

1-1-2010

Reestructuración administrativa del restaurante Sopa & Tizón

Doris Milena Cabrera Quintero
Universidad de La Salle, Bogotá

Camilo Eduardo Poveda Rebollo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Cabrera Quintero, D. M., & Poveda Rebollo, C. E. (2010). Reestructuración administrativa del restaurante Sopa & Tizón. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/438

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE
SOPA & TIZÓN**

**DORIS MILENA CABRERA QUINTERO
CAMILO EDUARDO POVEDA REBOLLO**

**Universidad de La Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C. Febrero de 2010**

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE
SOPA & TIZÓN**

**DORIS MILENA CABRERA QUINTERO
CAMILO EDUARDO POVEDA REBOLLO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director:
OMAR VIVAS**

**Universidad de La Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C. Febrero de 2010**

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado:

Firma del Jurado:

Firma del Jurado:

Bogotá, Febrero de 2010

A Dios, por permitirme desarrollarme espiritual y profesionalmente, doy gracias a El por poner en mi camino a todas esas personas que me aportaron en el desarrollo de mi trabajo de grado y en mi crecimiento profesional.

A mis padres Arcenio Cabrera (Q.E.P.D.) y Doris Quintero, gracias por la educación que me han dado, los principios y valores que me inculcaron, lo cual hace que todos mis triunfos sean dedicados a ustedes y sirvan como apoyo.

A mis hermanas quienes me apoyaron en todo el trayecto de mi carrera, a ellas que culminaron mi proceso de desarrollo, a mi cuñado Edward que de cierto modo me ayudó a derribar algunos obstáculos que impedían el inicio de mi carrera, a mi novio quien estuvo incondicionalmente aportándome en el trabajo de grado, y a la familia Poveda los cuales me permitieron realizar este proyecto en su empresa dándonos su confianza y gran apoyo.

Doris Milena Cabrera Quintero

En el cielo a Dios Todopoderoso por permitirme alcanzar este objetivo tan importante en mi vida, gracias a él logre derribar todos los obstáculos que se interpusieron en el camino, y con su infinita gracia me permitió llegar a la meta.

En la tierra a mis padres Clara Inés y Luis Eduardo, por apoyarme económica, moral y espiritualmente son los mejores padres que Dios me pudo regalar y a ellos les debo todo lo que soy.

A mi esposa Mónica por apoyarme siempre y en todo momento, y por creer en mí, le dedico este triunfo a mi hija María Camila por ser la personita que me motivo a alcanzar esta meta tan importante en mi vida, quiero ser para ella un ejemplo a seguir y que se sienta muy orgullosa de tener un padre como yo.

Camilo Eduardo Poveda Rebollo

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A la **Universidad de la Salle**, especialmente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Contables** y a todos los profesores, que nos formaron académicamente y nos enseñaron los conceptos fundamentales para ejercer nuestra profesión bajo principios éticos.

A nuestro director de tesis Omar Vivas quien tuvo la paciencia y dedicación, a El gracias por apoyarnos guiarnos y exigirnos en todo este transcurso de tiempo que conllevó la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	18
1. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE	21
<u>SOPA & TIZÒN</u>	21
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	21
1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.3 RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	21
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
2.2 FORMULACIÓN	23
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	25
4. JUSTIFICACIÓN	26
5. MARCO DE REFERENCIA	28
5.1 MARCO TEÓRICO.....	28
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	35
5.3 MARCO EMPRESARIAL.....	39
5.3.1 Restaurante Sopa & Tizón	40
5.3.2 Ubicación.....	45
5.3.3 Situación Actual Del Sector	45
6. DISEÑO METODOLÓGICO	49
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA	49
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
6.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
6.4 FUENTES PRIMARIAS	50
6.5 FUENTES SECUNDARIAS.....	50

6.6	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	51
7.	FASE DE EVALUACIÓN.....	67
7.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM	68
7.2	DIAGNÓSTICO INTERNO	72
7.2.1	Área de Procesos.....	73
7.2.2	Área de Tecnología	74
7.2.3	Infraestructura Física.....	76
7.2.4	Estructura organizacional.....	77
7.2.5	Talento Humano.....	78
7.2.5.1	Componente Técnico.....	78
7.2.5.2	Componente Humano	79
7.2.5.3	Componente Holístico.....	81
7.3.1	Infraestructura Financiera.....	82
7.3.2	Diagnóstico interno PCI.....	99
7.4	ANÁLISIS DOFA RESTAURANTE SOPA & TIZÓN.....	102
7.4.1	Análisis de vulnerabilidad.....	105
8.	FASE DE DISEÑO	106
8.1	PROPUESTA DE VALOR	106
8.1.2	Definición de objetivos Globales de la organización	108
8.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	109
8.2.1	Misión.....	109
8.2.2	Visión	110
8.2.3	Valores y Principios Corporativos.....	110
8.3	CADENA DE VALOR	111
8.4.	MODELO PLAN DE MERCADO	113
8.4.1	Misión del negocio.....	113
8.4.2	Objetivo de mercadotecnia.....	113
8.4.3	Análisis situacional	113
8.4.4	Alternativa estratégica	114

