempleo
- La apertura económica
- Reformas pensional, de régimen tributario y al aumento del ingreso publico
- Inflación
- Aumento del índice delincuencia
- Políticas salariales
- Resistencia al cambio tecnológico
- Impuestos

7.3 MATRIZ DOFA

Tabla 12 Matriz DOFA

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas laborales • P.I.B • Leyes de medio ambiente • Estabilidad política • Paz social • Reformas de seguridad social • Inversión en seguridad • Migración a las ciudades principales • Aplicación de procesos automatizados • Mejora en la infraestructura de telecomunicaciones • Ubicación y fácil acceso. • Diversos medios de transporte 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desempleo • Reformas pensional, de régimen tributario y al aumento del ingreso publico • Inflación • Aumento del índice delincencial • Políticas salariales • Resistencia al cambio tecnológico • Impuestos • Apertura económica
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa • Orientación empresarial • Habilidad técnica y de manufactura • Producción efectiva • Flexibilidad de la producción • Estabilidad laboral • Niveles bajos de accidentalidad • Lealtad y satisfacción de los clientes • Excelentes relaciones con los proveedores • Capacidad para cumplir con la demanda • Metas definidas y concepto de servicio bien definido • Buena planeación de recursos • Buen trabajo en equipo • Liderazgo de los miembros • Condiciones laborales seguras • Buen clima organizacional 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplicar planes estratégicos • Poca fortaleza para sostener personas creativas y habilidosas • Poca agresividad con la competencia y poca participación en el mercado • Falta de documentación • Sistemas de control poco efectivas • No existen sistemas de evaluación • Poca capacidad de innovación • La no aplicación y uso de tecnologías • No existen programas de salud ocupacional • Personal con poca experiencia • No usar herramientas que permitan optimizar los procesos • El no tener un portafolio de servicios. • Falta de liquidez • Poca capacidad de endeudamiento • Volatilidad en los costos • Poca control financiero

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.3.1 Matriz de Impacto

Tabla 13 Matriz de Impacto Oportunidades

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B
Incremento de la migración a las ciudades principales	x		
Efectos de la devaluación de la moneda		x	
Tendencia a reducción de la inflación		x	
Política laboral		x	
Ingreso percapita		x	
Leyes de protección del medio ambiente		x	
Política del país		x	
Paz social		x	
Reformas del sistema de seguridad social		x	
Aumento de la Inversión en seguridad		x	
Automatización		x	
Telecomunicaciones		x	
Facilidad del acceso a la tecnología		x	
Ubicación		x	
Facilidad de acceso		x	
Visibilidad adecuada del local		x	
Vías			x
Transporte			x
Velocidad del desarrollo tecnológico			x
Renovación de la clase dirigente			x
Estabilidad política			x
P.I.B			x

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

Tabla 14 Matriz de Impacto Debilidades

DEBILIDADES	IMPACTO		
	A	M	B
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico	x		
Evaluación y pronóstico del medio	x		
Evaluación de gestión	x		
Comunicación y control gerencial	x		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	x		
Sistemas de control	x		
Sistemas de toma de decisiones	x		
Capacidad de innovación	x		
Nivel de tecnología utilizado en los productos	x		
Nivel tecnológico	x		
Experiencia técnica	x		
Índices de desempeño	x		
Participación del mercado	x		
Acceso a capital cuando lo requiere	x		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	x		
Estabilidad de costos	x		
Aplicación de tecnología de computadores		x	
Nivel de remuneración		x	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		x	
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		x	
Nivel académico del talento humano		x	
Bajos costos de ventas		x	
Uso de la curva de experiencia		x	
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		x	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		x	
Portafolio de productos		x	
Agresividad para enfrentar la competencia		x	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		x	
Rentabilidad, retorno de la inversión		x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x	
Comunicación y control financiero		x	
Inversión de capital		x	
Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos			x

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

Tabla 15 Matriz de Impacto Fortalezas

FORTALEZAS	IMPACTO		
	A	M	B
Ausentismo	x		
Pertenencia	x		
Accidentalidad	x		
Retiros	x		
Lealtad y satisfaccion del cliente	x		
Efectividad de la produccion	x		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumo	x		
Habilidad para competir con precios	x		
Flexibilidad de la produccion	x		
Capacidad para satisfacer la demanda	x		
Rotacion	x		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda ciclica		x	
Imagen corporativa, responsabilidad social		x	
Motivacion		x	
Concentración de consumidores		x	
Administración de clientes		x	
Orientacion empresarial		x	
Sistemas de coordinacion		x	
Habilidad tecnica y de manufactura		x	
Valor agregado del producto		x	
Estabilidad		x	
Grandes barreras en la entrada de productos en la compañía			x
Intensidad de mano de obra en el producto			x
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			x
Flexibilidad de la estructura organizacional			x

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

Tabla 16 Matriz de Impacto Amenazas

AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B
Apertura economica		x	
Desempleo		x	
Indice delictivaencial		x	
Reforma del regimen tributario		x	
Reformas orientadas a aumentar el ingreso publico		x	
Inflacion		x	
Impuestos nacionales		x	
Impuestos municipales			x
Reforma pensional			x
Debilidad estructural del sistema educativo			x
Resistencia al cambio tecnologico			x
Politica salarial			x
Resistencia al cambio tecnologico			x

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

7.3.2 Análisis DOFA

Para el análisis DOFA se tomaron los indicadores con impacto más alto de la Matriz de Impacto con el fin que las fortalezas de la organización den una solución a las amenazas que presenta el medio y a través de las oportunidades que existen en el medio disminuir las debilidades de la organización. En el caso de las oportunidades y amenazas se utilizaran las de impacto medio puesto que no se encontraron acciones que tuvieran un impacto muy alto para la organización.

Tabla 17 Matriz DOFA basada en Impactos

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la migración a las ciudades principales • Tendencia a reducción de la inflación • Política laboral • Ingreso per cápita • Leyes de protecciones medio ambiente • Política del país • Paz social • Reformas del sistema de seguridad social • Aumento de la Inversión en seguridad • Automatización • Telecomunicaciones • Facilidad del acceso a la tecnología • Ubicación • Facilidad de acceso • Visibilidad adecuada del local 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura económica • Desempleo • Índice delincriminal • Reforma del régimen tributario • Reformas orientadas a aumentar el ingreso publico • Inflación • Resistencia al cambio tecnológico • Impuestos
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo • Pertenencia • Accidentalidad • Lealtad y satisfacción del cliente • Efectividad de la producción • Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumo • Habilidad para competir con precios • Flexibilidad de la producción • Capacidad para satisfacer la demanda • Rotación de personal • Imagen corporativa 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de planes estratégicos y análisis estratégico • Evaluación y pronostico del medio • Evaluación de gestión • Comunicación y control gerencial • Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa • Sistemas de control • Sistemas de toma de decisiones • Capacidad de innovación • Nivel de tecnología utilizado en los productos • Nivel tecnológico • Experiencia técnica • Índices de desempeño • Participación del mercado • Liquidez, disponibilidad de fondos internos • Estabilidad de costos

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

ESTRATEGIAS FO

- Beneficiar la capacidad de manufactura y la efectividad de la producción para satisfacer las necesidades de nuevos clientes que vienen desde la población migrante a la ciudad.
- Implementar la política laboral que vela por el bienestar del trabajador, exista un excelente clima laboral y se fomente el trabajo en equipo, volviéndola una fortaleza de la organización
- La facilidad de acceso y la ubicación estratégica que posee el restaurante permite efectuar planes de mercadeo que aumentan los clientes y la demanda de producto.
- Emplear estrategias y políticas de desarrollo sostenible para obtener beneficios sociales y económicos haciendo de estas una identidad para la organización permitiéndole tener una mejor imagen corporativa frente a la sociedad.
- Aprovechar un aumento del ingreso per cápita de los clientes fieles aumentando el portafolio de producto y servicio de la organización para así tener más ganancias.