8.4.5	Estrategia del mercado objetivo	114
8.4.6	Mezcla de mercadotecnia.....	114
8.4.7	Implementación, evaluación y control	115
8.5	BENCHMARKING	117
9.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	118
9.1	ORGANIGRAMA	118
9.1.2	Mapa de Cargos.....	119
9.2	PROPUESTA DE ESTRUCTURA.....	120
9.2.1	Infraestructura Física.....	121
9.2.2	Tecnología.....	121
10.1	DISEÑO DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES.....	124
10.2	DEFINICIÓN DE PROCESOS	136
10.2.1	Formato Descripción de procesos y procedimientos	138
11.	VIABILIDAD FINANCIERA	146
11.1	BENEFICIOS CON EL PROYECTO	146
12.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	154
12.1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	155
13.	SOSTENIBILIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO	156
13.1	MEJORAMIENTO CONTINUO	156
13.2	CICLO PEEA.....	157
13.2.1	Alianzas estratégicas	158
13.2.2	Control de gestión.....	160
13.2.3	Investigación y desarrollo.....	161
13.2.4	Logística Interna	163
13.2.5	Gestión de clientes	165
13.2.6	Administración de personal.....	166
13.2.7	Administración de Recursos Financieros.....	168
13.2.8	Administración de Tecnología, Bienes y Servicios.....	169
14.	BENEFICIOS CON Y SIN EL PROYECTO	171

14.1	BENEFICIOS CON EL PROYECTO	171
14.2	BENEFICIOS SIN EL PROYECTO	172
15.	CONCLUSIONES.....	173
16.	LOGROS	175
17.	RECOMENDACIONES	177
	REFERENCIAS	179
	ANEXO	181

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Situación actual del sector “restaurantes y similares”	46
Tabla 2. Clasificación Proceso Internos	51
Tabla 4. Estado actual Equipamento	53
Tabla 5. Eficiencia de los equipos	54
Tabla 6. Infraestructura adecuada	55
Tabla 7. Distribución Física Suficiente	56
Tabla 8. Capacidad del restaurante	56
Tabla 9. Estructura organizacional y administrativa	57
Tabla 10. Organigrama	58
Tabla 11. Manual de funciones	59
Tabla 12. Claridad en funciones y responsabilidades	60
Tabla 13. Capacitación de los empleados	60
Tabla 14. Funciones inherentes a los cargos	61
Tabla 15. Escala salarial	62
Tabla 16. Conformidad salarial	63
Tabla 17. Sistema de incentivos	63
Tabla 18. Opiniones, aportes y sugerencias	64
Tabla 19. Clima laboral	65
Tabla 20. Capacitación constante	66
Tabla 21. POAM Factor económico	69
Tabla 22. POAM Factores políticos	69
Tabla 23. POAM Factor social	70
Tabla 24. POAM Factor tecnológico	71
Tabla 25. POAM Factor competitivo	72
Tabla 26. Comparativo.	74

Tabla 27. Inventario de Tecnología	75
Tabla 28. Eficiencia de los Equipos	76
Tabla 29. Síntesis de entrevistas realizadas al personal operativo	79
Tabla 30. Balance general 2006	82
Tabla 31. Estado P y G 2006.	83
Tabla 32. Balance general 2007.	84
Tabla 33. Estado P y G 2007.	85
Tabla 34 Balance general 2008.	86
Tabla 35. Estado P y G 2008.	87
Tabla 36. Análisis vertical del balance 2008.	88
Tabla 37. Análisis vertical del P y G 2008.	90
Tabla 38. Análisis Horizontal de los Balances.	92
Tabla 39. Análisis horizontal de los estados P y G.	94
Tabla 40. Indicador de liquidez	96
Tabla 41. Indicador de rentabilidad	97
Tabla 42. Indicador operacional.	98
Tabla 43. Indicador de endeudamiento.	98
Tabla 44. Capacidad directiva.	99
Tabla 45. Capacidad tecnológica.	100
Tabla 46. Capacidad del talento humano.	101
Tabla 47. Capacidad competitiva.	101
Tabla 48.Capacidad financiera	102
Tabla 49. La matriz DOFA.	104
Tabla 50. Análisis de vulnerabilidad del restaurante Sopa & Tizón	105
Tabla 51. Grado de vulnerabilidad	105
Tabla 52. Implementación de actividades para el servicio a domicilio.	116
Tabla 53. Propuestas de implementación de una nueva tecnología.	121
Tabla 54. Funciones del gerente general	125
Tabla 55. Funciones del administrador	126

Tabla 56. Funciones del contador.	127
Tabla 57. Funciones del cajero.	128
Tabla 58. Funciones del jefe de meseros	129
Tabla 59. Funciones del mesero	130
Tabla 60. Funciones del maitre	131
Tabla 61. Funciones de la jefe de cocina	132
Tabla 62. Funciones de la auxiliar de cocina	133
Tabla 63. Funciones del auxiliar de oficios varios	134
Tabla 64. Funciones del parrillero	135
Tabla 65. Matriz relación entre objetivos y procesos (Escala de 1 a 5).	137
Tabla 66. Gestión de alianzas estratégicas	138
Tabla 67. Control de gestión	139
Tabla 68. Investigación y desarrollo	140
Tabla 69. Logística interna	141
Tabla 70. Gestión de clientes	142
Tabla 71. Administración de recursos humanos	143
Tabla 72. Administración de recursos financieros	144
Tabla 73. Administración de tecnología, bienes y servicios	145
Tabla 74. Presupuesto de inversión	146
Tabla 75. Depreciación de la motocicleta (Método de depreciación línea recta)	147
Tabla 76. Depreciación del computador (Método de depreciación línea recta)	147
Tabla 77. Depreciación del freidor a gas (Método de depreciación línea recta)	147
Tabla 78. Depreciación del horno a gas (Método de depreciación línea recta)	148
Tabla 79. Depreciación del congelador vertical	148
Tabla 80. Depreciación de la nevera vertical	148
Tabla 81. Depreciación Del asador BBQ Doble	149
Tabla 82. Depreciación Del Cajón Hermético	149
Tabla 83. Depreciación De La impresora POS	149
Tabla 84. Depreciación De Cocinas Industriales	149

Tabla 85. Amortización préstamo bancario	150
Tabla 86. Flujo de caja proyectado	152
Tabla 87. Cronograma	155

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Síntesis del proyecto.	20
Figura 2. Restaurante Sopa & Tizón.	40
Figura 3. Fachada del restaurante. Parte Fisica Externa	41
Figura 4. Alrededores del restaurante.	42
Figura 5. Cocina del Restaurante.	42
Figura 6. Bodega del restaurante.	43
Figura 7. Oficina del restaurante.	43
Figura 8. Gerente del restaurante	44
Figura 9. Administrador del restaurante.	44
Figura 10. Salón 1 del restaurante.	44
Figura 11. Salón 2 del restaurante.	45
Figura 12. Infraestructura física.	77
Figura 13. Cadena de Valor.	112
Figura 14. Organigrama	118
Figura 15. Mapa de cargos.	119
Figura 16. Mejoramiento continuo	156
Figura 17. Ciclo PEEA.	158
Figura 18. Alianzas estratégicas	158
Figura 19 .Control de Gestión	160
Figura 20. Investigación y desarrollo.	162
Figura 21. Logística interna	164
Figura 22. Gestión de clientes.	165
Figura 22. Administración de personal	167
Figura 23. Administración de recursos financieros	168
Figura 24. Administración de tecnología, bienes y servicios	170

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Distribución del valor agregado real de restaurantes, (Escala de personal ocupado)	47
Gráfica 2. Curva de Lorenz del valor agregado real de restaurantes.	48
Gráfica 3. Valor agregado real en restaurantes y similares, por ciudades principales y áreas metropolitanas, total nacional 2005.	48
Gráfica 4. Clasificación procesos internos	51
Gráfica 6. Debilidades del área procesos	52
Gráfica 7. Estado actual Equipamento	53
Gráfica 8. Eficiencia de los equipos	54
Gráfica 9. Infraestructura adecuada	55
Gráfica 10. Distribución Física Suficiente	56
Gráfica 11. Capacidad del restaurante	57
Gráfica 12. Estructura organizacional y administrativa	58
Gráfica 13. Organigrama	58
Gráfica 14. Manual de funciones	59
Gráfica 15. Claridad en funciones y responsabilidades	60
Gráfica 16. Capacitación de los empleados	61
Gráfica 17. Funciones inherentes a los cargos	61
Gráfica 18. Escala salarial	62
Gráfica 19. Conformidad salarial	63
Gráfica 20. Sistema de incentivos	64
Gráfica 21. Opiniones, aportes y sugerencias	64
Gráfica 22. Clima laboral	65
Gráfica 23. Capacitación constante	66

RESUMEN

Reestructuración Administrativa del restaurante Sopa & Tizón para el mejoramiento continuo de sus procesos con la implementación de herramientas actualizadas, adquisición de nuevos conocimientos por medio de capacitaciones, y además creación de incentivos para la motivación de los empleados, logrando el respaldo de ellos siendo flexibles a los cambio que se seguirán realizando continuamente dando soluciones a los problemas que se crean en este mundo tan globalizado y competitivo.

Palabras Clave: Reestructuración. Cambio. Desarrollo organizacional. Implementación. Procesos. Procedimiento. Motivación. Satisfacción. Mejoramiento.

ABSTRACT

Administrative reorganization of the restaurant Soup and Live Coal for the continuous improvement of his processes with the implementation of updated tools, acquisition of new knowledge by means of capacitations, and besides creation of incentives for the employees's motivation, achieving the support of them being flexible to I change them that they will ensue realizing continuously giving solutions to the problems that they create for themselves in this so globalized and competitive world.

Key Words: Reorganization. Change. Organizational development. Implementation. Processes. Procedure. Motivation. Satisfaction. Improvement.

INTRODUCCION

En Colombia, el negocio de la comida preparada en restaurantes es uno de los más competidos en el mercado debido a que cada día las personas viven más ocupadas y tienen menos tiempo para comer en sus hogares, por esta razón existe una gran cantidad de restaurantes de todo tipo de comida en todas las ciudades del país.

El restaurante Sopa & Tizón, se encuentra ubicado en el barrio Galerías en la esquina de la calle 52 con carrera 25, se especializa en comida criolla ofrecida a sus clientes en platos a la carta dirigiéndose a personas de clase media y alta, además cuenta con seis empleados de planta y cuatro empleados satélites los fines de semana.