ESTRATEGIAS FA

- Mejorar las alianzas con los proveedores de materia prima e insumos para mantener los costos de producción y hacerle frente a la apertura económica que tiene el país en la actualidad.
- Capacitación tecnológica para aumentar las habilidades técnicas y de manufactura disminuyendo la resistencia al cambio tecnológico
- Política de I.V.A dentro del precio de los productos para el pago de impuestos nacionales y municipales
- Beneficiarse de las buenas relaciones con los proveedores y la habilidad de competir con precios en el sector para hacerle frente a la inflación de la canasta familiar, de insumos y materia prima.

ESTRATEGIA DO

- Utilizar herramientas para planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de la organización con lo que los podrá bajo control, con una buena planeación estratégica y evaluación de las actividades a través del tiempo estas puedan lograr un mejor margen de rentabilidad
- Construir una política financiera que permita un mejor control y manejo del flujo de efectivo evitando las fugas de dinero por gastos innecesarios, evitar la volatilidad en los costos y tener bases financieras para la toma de decisiones.
- Aumentar el nivel tecnológico de la organización a través de la adquisición de equipos que posibilitan la automatización de varias actividades dentro de la organización como la toma de pedido, registros de costos, inventarios, ventas y demás.
- Innovar en el ámbito administrativo y de servicio al cliente en el sector a través de la aplicación de la Gerencia de Servicio, permitiéndole aumentar la calidad actual del servicio, fidelizar nuevos clientes y alcanzar de una mejor manera los objetivos planteados por la dirección.

ESTRATEGIA DA

- Crear una cuenta provisional para el pago de impuestos evitando la falta de liquidez de efectivo por pagos no presupuestados.
- Controlar las diversas adversidades por medio del empleo de la planeación estratégica logrando anteponerse a estas.
- Consagrar una estabilidad de costos y gastos financieros por medio de políticas financieras que ayuden a combatir la inflación y la apertura económica.
- Capacitar al personal en la gestión tecnológica lo que disminuirá la resistencia al cambio y permitirá la optimización de procesos y actividades.

8 DIRRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION

Antes del planteamiento del direccionamiento estratégico se procede a responder las siguientes preguntas con el fin obtener una información clara y concisa de la razón de ser del restaurante La Cazuela de Adriana.

¿Quiénes son los clientes?

Personas de estrato 2, 3, 4 y 5 que laboran o viven en la comuna Boston y almuerzan entre semana; familias que almuerzan los días sábados y domingos y eventos como cenas de grado, celebraciones de diferente índole, entre otros.

¿Qué ofrece la empresa?

Servicio de expendio de comidas preparadas en restaurante, organización de eventos dentro de las instalaciones de la empresa, y celebraciones especiales.

¿Cuáles son los productos de la empresa?

El restaurante ofrece platos típicos elaborados con ingredientes sanos y con la sazón de abuela.

¿Cuáles son los valores y objetivos organizacionales?

Los valores del restaurante son: honestidad, respeto, trabajo en equipo, servicio al cliente, responsabilidad, lealtad, compromiso, amor al trabajo.

Como objetivos organizacionales se tiene la satisfacción del cliente, obtener rentabilidad, abrir una sucursal.

¿Cuál es el aporte de la empresa a la comunidad?

Se ofrece un lugar agradable para alimentarse sanamente, brindando la oportunidad de trabajos estables a los colaboradores que se ven bien renumerados permitiéndoles el crecimiento laboral y personal; además se está implementado una

política de protección al medio ambiente por medio de reciclaje y el tratamiento de los residuos.

8.1 DIRRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

8.1.1 PRINCIPIOS

- Los clientes son nuestra prioridad.
- Transparencia en el servicio.
- Cultura de servicio al cliente.
- Calidad en nuestro producto y servicio.
- Trabajo en equipo.
- Competitividad y productividad como estrategias claves en el crecimiento

8.1.2 VALORES

- Amor al trabajo.
- Honestidad.
- Compromiso.
- Respeto.
- Responsabilidad
- Liderazgo.

8.1.3 MISION

“Somos un establecimiento dedicado a la elaboración y comercialización de platos típicos que brinda a la comunidad un espacio agradable donde disfrutar de una comida equilibrada, nutritiva, saludable y con la sazón de la abuela, buscando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a través de un producto y

servicio de calidad basados en los principios y valores de la organización, lo cual se traduce en la satisfacción de nuestros clientes”

8.1.4 VISION

“En el 2018, ser reconocidos en la ciudad de Pereira como un espacio donde se pueda disfrutar de un alimento sano, orgánico y nutritivo con un excelente servicio, altos estándares de calidad y políticas de desarrollo sostenible, manteniendo la fidelidad de nuestros clientes e incrementando los mismos.

Además abrir una sucursal en la región que permite ampliar las fuentes de ingresos para así asegurar oportunidades de trabajo estable aportando al crecimiento de la economía local.”

8.1.5 POLÍTICAS

- *Proporcionar productos elaborados de manera sana, nutritiva y confiable cumpliendo las expectativas y requerimientos de los clientes.*
- *Brindar un excelente servicio a nuestros clientes a través de personal altamente capacitado y un excelente trabajo en equipo.*
- *Consagrar una buena relación con los clientes internos que permitan alcanzar los objetivos propuestos por ambas partes.*
- *Cumplir con las normas sanitarias, medio ambientales y requisitos legales vigentes para el sector alimenticio.*
- *Implementar un sistema de documentación de los procesos de la organización.*
- *Emplear la legislación vigente de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) previniendo posibles acción que perjudiquen la vida y la salud del colaborador.*

- *Tener todo el personal capacitado y certificado en manipulación de alimentos.*
- *Incentivar a los colaboradores a través de beneficios económicos y sociales.*

8.1.6 OBJETIVOS

- Implementar nuevas tecnologías y TIC que faciliten los procesos y procedimientos dentro de la organización y con el cliente.
- Posicionarse como el restaurante líder en el sector siendo reconocidos por el excelente servicio, la calidad de los productos y los precios más asequibles.
- Ejecutar de planes de desarrollo sostenible que permitan ser un establecimiento comprometido con el medio ambiente
- Capacitar a todo el personal en servicio al cliente y en TIC que permitan una mejor atención a los clientes.

9 PROPUESTA DE MEJORAS A LOS PROCESOS ACTUALES DEL RESTAURANTE LA CAZUELA DE ADRIANA

En esta etapa del proyecto, gracias a el diagnóstico estratégico se determinó el estado actual de los procesos del restaurante, los cuales se discriminaron en un formato que permite entender a simple vista la situación de cada uno; posteriormente, se hizo la propuesta de mejora para cada uno de manera que puedan interactuar con la gestión por procesos, asimismo, se determinara el alcance de cada propuesta y el aporte de esta a la organización.

9.1 IDENTIFICACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL RESTAURANTE LA CAZUELA DE ADRIANA

9.1.1 Gestión Administrativa

Proceso de Gestión Administrativa: se realizan las actividades de planeación, organización, dirección y control del restaurante, algunas de ellas son el proceso de mercadeo, control de ventas, pago de servicios, impuestos y salarios, entre otros.