La reestructuración que se plantea en ésta investigación reviste un gran valor, pues se pretende mejorar las condiciones actuales en las que está trabajando el restaurante proporcionándole una ventaja competitiva que le permita incrementar su rentabilidad y poseer un desarrollo sostenible en el largo plazo.

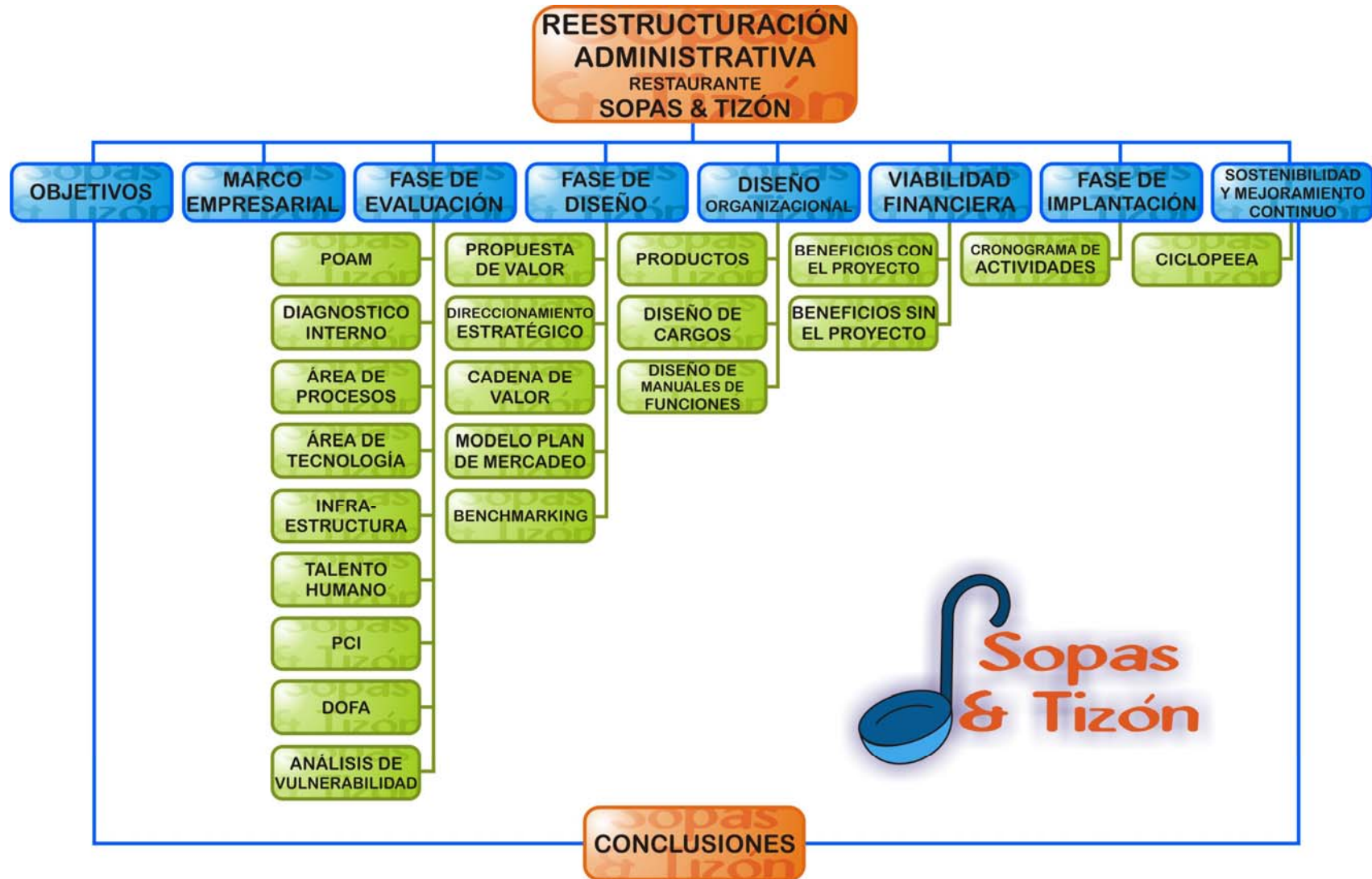
De la misma forma, hay que mencionar que el origen del problema surge del estancamiento en las ventas que se ha presentado en los últimos 2 años en el restaurante, del cual se desprenden una serie de falencias en todas las áreas operativas y comerciales a los cuales se les planteará una solución en la reestructuración administrativa del restaurante Sopa & Tizón.

Por otra parte, los alcances de la investigación se realizarán por medio de la adecuada utilización de la información, para posteriormente realizar un análisis de las fortalezas y debilidades del restaurante y se verán reflejados en el incremento gradual de las ventas y en un mayor grado de satisfacción de los clientes internos

y externos. De otra manera, una de las limitaciones con que se enfrentará será la poca o nula información que se tiene de los competidores lo cual va a dificultar el análisis externo del entorno.

La metodología que se va a emplear está fundamentada en la realización de un diagnóstico en dónde se identifiquen todos los aspectos en los cuales se está fallando, esto será posible por medio de la información proporcionada por los dueños y empleados del restaurante, posteriormente se realizará un análisis de fortalezas y debilidades por medio de una matriz DOFA, y por último se sugiere un proceso de reestructuración con el cual se solucionarán los problemas encontrados en la fase del diagnóstico.