Tabla 19 Proceso Gestión del Servicio al Cliente

1. PROCESO 02		NOMBRE DEL PROCESO Gestion del Servicio al Cliente		
2. OBJETO		3 RESPONSABLE Gerente o Administrador		
Brindar a los clientes un servicio de calidad en todos los aspectos de la organización.		4. PARTICIPANTES Administrador- Mesero- Cocinero- Aux. Cocina- Aux.General		
5. SUMINISTRADOR	6. ENTRADA	7. SUBPROCESOS	8. SALIDAS	9. RECEPTOR
Cientes	Ordenes de pedido	Prestacion de servicio	Producto terminado	Cientes
Gerente	Reclamaciones	Analisis de la Queja o sugerencia	Solucion al problema	
	Sugerencias		Satisfacción de la necesidad	
			Cumplimiento de las expectativas	
Infraestructura física	En la organización no existe ningún tipo de documentos que soporten las actividades del proceso	En la organización no cuenta con ningún tipo de registro para este proceso	En la organización se realiza un dialogo con el cliente como control de la calidad de este proceso.	En la organización no existe ningún tipo de indicadores de evaluación de gestion del servicio al cliente
Personal				
Materia Prima				
10. RECURSOS	11. DOCUMENTOS	12. REGISTROS	13. CONTROLES	14. INDICADORES

FUENTE: Basado en material didáctico Gestión de la Calidad, segundo semestre del 2014

9.1.3 Gestión de la Producción

Proceso Productivo: durante este proceso el cocinero y el auxiliar de cocina, realizan la transformación de las materias primas en producto terminado de acuerdo al menú de la semana.

Hay que mencionar además que generar una cultura de servicio al cliente por medio de la Gerencia de Servicio permite alcanzar metas enfocando cada una de los planes de acciones hacia la satisfacción del cliente, que a fin de cuentas es el objetivo principal de toda organización; la sistematización de todas las actividades y procedimientos posibilita un estado de mejora continua logrando aumentar los clientes y fidelizarlos. Del mismo modo, la administración debe brindar posibilidades económicas y de tiempo para que su personal este certificado y capacitado en manipulación de alimentos. También se aconseja la creación de un buzón de sugerencias, quejas y reclamos para facilitar la comunicación con el cliente.

Por otro lado, se sugiere que en los demás procesos se haga uso de herramientas administrativas y operacionales como un formato de estandarización de recetas (Anexo n°6), de control de inventarios (Anexo n° 7) y un manual de funciones (Anexo n° 8) que permita la optimización del proceso de producción; al mismo tiempo, en el proceso financiero utilizar herramientas como formatos de presupuesto y de flujo de efectivo (Anexo n° 9), control de ventas y gastos (Anexo n° 10); igualmente para complementar el proceso administrativo se invita a la utilización del estado de resultados (Anexo n° 11) para completar el balance general, teniendo un soporte para la toma de decisiones, por último la implementación de costos ABC que le permitan reducir y controlar los costos de producción aumentando el margen de utilidad.

Para terminar, la primera recomendación que se le hace al proceso de talento humano es la implementación de contratos por prestación de servicio (Anexo n° 12) que permite que el restaurante no tenga la obligación de pagar las prestaciones sociales si no que estas corren por cuenta del colaborador, asimismo aplicar el sistema de Seguridad y Salud en el trabajo (Anexo n° 13) que se entrega como anexo con el fin de velar por el bienestar de los colaboradores y cumplir con las normativas legales vigentes, por último, se aconseja el empleo de normas de productividad para todos los cargos con el fin de aumentar la eficiencia, eficacia y la competitividad en el mercado.

En conclusión, si la organización decide aplicar estas mejoras en sus procesos puede obtener grandes beneficios, ya que el hecho de no contar con una estructura organizacional y operacional bien definida, la convierte en un sistema frágil que con cualquier obstáculo puede tambalear y caerse; no obstante, un proceso administrativo constituido y guiado por una planeación estratégica y la gestión por procesos da la posibilidad de un aumento de las ganancias, de sostenerse en el tiempo, y ser exitosos en un mercado tan competitivo como es el gastronómico. Además si se apoyan en el direccionamiento estratégico formulado en el capítulo anterior, el restaurante puede tener una razón de ser más clara y detallada, y un horizonte más encaminado a las metas que aspiran alcanzar.

10 MODELO ADMINISTRATIVO

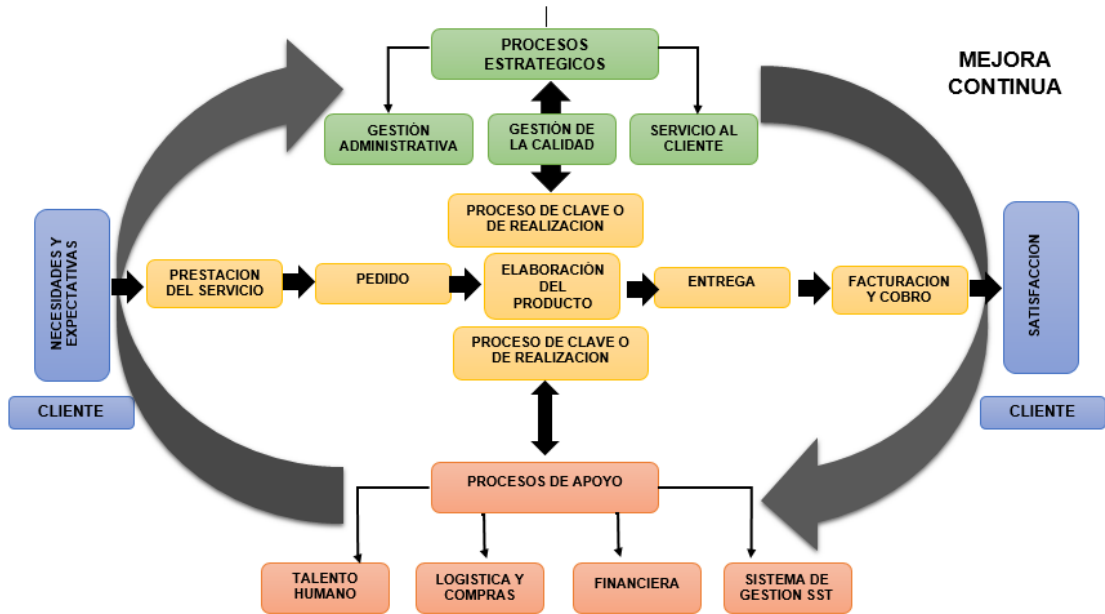
En este capítulo se realiza una propuesta de modelo administrativo basado en la administración por procesos, el cual se desarrolló de la siguiente manera: primero se identificaron los procesos actuales que posee la organización y su estado actual por medio de un diagnóstico estratégico; como segunda etapa, con los resultados arrojados por el diagnóstico se planteó el direccionamiento estratégico para la organización; luego se propusieron las mejoras necesarias en cada proceso para la ejecución del modelo y por el último, se proyecta el modelo administrativo de la siguiente forma:

- Diseño del mapa de procesos de la organización, segundo
- creación del organigrama de la empresa, finalmente se realiza el
- manual de funciones de cada cargo

10.1 Modelo Gestión por Procesos restaurante La Cazuela de Adriana

El modelo propuesto es una adaptación del Modelo de Gestión por Procesos de la ISO 9001: 2008, el cual propone que los procesos estratégicos, claves u operativos y de apoyo estén orientados a la mejora continua y a la obtención de los resultados de satisfacción al cliente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Imagen 4 Modelo Administrativo por Procesos

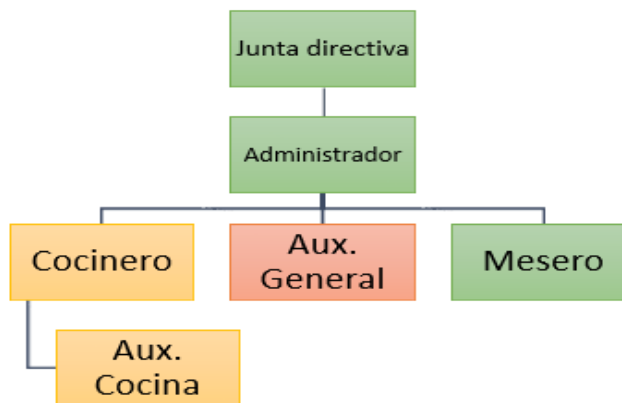


Basado en el Modelo de Gestión por Procesos de la ISO 9001: 2008

10.2 Organigrama del restaurante La Cazuela de Adriana

De acuerdo al modelo administrativo se plantea un organigrama que agrupa todos los cargos necesarios para el funcionamiento adecuado de la organización.