Figura 1. Síntesis del proyecto.



Fuente: autores

1. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE SOPA & TIZÓN

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Empresarial

1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Plan de Desarrollo Empresarial

1.3 RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La reestructuración administrativa del Restaurante Sopa & Tizón es un proyecto altamente ligado con todos los temas vistos durante la carrera de Administración de empresas. Es un proyecto muy interesante, que brinda la oportunidad a los investigadores de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos.

Para el correcto desarrollo y mayor efectividad en la reestructuración administrativa del Restaurante Sopa & Tizón, se formularán temas como la planeación, la dirección y el control con el fin de lograr posicionar el restaurante como uno de los mejores en su actividad, sin dejar de lado el bienestar y la capacitación del talento humano que es el que permite que este proyecto tenga éxito.

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El restaurante Sopa & Tizón lleva Trece años funcionando en el barrio Galerías de la ciudad de Bogotá destacándose como uno de los mejores del sector en su especialidad que es la comida criolla, pero últimamente sus ventas no han sido las esperadas debido al incremento de la competencia y también a las falencias al interior del restaurante.

Los problemas que se presentan al interior del restaurante tienen que ver con deficiencias en el área administrativa, y el manejo del talento humano, lo cual ha truncado su progreso y desarrollo en el mercado.

En el mismo sentido, entre los síntomas y causas que se presentan en el restaurante se encontró que no se realiza un efectivo control de calidad a los insumos, no se lleva un control de inventarios eficiente, no existe un programa de capacitación de personal por lo cual el servicio al cliente no es el óptimo. En efecto, no existe un proceso de planeación debido a la falta de conocimiento científico por parte de los propietarios, así como tampoco hay una estructura organizacional claramente definida por la falta de un organigrama, de igual manera la falta de una misión y una visión hace que los empleados desconozcan la razón de ser del negocio y es por esto que no realizan bien sus funciones.

Por consiguiente, si no se realiza un control y unas medidas correctivas a toda esta serie de síntomas, el restaurante va a ir decayendo cada día más y será cada vez más difícil su sostenimiento en el mercado.

Ahora bien, para dar solución a toda esta serie de problemas es necesario implementar un cambio organizacional en el Restaurante Sopa & Tizón ubicado en el Barrio Galerías en la ciudad de Bogotá, como parte del proceso de reestructuración, ésta irá acompañada del establecimiento de una misión y visión claras que permitirán a los empleados conocer la razón de ser y hacia dónde se dirige su empresa, de la misma forma se debe realizar capacitación a los empleados para que desarrollen correctamente sus funciones. Antes que todo, se debe realizar un diagnóstico interno y externo y posteriormente un análisis DOFA y de acuerdo con los resultados que arroje, presentar la propuesta de reestructuración con todos los elementos mencionados anteriormente.

2.2 FORMULACIÓN

¿Cómo realizar una reestructuración administrativa en el Restaurante Sopa & Tizón ubicado en el barrio Galerías de la ciudad de Bogotá?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y proponer la reestructuración administrativa del restaurante Sopa & Tizón ubicado en el barrio Galerías de la ciudad de Bogotá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un Diagnóstico interno mediante encuestas realizadas al personal que trabaja actualmente para conocer la situación actual del Restaurante Sopa & Tizón, identificando sus problemas, conflictos y fortalezas.
- Elaborar una matriz DOFA por medio de un análisis interno y externo del Restaurante Sopa & Tizón, para conocer sus debilidades y fortalezas así como también sus oportunidades y amenazas
- Proponer el direccionamiento estratégico para el Restaurante Sopa & Tizón, que encamine a toda la organización hacia la consecución de unos objetivos en común.
- Diseñar una cadena de valor para el Restaurante Sopa & Tizón en la cual se propongan nuevos procesos que contribuyan a el mejoramiento de las actividades realizadas al interior de la organización.
- Efectuar un estudio financiero con el fin de determinar los niveles de rentabilidad del restaurante de acuerdo con la inversión realizada.

- Diseñar la reestructuración Administrativa Del Restaurante Sopa & Tizón, por medio de una serie de procesos que permita mejorar el área administrativa, con el fin de lograr un mayor crecimiento empresarial.

3.3 RESULTADOS ESPERADOS

Campo Administrativo: En este campo se espera proponer una reestructuración que sea de gran ayuda al Restaurante Sopa & Tizón para superar las falencias en el área administrativa y de ésta forma logre un posicionamiento en el mercado logrando así tener una ventaja competitiva y un desarrollo sostenible a largo plazo.

Campo Académico: En el campo académico se pretende formar una cultura investigativa, así mismo ampliar los conocimientos y realizar una investigación con calidad.

Campo Financiero: Lograr que el Restaurante Sopa & Tizón después de la reestructuración administrativa logre incrementar sus ventas y por ende sus utilidades.

Campo Comercial: En este campo se espera que el restaurante logre posicionarse en el mercado, que sea competitivo y rentable, para tener la posibilidad en el mediano plazo de crear una sucursal.

Campo Profesional: En el campo profesional se quiere adquirir experiencia por parte de los investigadores frente a situaciones de la vida real.