Imagen 5 Organigrama



Fuente Elaborado por autores

10.3 Manual de Funciones del restaurante La Cazuela De Adriana

Según el modelo administrativo de la organización se identifican las características y funciones de cada cargo para la correcta realización de las actividades de gestión por procesos.

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del puesto: Gerente administrativo

Proceso: Administrativo

Jefe inmediato: Junta directiva

Nivel jerárquico: 4 Subordinados:

- Cocinero
- Auxiliar de cocina
- Auxiliar general
- Mesero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Realizar el proceso administrativo de la organización (Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar) a través de un sistema documentado de gestión de calidad, dirigido a la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos.

Descripción específica

- Planear las actividades de compra, de producción y servicio de la organización
- Implementar planes estratégicos
- Supervisar el proceso de gestión de la Calidad

- Realizar las actividades del SG-SST
- Resolver los diversos problemas que se pueda presentar con clientes, empleados y proveedores
- Manejar la caja y hacer cuadro diario de ventas
- Realizar las compras y pedidos de materia prima
- Registro de inventarios
- Toma de decisiones
- Pago de servicios e impuestos
- Pago de nomina
- Controlar la calidad del producto
- Llevar la contabilidad de la organización
- Determinar las ofertas y promociones que ofrecerá la organización
- Diseñar y enviar material publicitario
- Servicio al cliente
- Dar a conocer las descripciones de puestos de manera que cada colaborador conozca sus responsabilidades y cómo lo deben hacer
- Realizar evaluaciones de desempeño al personal
- Informe mensual de ventas, financiero a producción a la junta directiva.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos intelectuales

Grado académico:

- Estudios universitarios Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y afines.

Experiencia profesional:

- 1 año en puesto similar.

Habilidades –

- Conocimientos básicos en sistemas de documentación.
- Conocimientos de los procesos administrativos.
- Conocimiento en leyes laborales y similares de aplicación empresarial.
- Conocimientos contables.
- Conocimiento de marketing.
- Comunicación oral y escrita. –
- Manejo de computación relacionadas al puesto, Word, Excel.
- Comunicación asertiva
- Toma de decisiones
- Solución de problemas y conflictos
- Inteligencia emocional

Aptitudes

- Trabajar bajo presión.
- Manejo de personal.
- Liderazgo.
- Capacidad analítica
- Servicial
- Autoridad
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad
- Capacidad de organización y disciplina

Cualidades:

- Buenas relaciones humanas
- Responsable
- Ordenado
- Respetuoso
- Ético
- Honesto.
- Carismático
- Atento

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Cocinero

Proceso: Producción

Jefe inmediato: Administrador

Nivel jerárquico: 2 Subordinados:

- Auxiliar de cocina
- Auxiliar general

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Elaborar los alimentos según el menú diario, con estándares de calidad optimizando los recursos y servir los platos solicitados por los clientes.

Descripción específica

- Controlar la calidad de los platos
- Coordinar al personal de cocina

- Elaborar pedidos de materia prima
- Procesar comandas
- Elabora inventarios diarios
- Diseño y estructura de menús
- Programar y dividir el trabajo en la cocina
- Optimizar el uso de recursos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos intelectuales

Grado académico:

- Carrera técnica – profesional de cocina
- Cursos de actualización y especialización
- Certificación en manipulación de alimentos.

Experiencia profesional:

- 3 años en puestos similares.

Habilidades –

- Creatividad,
- Originalidad,
- Capacidad de concentración,
- Agilidad.
- Destreza manual
- Inteligencia emocional

Aptitudes

- Trabajar bajo presión.
- Manejo de personal.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Autoridad
- Capacidad de improvisación

Cualidades: -

- Buenas relaciones humanas –
- Responsable
- Ordenado
- Respetuoso

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Auxiliar de cocina

Proceso: Producción

Jefe inmediato: Cocinero

Nivel jerárquico:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Colaborar en la elaboración de los alimentos aplicando las recetas estándar y servir el plato a los comensales.

Descripción específica

- Limpiar y organizar su área respectiva de trabajo
- Cumplir normas de manipulación de alimentos
- Aplicar las recetas estándar
- Preparar alimentos
- Realizar el mise en place de su área

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos intelectuales

Grado académico:

- Técnico en cocina

Experiencia profesional:

- 1 año en puesto similar.

Habilidades –

- Capacidad de rápida aprehensión de procedimientos.
- destreza manual.
- Agilidad.
- Inteligencia emocional

Aptitudes

- Trabajar bajo presión –
- Trabajo en equipo
- Servicial

Cualidades: -

- Buenas relaciones humanas
- Responsable
- Ordenado
- Respetuoso

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Auxiliar General

Proceso: Producción

Jefe inmediato: Administrador

Nivel jerárquico:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Brindar apoyo en los diferentes procesos de la organización de una manera eficiente y eficaz.

Descripción específica

- Realizar el aseo general de la organización

- Dar soporte a los diferentes procesos de la organización en actividades como aseo, almacenamiento, compras, domicilios, mise en place, entre otros.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos intelectuales

Grado académico:

- Ninguno

Experiencia profesional:

- Ninguna.

Habilidades –

- Agilidad mental y corporal
- Destreza manual
- Capacidad de aprehensión
- Inteligencia emocional

Aptitudes

- Trabajar bajo presión –
- Servicial
- Trabajo en equipo

Cualidades: -

- Buenas relaciones humanas –
- Responsable
- Ordenado

- Respetuoso
- Trabajador

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Mesero

Proceso: servicio al cliente

Jefe inmediato: Administrador

Nivel jerárquico:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Atender a los clientes brindando un servicio de calidad cumpliendo con los principios y valores de la organización

Descripción específica

- Conocer la carta en su totalidad
- Desempeñar sus funciones con una excelente presentación personal
- Servir y recoger mesas
- Realizar el mise en place
- Verificar el consumo de las mesas
- Recepción y despido de clientes
- Servicio de bebidas
- Terminología de AyB
- Tipos de servicio

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos intelectuales

Grado académico:

- Estudios de mesa y bar

Experiencia profesional:

- 6 meses en puestos similares.

Habilidades

- Agilidad corporal y mental
- Capacidad de retención
- Diligente y eficaz.
- Trato con personas y don de servicio
- Técnicas, mecanismos y procedimientos de servicio
- Organizar y limpiar el sitio de trabajo
- Comunicación asertiva
- Inteligencia emocional

Aptitudes

- Trabajar bajo presión
- Servicial
- Uso de un adecuado vocabulario con locución clara.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad
- Reflejos rápidos

Cualidades:

- Gusto por el trabajo.
- Atento y amable: escuchar, orientar, respetar, saber interpretar, saber comunicar y ser cortés.
- Colaborador con sus compañeros
- Elegancia
- Responsable,
- Tolerante
- Paciente.
- Sincero
- Carismático
- Trabajador
- Atento

Lo que se busca con la implementación de este modelo es un enfoque basado en la gestión por procesos, para que así toda la organización alcance los objetivos planteados en el direccionamiento estratégico obteniendo resultados de satisfacción del cliente, rentabilidad y mejora continua. Además el modelo brinda herramientas tales como el organigrama, el manual de funciones, estandarización de recetas, entre otros, que permiten la simplificación de los procesos reduciendo la duplicidad de las actividades, los cuellos de botellas y los costos, dan un orden jerárquico que proporciona una identidad al colaborador puesto que se apropia de su puesto de trabajo, facilitando la toma de decisiones y generación planes estratégicos.