4. JUSTIFICACIÓN

Teórica: Esta investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos del desarrollo organizacional, finanzas, mercadeo y talento humano, encontrar explicaciones a situaciones presentadas al interior del restaurante como el poco crecimiento en las ventas, desmotivación del personal, desorientación de los empleados debido a la falta de unos objetivos claros y definidos y poca reinversión de las utilidades. En cuanto al entorno incremento de la competencia con precios más bajos, la carencia de publicidad e innovación de servicios que permitan la captación de nuevos clientes.

Lo anterior permite a los investigadores aplicar diferentes conceptos de la administración en una realidad como el restaurante Sopa & Tizón.

Administrativa: La investigación propuesta busca mediante la aplicación de conceptos específicos de finanzas, administrativos, de marketing y talento humano, encontrar soluciones a los diferentes problemas que el Restaurante Sopa & Tizón ha presentado. Para Cumplir con los objetivos propuestos se realizará un proceso de reestructuración aplicando unas acciones que van dirigidas hacia el cambio organizacional, desarrollando a plenitud la organización, la coordinación, la dirección y el control para contribuir a su expansión y desarrollo del sector.

Práctica: De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de clima organizacional, mercadeo, direccionamiento y estructura interna que influyen en los resultados del restaurante Sopa & Tizón.

Metodológica: Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, se acude al empleo de técnicas de investigación como el diseño de una encuesta propuesta por los autores del proyecto, con la cual se pretende

conocer la percepción de los empleados con respecto a temas como: clima organizacional, estabilidad laboral, conocimiento de los objetivos organizacionales, claridad en sus funciones, entre otros. Así, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

La importancia que tiene la investigación de mercado, radica en que es una herramienta que proporciona información exacta para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, para reconocer los problemas y para identificar las oportunidades del negocio.

- ¿Qué es calidad y servicio?

Según revista La Barra,” la calidad de los productos, ya hace algunas décadas, Deming, el padre del concepto de la calidad total, aportó al sector industrial las bases por las cuales hoy, a nivel mundial, se tiene garantía en muchos productos. Lógicamente la calidad total se refiere al sector de la industria y se vio acelerada por el apoyo del desarrollo de la tecnología¹.”

En relación con la calidad de los productos se puede garantizar su continuo mejoramiento. Pero esto no quiere decir que el resultado sea mejores servicios, porque para hablar de calidad en el servicio no es solamente una cuestión de simple tecnología, sino como lo dice la revista La Barra en donde habla de la complejidad que implica el desarrollo de las relaciones interpersonales, puesto que el servicio se relaciona a las personas y la calidad del servicio está íntimamente ligado al ser humano. En cambio los productos pasan por el proceso de la tecnología en el que siempre es mucho más fácil detectar errores y es más predecible.

¹ Revista La Barra Edición 17, 2007.

Una vez más hay que mencionar que los productos de alta calidad no garantizan servicios de alta calidad.

La prestación del servicio tiene un rango absoluto de simultaneidad. Como lo menciona La Revista La Barra, “Cuando el servicio no conlleva la calidad requerida, ya no se va a poder solucionar el problema, porque el servicio es altamente mortal. De hecho, se puede arreglar una pieza componente de un motor, pero ante la mala calidad del servicio no hay ninguna posibilidad de solución. Sólo va a quedar la esperanza de hacer funcionar los mecanismos de compensación².”

Como se puede ver, la calidad del servicio es un fenómeno complejo. Entonces, ¿de qué depende la calidad del servicio? Depende de una visión orientada al desarrollo de los recursos humanos. Son las personas las que incorporan valor al servicio. No son los productos. Los productos en sí conllevan la calidad requerida para poder competir en el mercado.

Finalmente, y volviendo a la pregunta, se puede afirmar que: habrá mejores productos si se elaboran dentro de la calidad requerida para su uso. Y habrá mejor servicio cuando todos, empresarios, trabajadores, sector privado y sector público, decidan que la calidad es un VALOR asociado no sólo a los productos sino a las personas y para el bien común. Hoy la calidad es un valor. Todos hablan de ella, pero se le debe dar más dedicación a construirla.

El libro COMO INICIAR Y ADMINISTRAR UN RESTAURANTE afirma que “la calidad de los platos que se ofrecen tendrán efecto en el tipo de clientela. Un

² Ibid.

restaurante económico o familiar atenderá a un segmento de población diferente de aquel al que atiende un restaurante de comida típica³.”

- ¿Qué es gastronomía?

Según Carlos García, “La raíz etimológica: *gaster* (o *gastros*), que quiere decir estómago y *gnomos*, conocimiento. Entonces, en mi opinión, gastronomía es el estudio de la alimentación (o el estudio de la relación entre cultura y alimentos)⁴.”

Además asegura que “el gastrónomo debe ser aquel que estudia la comida. Y debe estudiarla bien: desde sus técnicas de cocción hasta la degustación y la combinación de sabores. Pero también debe estudiar la historia, la influencia, el misticismo y toda la cultura que rodea a los alimentos⁵.”

- ¿Qué es organización?

Es un ente social regido por unas normas; la organización debe ser sin o con ánimo de lucro, está conformada por un grupo de personas que procuran obtener unos fines, cada uno de ellos tienen a cargo una serie de actividades, y deben contar con unos recursos materiales necesarios los cuales crean una estructura consistente para facilitar la elaboración eficiente y eficaz de los procesos, además debe plantear unos objetivos en dónde se encaminen hacia la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

³ COLTMAN, Michael M. Cómo iniciar y administrar un restaurante. Grupo editorial norma. Septiembre de 1992. Pág. 75.