10.4 Plan de Acción

Las primeras estrategias a realizar para lograr la correcta implementación del modelo administrativo son las siguientes:

Tabla 24 Planes de Acción

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	METAS	INDICADOR
Implementar un direccionamiento estratégico que permita a la organización tener los lineamientos de visión, misión y objetivos logrando que la empresa tenga un rumbo definido	Dar un rumbo y estructura a la organización	Implementar la planeación estratégica	6 meses	Administrador	Mejor clima y cultura organizacional	N° de objetivos no alcanzados/N° de objetivos alcanzados
		Implementar una Misión y Visión Organizacional			Crear la imagen corporativa	
		Implementar un organigrama			Participación activa de los colaboradores	
		Crear objetivos organizacionales			Cumplimiento de los objetivos organizacionales	

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	METAS	INDICADOR	
Contruir un plan de mercadeo que impulse la imagen corporativa de la empresa, atrayendo nuevos clientes.	Aumentar la rentabilidad de la organización.	Controlar los costos de producción	6 meses	Administrador	Un aumento de la rentabilidad económica de la organización Y	Rentabilidad periodo anterior/Rentabilidad periodo actual.	
		Controlar los inventarios					
		Estandarizar recetas					
		Realizar un presupuesto efectivo					
		Utilizar el flujo de caja					
		Implementar herramientas contables					
	Conseguir nuevos clientes.	Plan de ATL y BTL	Mejorar el servicio al cliente	2 meses	Administrador	Fidelización de clientes	N° de clientes fieles periodo anterior/N° de clientes fieles periodo actual

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	METAS	INDICADOR
Implementar herramientas tecnologicas que permitan ofrecer un mejor servicio a los clientes	Mejorar el servicio al cliente	Comprar herramientas tecnologicas	1 año	Administrador	Aumentar el numero de clientes y la satisfacción de los clientes actuales	N° de quejas del periodo anterior/N° de quejas del periodo actual
		Capacitar al personal en su uso				
		Capacitar al personal en TIC's				
	Mejorar los procesos de produccion y servicio al cliente	Comprar herramientas	1 año	Administrador	Reducir cuellos de botella	N° de clientes atendidos periodo anterior/N° de clientes atendidos periodo actual
		Capacitar al personal en su uso				
		Capacitar al personal en TIC's				
				Control Contable y de ventas		

FUENTE: Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez

11 CONCLUSIONES

- Para los investigadores fue de gran importancia la elaboración de este proyecto ya que brindó la posibilidad de aprehender muchos de los conceptos vistos durante el desarrollo de programa académico de Tecnología Industrial.
- Queda evidenciado que una organización que no utilice una correcta estructura administrativa ni aplique las herramientas adecuadas para apoyar el proceso administrativo nunca va a ser un referente del sector al no ser competitiva en el mercado, ni obtendrá un crecimiento económico lo que la convierte en una organización que tiende a desaparecer con el tiempo.
- El diagnóstico estratégico permitió identificar la situación global en la que se encuentra la organización con lo que se pudo realizar diferentes propuestas de mejora para solventar las carencias que se tienen actualmente en los procesos de la organización.
- Se propuso un direccionamiento estratégico con el fin que la organización tenga una estructura administrativa y se apropie de la misión, visión, políticas, principios, valores y objetivos para así generar una identidad organizacional entre todos los colaboradores.
- Se muestra la estructura actual de los procesos de la organización y se plantean diversas mejoras para cada uno, con el fin que al ser implementadas en la organización pueda obtener mejores resultados y sea más competitivo en el mercado
- Se sugiera un modelo administrativo por procesos el cual utiliza la planeación estratégica como una herramienta clave en su gestión, además cuenta con

un organigrama definido y un manual de funciones para cada cargo, y en el caso de ser aplicado, la organización podrá efectuar de la forma correcta las propuestas de mejoras recomendadas.

- La Gerencia de Servicio con sus características principales otorga la capacidad que la organización logre sobresalir en el mercado gracias a que le da una ventaja competitiva al poner a sus clientes en el eje central de la organización.
- La Administración y Gestión por Procesos son modelos administrativos que permiten que la organización que lo emplea obtenga un conocimiento total de cómo está en todas sus actividades y procedimientos facultándole al gerente la tomar decisiones oportunas en el tiempo, convirtiéndolas en una herramienta fundamental para las organizaciones actuales.

12. RECOMENDACIONES

Los investigadores le proponen a la organización las siguientes recomendaciones:

1. Aprovechar el diagnóstico estratégico para comprender la situación en la que se encuentre el restaurante para así poder tomar decisiones conscientemente guiada por este trabajo y las diferentes herramientas que se brindan para el alcance de sus objetivos.
2. Utilizar el direccionamiento estratégico planteado o construir uno a partir de este, el cual cumpla las expectativas que tienen como organización.
3. Aplicar las mejoras propuestas usando las herramientas dadas con el propósito que sean competitivos en el mercado.
4. Estandarizar las recetas con la finalidad de mantener siempre el mismo sabor y sazón de la abuela, la misma calidad, utilizando los mismos ingredientes, mismas temperaturas, mismos procedimientos y así ayudar a la independencia de personal por conocimientos tácitos.
5. Implementar una política de incentivos que permita el desarrollo de los colaboradores a través de la motivación, el clima organización, la cultura de mejora continua y la capacitación constante.
6. Capacitar a todo su personal en Buenas Prácticas de Manipulación de los Alimentos para contribuir a la calidad del producto y del servicio.
7. Facultar a los colaboradores en la toma de decisiones debido a que son personas que pueden aportar buenas y grandes ideas para crecimiento e innovación de la organización.
8. Capacitar y concientizar al personal sobre los beneficios del cambio como tecnológico, administrativo, productivo y financiero, para evitar su frustración y resistencia al cambio.
9. Hacer uso de la tecnología para sistematizar y computarizar las diferentes actividades de los procesos como la toma de pedidos, el control de las ventas, gastos e inventarios, los registros financieros, entre otros.

10.A la administradora se le recomienda capacitarse en temas como negociación, toma de decisiones, selección de personal y demás aspectos que contribuyan a mejorar los manejos administrativos del restaurante.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl Y KEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Sexta Edición. Bogotá DC .1988, LEGIS Editores S.A., p. 198

ALCALDÍA DE MEDELLIN. Famiempresas: Fuente Importante de la Economía colombiana. [En línea] <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/famiempresas_080516.aspx> citado en 30 de abril de 2015

ALCALDÍA DE PEREIRA. Límites de Pereira. [En línea]. <http://www.pereira.gov.co/es/ipaginas/ver/G432/102/asi_somos/#sthash.yWaHjRQo.dpuf> citado en 12 de mayo de 2015

BANCO DE LA REPÚBLICA. BIBLIOTECA LUIS ANGEL ARANGO. Economía Informal. [En línea] <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo98.htm>> citado en 30 de abril de 2015

BERMÓN ANGARITA, Leonardo. CURSO DE SIMULACION: Definición de Modelo. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. [En línea]: <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>> citado en 18 de abril de 2015.

CABRERA QUINTERO, Doris Milena Y POVEDA REBOLLO, Camilo Eduardo. Reestructuración Administrativa del restaurante Sopa y Tizón. Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas. Bogotá D.C. Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas. 2010, p. 183.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 09. (24, ENERO, 1979). Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1979. 65 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 905. (02, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2004. N° 45628. 16 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 1014. (26, enero, 2006). De fomento a la cultura del emprendimiento. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2006. N° 46164. 15 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 1259 (19, diciembre, 2008). Por medio de la cual se instaura en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros; y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2008. N° 47.208. 9 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 1607 (26, diciembre, 2012). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2012. N° 48655. 42 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. BUSTAMANTE IZQUIERDO, Juana Paula Y BAYTER HORTA, María Piedad. Informalidad Empresarial y Laboral en Pequeños Comerciantes: Nueva Evidencia para Colombia. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2013. 68 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. DECRETO 1500. (04, mayo, 2007). Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2007. 41 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. RESOLUCIÓN 2905. (27, agosto, 2007). Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2007. N°46.733. 30 p.

COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. DECRETO 1575 (09, Mayo, 2007). Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2007. N°46.623. 18 p.

COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. DECRETO 3075 (23, diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2007. N° 43.205. 20 p.

COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. DECRETO 4444 (28, noviembre, 2005). Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. Bogotá D.C., 2005. 3 p.

COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. DECRETO 4741 (30, diciembre, 2005). Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2005. N° 46.137. 29 p.

COLOMBIA. SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD. RESOLUCIÓN 765 (21, junio, 2010). Por la cual se derogan las Resoluciones No 1090 de 1998 y 127 de 2001, se fijan directrices para el cumplimiento de lo ordenado por los artículos 13 y 14 del Decreto 3075 de 1997, y se dictan otras disposiciones. Registro Distrital. Bogotá D.C., 2010. N° 4496. 2 p.

CLAVIJO, Sergio Y ZAMORA, Sandra. Comentario Económico del Día. En: Asociación Nacional de Instituciones Financieras. [En línea.] (18, julio, 2012). Disponible en:

GUERRERO CASTRO, Diana M. Y PERICO QUIMBAYA, Alexandra. Diseño de la Estructura Organizacional para la empresa Salitre Maramao's Club S.A. Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas. Bogotá D.C. Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas. 2008, p. 121.

HURTADO CUARTAS, Darío. Principios de Administración, ITM, 2008, p.140

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. NTS-USNA 001. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2002. 8 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Servicio al cliente con los estándares establecidos. NTS-USNA 002. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2002. 9 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme con los requisitos de calidad. NTS-USNA 003. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2002. 11 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa. NTS-USNA 004. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2002. 11 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos. NTS-USNA 005. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2003. 12 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica. NTS-USNA 006. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2012. 13 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Norma sanitaria de manipulación de alimentos. NTS-USNA 007. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2005. 18 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Categorización de restaurantes por tendedores. NTS-USNA 008. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2009. 30 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Seguridad Industrial Para Restaurantes. NTS-USNA 009. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2009. 20 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Buenas prácticas para la prestación de servicio en restaurantes. NTS-USNA 011. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2012. 21 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la Calidad: Requisitos. NTC ISO 9001:2008. 3 ed. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 33 p.

LÓPEZ CASTAÑO, Hugo Alberto. Ensayos sobre economía laboral colombiana. Empleos formales e informales, asalariados e independientes: un balance de los cambios acaecidos entre los ochenta y los noventa. Publicado en: revista Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, No. 98, p.7-26.

PORTER, Michael Eugene. Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. En: Principios de la Ventaja Competitiva, La Cadena de Valor y Ventaja Competitiva. Editorial Rei Argentina S.A. Argentina.1991.p, 547

OSORIO GUZMÁN, Jaime. Msc. Ing. Fundamentos de Calidad. [.PDF]. Pereira, Risaralda. 2013.

OSORIO GUZMÁN, Jaime. Msc. Ing. Planificación del Sistema de Gestión de Calidad. [.PDF]. Pereira, Risaralda. 2013

OSORIO TRUJILLO, John Mario Y PEDRAZA, William Eduardo. Identificación de Estilos Gerenciales Administrativos Aplicados y Necesidades de Formación Derivadas para el Sector Servicios, Subsector Restaurantes en el Área Metropolitana Centro – Occidente. Trabajo de grado para obtener el título de Ingeniero Industrial. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. 2010, p. 197.

SEGOVIA, Adriana Y MELGAREJO, Zuray. La Fami empresa, un Sistema Vivo y Abierto de Desarrollo Socioeconómico. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. 2011. Vol. XII. No. 2., p. 181-199

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría-metodología-alineamientos, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Décima edición. Bogotá D.C. 2008. 3R Editores Ltda., p. 419.

SISTEMA DE INFORMACION GEORREFERENCIADO DE PEREIRA. MAPA DE BARRIOS DE LA CIUDAD DE PEREIRA. Informe de análisis de resultados. Equipo Profesional SIGPER. Pereira: Secretaria de Planeación; 2007.

TRIANA, Fabio, *et al.* MIPYMES EN COLOMBIA. Micro, pequeña y mediana empresa. [PDF]. Buga. Universidad del Valle. 2012, p. 9.

WIKIPEDIA. Información general de la ciudad de Pereira. [En línea]. <
<http://es.wikipedia.org/wiki/Pereira> > citado en 14 de noviembre de 2014.

ANEXOS

Anexo 1 Formato de Encuesta "Evaluación General de los Procesos"

ENCUESTA EVALUACIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS

La siguiente encuesta se realiza con el fin de conocer la situación actual de la organización a través de la percepción de cada uno de los colaboradores del restaurante La Cazuela de Adriana.

1. Es una debilidad muy fuerte, no se ha trabajado en el tema
2. Es una debilidad menor, se ha trabajado poco en el tema
3. No es ni debilidad ni fortaleza, se esta empezando a trabar en el tema
4. Es una fortaleza menor, se ha trabado en el tema y se ha mejorado
5. Es una fortaleza muy fuerte, funciona muy bien en el tema

	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	1. Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos					
2	2. Posee la organización una estrategia general para competir en el medio.					
3	3. Se anticipa y controla la organización las acciones de los competidores en el mercado					
4	4. Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves.					
5	5. Posee la organización un proceso de presupuestación efectivo					
6	6. Usa la organización un enfoque de Planeación estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales					
7	7. Tiene la organización una declaración escrita de su misión y visión					
8	8. Tiene la organización planes de contingencia					
9	9. Posee la organización sinergia, es decir, un enfoque de trabajo en equipo que permita que la suma de las partes sea mayor al resultado esperado					
10	10. Asigna la organización sus recursos con base en metas fijadas					
Total						
Porcentaje						

	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencia en un organigrama formal.					
2	Refleja el organigrama la estructura mas conveniente para la empresa					
3	Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama					
4	Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama					
5	Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama					
6	Delegan los administradores de la organización en forma apropiada					
7	Posee y usa la organización descripciones escritas de					
8	Posee y usa la organización especificaciones escritas de					
9	Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados					
		Total				
		Porcentaje				

	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Tiene la empresa un sistema efectivo de control o un proceso de					
2	Posee la empresa un sistema formal de indicadores de gestión para todas las áreas funcionales					
3	Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de ventas					
4	Posee la organización un sistema efectivo de control de inventarios					
5	Tiene un sistema efectivo de control de gastos					
6	Posee un sistema efectivo de control de elaboración de alimentos					
7	Cuenta con un sistema efectivo de control de calidad					
8	Posee sistemas de control con asistencia en computador					
9	Se han establecido normas de productividad en todos los procesos de					
10	Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables.					
11	Se controla efectivamente el comportamiento inmoral en la					
12	Son los sistemas de control de la organización rápidos, exactos y oportunos.					
13	Se tiene un sistema de control de costos basado en actividades					
		Total				
		Porcentaje				

	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Posee la organización un proceso de talento humano.					
2	Contrata la organización a sus empleados solo después de un cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y					
3	Suministra la organización programas de inducción y adiestramiento.					
4	Proporciona la organización prestaciones razonables					
5	Posee la organización un sistema efectivo de evaluación de desempeño					
6	Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios					
7	Tiene la organización procedimientos adecuados de quejas					
8	Posee la organización políticas disciplinarias expresas					
9	Son limpias y seguras las condiciones de trabajo					
10	Posee la empresa un programa de salud ocupacional					
11	Promueve la organización a sus empleados desde adentro					
12	Son bajas las tasas de ausentismo y de rotación de					
13	Como es el clima organizacional en la empresa.					
14	Cuenta la empresa con indicadores de gestión en talento humano					
15	Tienen los procesos un responsable					
16	Tienen los procesos límites bien definidos					
		Total				
		Porcentaje				

	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Cuenta la empresa con un proceso financiero definido.					
2	Utiliza herramientas financieras como balance general, estado de resultados entre otros					
3	Como ha sido la rentabilidad de la empresa en los últimos periodos,					
4	En términos financieros, ha tenido la empresa crecimiento en los últimos periodos					
5	Cuenta la empresa con un control financiero.					
6	Se encuentra el departamento de finanzas bien estructurado en sus funciones de:					
	→ Contabilidad					
	→ Tesorería					
	→ Análisis financiero					
	→ Evaluación de proyectos					
	→ Costeo					
	→ Presupuesto					
	→ Impuestos					
		Total				
		Porcentaje				

	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Esta bien definido los procesos de producción de la organización					
2	Existe la estandarización de los procesos de producción en la elaboración de sus					
3	Existe un enfoque de mejoramiento continuo de los procesos					
4	Se evalúan constantemente las actividades del proceso.					
5	Están los procesos orientados al cliente final					
6	Tienen los procesos límites bien definidos					
7	Tienen procedimientos bien documentados					
8	Cuentan con descripciones de cargo bien documentados y conocidos por cada uno de los colaboradores					
9	Tienen las actividades tiempos de ciclos conocidos					
10	Tienen las actividades cuellos de botella o duplicación de actividades, que se puedan mejorar					
11	Se han efectuado estudios de tiempos y movimientos en los trabajos relacionados con operaciones					
12	Se han establecido recompensas y sanciones en relación con la productividad					
13	Tiene la empresa un sistema eficiente de control de calidad					
14	Cuenta la empresa con una certificación de calidad					
	Total					
	Porcentaje					

	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Existe un proceso de logística.					
2	Cuenta con un sistema de almacenamiento óptimo					
3	Existe un enfoque de mejoramiento continuo de las actividades del					
4	Saben con claridad los colaboradores el lugar que ocupa su trabajo en las actividades del proceso					
5	Se evalúan constantemente los procedimientos del proceso					
6	Se entrena a los colaboradores del área para mejorar los procesos					
7	Tienen políticas de proveedores bien definidas					
8	Tienen los procedimientos interacciones y responsabilidades internas bien definidas					
9	Tienen procedimientos bien documentados					
10	Han implementado nuevas tecnologías para el mejoramiento de los procesos					
11	Se planean con anticipación los recursos que se requieran					
12	Existe burocracia que perjudique el buen funcionamiento de los procesos					
13	Existe un sistema de indicadores de gestión logística					
	Total					
	Porcentaje					

	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Posee la empresa políticas claras de servicio al cliente					
2	Se tiene un proceso de contacto con clientes para resolver dudas, inquietudes y sugerencias					
3	Posee mecanismos para determinar los tipos de cliente					
4	Sabe cuales son sus clientes objetivo					
5	Tiene un concepto claro del servicio de su empresa					
6	Se ha comunicado a todos en la empresa este concepto de servicio					
7	Dentro de la descripción de cargos y funciones en la empresa, se encuentra descrito el impacto de ese cargo frente al cliente					
8	Conoce claramente la diferencia entre la calidad real dada por su empresa y la percepción que tiene el cliente de ella					
9	Utiliza la información de los clientes para crear programas de capacitación y desarrollo del personal					
10	Compara los resultados en general de su empresa frente a los de la competencia					
11	Sabe usted cuantos clientes han salido de su empresa con una sensación de insatisfacción					
12	Tiene usted capacitados y autorizados a sus colaboradores para solucionar problemas o quejas de los clientes					
13	Tiene medida de tiempo estimada para la solución de algún problema con los clientes					
14	Ha creado sistemas para conseguir el aumento de clientes					
	Total					
	Porcentaje					

Anexo 2 Formato de Perfil de Capacidad Interna de la Organización

DIAGNOSTICO INTERNO DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa, responsabilidad social									
Uso de planes estrategicos y analisis estrategico									
Evaluacion y pronostico del medio									
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
Flexibilidad de la estructura organizacional									
Comunicacion y control gerencial									
Orientacion empresarial									
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
Habilidad para responder a la tecnologia cambiante									
Agresividad para enfrentar la competencia									
Sistemas de control									
Sistemas de toma de decisiones									
Sistemas de coordinacion									
Evaluacion de gestion									

DIAGNOSTICO INTERNO DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere									
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento									
Rentabilidad, retorno de la inversión									
Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
Comunicación y control financiero									
Habilidad para competir con precios									
Inversión de capital									
Capacidad para satisfacer la demanda									
Estabilidad de costos									
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica									
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios									

Anexo 3 Formato de Perfil de Oportunidad y Amenazas del medio

DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Apertura económica									
Desempleo									
Reforma pensional									
Reforma del régimen tributario									
Reformas orientadas a aumentar el ingreso público									
Efectos de la devaluación de la moneda									
P.I.B									
Tendencia a reducción de la inflación									
Política laboral									
Ingreso per cápita									
Inflación									
DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
POLITICOS									
Impuestos nacionales									
Impuestos municipales									
Leyes de protección del medio ambiente									
Estabilidad política									
Política del país									
Renovación de la clase dirigente									

DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIALES									
Paz social									
Reformas del sistema de seguridad social									
Aumento de la Inversion en seguridad									
Indice delictivaencial									
Debilidad estructural del sistema educativo									
Politica salarial									
Incremento de la migracion a las ciudades principales									
DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TECNOLOGICOS									
Automatizacion									
Telecomunicaciones									
Facilidad del acceso a la tecnologia									
Velocidad del desarrollo tecnologico									
Resistencia al cambio tecnologico									
DIAGNOSTICO EXTERNO DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
GEOGRAFICOS									
Ubicación									
Facilidad de acceso									
Vias									
Transporte									
Visibilidad adecuada del local									

Anexo 4 Formato de Matriz DOFA

MATRIZ DOFA

OPORTUNIDADES •	AMENAZAS •
FORTALEZAS •	DEBILIDADES •

Anexo 5 Formato de Identificación de Procesos

1. PROCESO		NOMBRE DEL PROCESO		
2. OBJETO		3 RESPONSABLE		
		4. PARTICIPANTES		
5. SUMINISTRADOR	6. ENTRADA	7. SUBPROCESOS	8. SALIDAS	9. RECEPTOR
10. RECURSOS	11. DOCUMENTOS	12. REGISTROS	13. CONTROLES	14. INDICADORES

	RESTAURANTE LA CAZUELA DE ADRIANA	
	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Título del puesto:	Proceso:	
Jefe Inmediato:	Nivel Jerárquico:	
II. DESCRIPCION DEL CARGO		
III. FUNCIONES		
IV. PERFIL DE CARGO		
V. COMPETENCIAS		
VI. RESPONSABILIDADES		

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROADO POR
----------------------	---------------------	--------------------


Anexo 9 Formato de Presupuesto y Flujo de Efectivo

Ingresos efectivo/ Periodo	1	2	3	4	5	6	7
Ventas en efectivo							
Gastos							
Total ingreso							
Egresos							
Compras de contado							
Salarios							
Arriendo							
Servicios							
Impuestos							
Publicidad							
CxP							
Liquidaciones							
Total egresos							
Políticas							
caja							
PNE (ingresos-egreso)							
Intereses							
saldo final de caja							
Caja minima requerida							

Anexo 10 Formato de Control de Ventas y gastos

	LA CAZUELA DE ADRIANA	
	CONTROL DE VENTAS Y GASTOS	
	FECHA:	
Ventas	Valor	
Total	\$	
Gastos	Valor	
Total	\$	
Ventas - Gastos	\$	
Total efectivo	\$	

Anexo 11 Formato de Estado de Resultados

	LA CAZUELA DE ADRIANA	
	Estado de resultados	
	Periodo	
Ingresos: Servicios de Comedor		
Ventas Netas		
Costos de Ventas y prestación de servicios		
Costos de produccion de contado		
Costos de produccion de credito		
otros		
Utilidad Bruta		
Gastos de ventas		
Servicios		
Impuestos		
Arriendo		
Salarios		
Otros		
Utilidad operacional		
Gastos no operacionales		
Banco de bogota		
vida y futuro		
colpatria		
Otros		
Utilidad neta		

Contrato de prestación de servicios

_____, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía No. _____ de PERIRA RISARALDA, actuando en nombre propio, quien en adelante se denominará EL CONTRATANTE, y _____, mayor de edad, domiciliado en Pereira, y quien para los efectos del presente documento se denominará EL CONTRATISTA, acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- OBJETO: El CONTRATISTA en su calidad de trabajador independiente, se obliga para con El CONTRATANTE a ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado, el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas del presente documento y que consistirá en: Atención y servicio a la mesa.