⁴ Santiago, región metropolitana, Chile. Disponible en Línea: <http://sazonado.blogspot.com/2006/07/sobre-gastronomia.html>.

⁵ Ibid.

- ¿Qué es reestructuración?

“La reestructuración inició a finales de la década de los ochenta y aumentó en los noventa, cambio la posición de muchas empresas estadounidenses y transnacionales, aunque fue una estrategia común entre muchas compañías estadounidenses, durante ese periodo se extendió a países como Japón, Alemania y Corea del sur⁶.

La reestructuración es el rediseño de uno o varios procesos al interior de un negocio. “La reestructuración se debe al exceso de diversificación por parte de muchas compañías a finales de los años 1970 y 1980, al acceso de algunos desafíos competitivos para las unidades centrales de negocios de muchas empresas diversificadas, y a las innovaciones en el proceso administrativo que han reducido las ventajas de integración vertical y diversificación”⁷.

The Price Waterhouse (1995) encontró que es elemental que al iniciar un proceso de cambio se analice el funcionamiento actual que tiene la organización, y así mismo entrar a reflexionar de lo que no está funcionando, y de lo que se debe hacer para que en un futuro la organización se desempeñe con mayor éxito, es necesario utilizar todos los resortes del cambio los cuales son:

1. Mercados y clientes: La perspectiva que se tiene en el momento sobre la organización.
2. Productos y servicios: Se harán cambios en cuanto a los diferentes productos, y además realizar algunas alianzas estratégicas con algunas personas claves.

⁶ HITT, M. et al. Administración estratégica: competitividad y conceptos de la globalización. México: internacional Thompson editores. 1999. p. 84

⁷ CHARLES, W.L. Hill y GARETH, R. Jones. *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. México: MC Graw Hill. 2004. P.89

3. Proceso de actividad empresarial: Es elemental implantar nuevas medidas en las acciones que se deben ejecutar en el momento en que se inicia el proceso del cambio.
4. Personal y sistema de recompensa: Se necesitarán diferentes tipos de personas las cuales van a dar disímiles informaciones, y a su vez se debe crear distintos métodos de recompensas para este variable personal.
5. Estructura e instalaciones: En esta parte se efectuará un cambio en la estructura, y realizar un estudio para crear nuevas instalaciones.
6. Tecnologías: Obtener la tecnología necesaria para ser competitivos en el mercado.

Según el escritor “al reestructurar la organización se debe: Replantearse los procesos y la línea de mando, asegurarse de que los sistemas y la infraestructura técnica apoyen la nueva configuración y revisar la evaluación del rendimiento y la compensación, para motivar la adhesión a la nueva estructura”⁸.

“Si vuelve a diseñar los procesos; deberá redefinir también los puestos de trabajo y los procedimientos, cambiar los sistemas y las tecnologías en que se basan, entrenar al personal, para desarrollar tareas nuevas o diferentes y eliminar las barreras que se oponen al cambio”⁹.

“El plan de Desarrollo Organizacional resulta de una primera fase de asesoría que ha servido para aclarar la tarea y analizar la situación de partida. El plan es necesario para marcar el punto crucial y el **pivote** entre la fase de congelamiento

⁸ ZABALETA Juan De Blas. El cambio óptimo: Las mejores prácticas para mejorar su empresa. España: Price Waterhouse. 1995. p.12

⁹ Ibid. p.12

(diagnóstico) y el cambio real. Por lo tanto, hay algunos requisitos para que tal plan (y el esfuerzo para formularlo) sea útil¹⁰. Arthur encontró estos requisitos:

Es elemental que la organización piense y crea que el cambio va hacer beneficioso para todos, debe haber una visión en el cual refleje dónde se quiere llegar en un futuro, es substancial que todos los miembros de la organización comprendan esta visión, y como último requisito los líderes de la empresa tienen que tener una buena disposición de facilitar los recursos necesarios para lograr un mejor desempeño en las nuevas prácticas de la organización.

Marín (2005) expresa que el diseño organizacional es un proceso de transformación que debe iniciar con unas normas las cuales indican la forma correcta de la utilización de los recursos materiales y además enseña cómo deben relacionarse las personas que hacen parte de la organización, es fundamental que estas normas sean personalizadas por cada uno de ellos, luego se da un valor al aprendizaje el cual se evalúa mediante la creación de nuevas conductas es decir un cambio actitudinal formando así la cultura de la empresa; las organizaciones de aprendizaje se deben realizar mediante una comunicación emprendedora la cual admita compartir entre todos algunos significados, los valores de la empresa y los compromisos que cada uno tiene, este aprendizaje se fundamenta en el desarrollo de competencias lo que hace que el Diseño organizacional se encamine a respaldar condiciones de formación apropiadas para que el equipo indague y renueve las restricciones de las tecnologías¹¹.

¹⁰ ZIMMERMANN, A. Gestión Del cambio Organizacional: Caminos y herramientas. Ecuador-Quito: Edición abya yala. 1998. p.194

¹¹ MARÍN, Henry. Transformación cultural diseño organizacional y gestión del talento humano. Ed. Begon Ltda: Medellín. 2005.