SEGUNDA.- DURACIÓN O PLAZO: El plazo para la ejecución del presente contrato será de TRES MESES, contados a partir del 10 de marzo al 10 de junio de 2.015 y podrá prorrogarse por acuerdo entre las partes con antelación a la fecha de su expiración mediante la celebración de un contrato adicional que deberá constar por escrito.

TERCERA.- PRECIO: El valor del contrato será por la suma de \$2,154.000 VALOR EN LETRAS Dos millones ciento cincuenta y cuatro mil pesos MCTE.

CUARTA.- FORMA DE PAGO: El valor del contrato será cancelado por cuotas mensuales de Setecientos dieciocho mil PESOS MCTE \$718,000 los días primero de cada mes.

QUINTA.- OBLIGACIONES: El CONTRATANTE deberá facilitar acceso a la información y elementos que sean necesarios, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato, y, estará obligado a cumplir con lo estipulado en las demás cláusulas y condiciones previstas en este documento. El CONTRATISTA deberá cumplir en forma eficiente y oportuna los trabajos encomendados y aquellas obligaciones que se generen de acuerdo con la naturaleza del servicio, además se compromete a afiliarse a una empresa promotora de salud EPS, y cotizar igualmente al sistema de seguridad social en pensiones tal como lo indica el art.15 de la ley 100 de 1993, para lo cual se dará un término de dos semanas contadas a partir de la fecha de iniciación del contrato. De no hacerlo en el término fijado el contrato se dará por terminado.

SEXTA.- SUPERVICION: El CONTRATANTE o su representante supervisará la ejecución del servicio encomendado, y podrá formular las observaciones del caso, para ser analizadas conjuntamente con El CONTRATISTA.

SEPTIMA.-TERMINACIÓN. El presente contrato terminará por acuerdo entre las partes y unilateralmente por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato.

OCTAVA.- INDEPENDENCIA: El CONTRATISTA actuará por su cuenta, con autonomía y sin que exista relación laboral, ni subordinación con El CONTRATANTE. Sus derechos se limitarán por la naturaleza del contrato, a exigir el cumplimiento de las obligaciones del CONTRATANTE y el pago oportuno de su remuneración fijada en este documento.

NOVENA.- CESIÓN: El CONTRATISTA no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero, sin la previa, expresa y escrita autorización del CONTRATANTE.

DÉCIMA.-DOMICILIO: Para todos los efectos legales, se fija como domicilio contractual a la ciudad de Pereira.

Las partes suscriben el presente documento, a los 8 días del mes de marzo .del año 2015, en la ciudad de Pereira.

Empleador

CC.

Domicilio:.

Celular

Colaborador

C.c.

CONTRATISTA.

POLITICA DE SG-STT

Para la Administración del restaurante LA CAZUELA DE ADRIANA, empresa dedicada al expendio de comidas preparadas a la mesa, el recurso humano y sus instalaciones constituyen los ejes de mayor importancia, que en conjunto con la protección del medio ambiente, dan el sustento y la base para su desarrollo, obteniendo como resultado final clientes satisfechos.

Siendo el recurso humano uno de sus pilares centrales, se compromete a mantener un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), a partir del cual se hace un deber cumplir las disposiciones legales que rigen su operación, realizar una labor productiva segura, velando por el desarrollo humano, la prevención de lesiones y enfermedades laborales en un armónico ambiente de trabajo, promoviendo el autocuidado por la vía de la capacitación.

Esta política compromete a todos los trabajadores del restaurante LA CAZUELA DE ADRIANA, los cuales en sus actividades cotidianas deberán incorporar el cumplimiento de las medidas preventivas necesarias, que permitan reducir significativamente los riesgos, para así evitar las Enfermedades Laborales y Accidentes del Trabajo.

Se asume el compromiso de revisar periódicamente esta política y su Sistema de Gestión, con la finalidad de producir un mejoramiento continuo, que permita perfeccionarla, para alcanzar mayores estándares en Seguridad y Salud en el Trabajo

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA

La gerencia debe de responder por lo siguiente

- Definir y adecuar las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Pagar a la administradora de Riesgos Laborales los aportes exigidos por la ley.
- Nombrar el encargado de del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Asignar las funciones al encargado de SST y al resto del personal para el apoyo del programa de SST.
- Dar a conocer el programa de SST a todos los empleados.
- Contribuir al buen logro de los objetivos del mismo.
- Facilitar la corrección de los riesgos e informarse de su oportuno control.
- Participar en las campañas de capacitación y motivación del personal.
- Formular, divulgar y asumir una política explícita del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo que considere conveniente para el restaurante.
- Garantizar condiciones de trabajo seguras que protejan a los trabajadores de los riesgos reales y/o potenciales presentes en el medio ambiente laboral y que contribuyan al bienestar físico, mental y social de los mismos.

- Programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Seguridad y Salud en el trabajo del restaurante y procurar su financiación.
- Vigilar el cumplimiento de la legislación vigente

RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Participar activamente en la prevención de los riesgos laborales.
- Suministrar información clara, veraz, oportuna y completa sobre su estado de salud.
- Informar inmediatamente la ocurrencia de un accidente o incidente.
- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo del restaurante.
- Informar oportunamente a sus superiores la presencia de condiciones de trabajo que resulten peligrosas para la salud y la seguridad.
- Conservar el orden y aseo en los diferentes sitios de trabajo.
- Utilizar adecuadamente las instalaciones, elementos de trabajo y de protección personal así como de los dispositivos de control asignados por el restaurante para el desarrollo de sus labores.
- Comportarse en forma responsable en la ejecución de sus labores.
- Colaborar con el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.

- Hacer adecuado uso de las instalaciones de trabajo.
- Cumplir con las normas de seguridad y actividades establecidas o planeadas por el programa de salud ocupacional y por el restaurante para un desempeño laboral seguro y saludable

RESPONSABILIDAD DEL ENCARGADO DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Apoyar a la dirección del Programa en la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, asesorándola en la formulación de políticas, objetivos, metas, procedimientos administrativos y técnicos relacionados con el área.
- Elaborar y actualizar el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y el panorama de factores de riesgos.
- Coordinar el desarrollo del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Realizar visitas periódicas a las diferentes áreas de trabajo para supervisar los métodos de trabajo y la aplicación de las medidas recomendadas.
- Adelantar estudios de control y valoración de riesgos.
- Proponer medidas de control específicas y su aplicación.
- Evaluar y ajustar en forma periódica la ejecución del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Ejecutar el presupuesto del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo a los lineamientos establecidos por el administrador y con el cronograma del Programa.
- Notificar a la A.R.P a la que se encuentre afiliada el restaurante los accidentes y enfermedades profesionales dentro de los dos días hábiles

siguientes a su ocurrencia y registrar las actividades desarrolladas dentro del programa.

- Coordinar con la A.R.P a la que se encuentre afiliada el restaurante, las actividades de Promoción de la salud y Prevención de riesgos profesionales, necesarios para el cumplimiento del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.