El desarrollo que en este momento se maneja tiene en cuenta muchas metodologías y varias técnicas de participación haciendo que haya una buena colaboración entre los equipos de trabajo íntegros, a un mejoramiento continuo, entre otras; es decir que la organización compromete unas acciones empresariales colectivas.

“El Diseño Organizacional contemporáneo esta orientándose a estimular con permanencia la constitución de grupos nuevos con frentes renovados de trabajo con el apoyo de metodologías de aprendizaje fundamentadas en juegos intersubjetivos”¹².

“El diseño de procesos se hace imperativo el enfoque de cliente que desmitificando su homogenización y estandarización, busca con el conocimiento profundo de sus satisfactorios, diseñar estructuras y procesos variados y contingentes para acomodarse a esa naturaleza subjetiva diferenciada y dinámica”¹³.

“Tradicionalmente las organizaciones han sido diseñadas con los moldes de la configuración burocrática, relacionando cargos y personas, en estructuras fijas e intemporales”¹⁴. Viéndolo desde esta perspectiva el diseño organizacional se generan algunos elementos organizacionales que aplicados al plano burocrático crean vínculos sobre esta segmentaciones burocráticas.

Se tomarán unas consideraciones básicas sobre el cambio, tomando como guía el libro “El cambio óptimo ”Juan de Blaz (1995) el cual instruye paso a paso sobre los procesos que se deben llevar a cabo para este proyecto en dónde se iniciará con:

¹² Ibid. p.127

¹³ Ibid. p.128

¹⁴ Ibid. p.189

La construcción del marco del cambio, se motivará a las personas involucradas en el cambio, la comunicación se hará con honradez, se renovarán las ideas propuestas por todos y por último se tomarán medidas para la evaluación del desempeño obteniendo así los mejores resultados y además lograr los objetivos planteados los cuales deben ir acompañados de una buena actitud por parte de todos los implicados al cambio que se va a realizar, estas actitudes están representadas en cuatro valores, estos son: un nuevo nivel de honradez, de valor, un nuevo respeto a la diversidad y a la sensibilidad de las personas claves. Todo esto se realizará con la ayuda de los que integran la empresa consiguiendo así forjar una cultura corporativa. Otras de las cosas primordiales es la capacitación que se les realizará a todos los que laboran dentro de la organización. Como se afirma en el artículo de La Barra: “Una capacitación efectiva debe incluir necesidades específicas del negocio gastronómico y, también, temas generales que aumenten la cultura del personal y la capaciten para generar innovaciones”¹⁵.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Partiendo de un diseño del proyecto de investigación, se establecen a continuación algunas definiciones técnicas necesarias para llevar a cabo un mejor entendimiento y comprensión de su contenido.

Análisis DOFA: “El análisis DOFA está diseñado a ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas, las fortalezas y debilidades de la empresa”¹⁶.

¹⁵ LARRAGUIBEL, Pedro. Revista la Barra. Edición, 28. 2008. p. 54-55

¹⁶ SERNA GÓMEZ, H. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología (9ª. ed.). Bogotá: 3R Editores. 2006. p.146.

Comunicación: “Es una actividad administrativa que cumple con dos propósitos esenciales: a) Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos”¹⁷.

Diagnóstico interno: “Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

- Capacidad Competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad del producto, exclusividad, variedad, participación en el mercado, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.
- Capacidad Directiva: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tenga que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, control, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones.
- Capacidad Financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras del restaurante tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financiero que se consideren primordiales para la organización y área de análisis.
- Capacidad Técnica o Tecnológica: Se refiere a todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales, y con la infraestructura, con procesos en las empresas de servicios. Por lo tanto incluye

¹⁷ CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill. 1999. p.162

entre otras: Infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos y ubicación física.

- Capacidad de talento humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.”¹⁸.

Diagnóstico Externo:” Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.”¹⁹.

Diseño organizacional:” se refiere tanto a la distribución física como al proceso de distribuir las características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficiencia y la eficacia”²⁰.

Estrategias: “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”²¹.

El ambiente organizacional: “Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe información y datos para la toma de decisiones”²².

Liderazgo: “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”²³.

¹⁸ SERNA, Op. Cit. p.37-38.

¹⁹ Ibid. p.39

²⁰ CHIAVENATO, Op. Cit., p.150

²¹ SERNA, Op. Cit, p. 37.

²² CHIAVENATO, Op. Cit., p.168

²³ Ibid. p.150

Merchandising: “La aplicación de técnicas para crear, en los puntos de venta ambientes agradables e impactantes, en dónde se puedan presentar los productos o servicios a los consumidores en forma esplendida y tentadora con el fin de motivarlos a comprar”²⁴.

Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones, Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio²⁵.

Objetivos Corporativos: “Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y su visión”²⁶.

Planeación: Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro²⁷.

Organigrama: Los organigramas son representaciones graficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella²⁸.

²⁴ GÓMEZ, C. A. Mercaplus: *Plan de Crecimiento Empresarial*, 2000. p75

²⁵ SERNA, Op.Clt, p.23.

²⁶ Ibid.p 185.

²⁷ CHIAVENATO, Op. Cit, p. 320.

²⁸ Ibid

Planes de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación²⁹.

Principios Organizacionales: Son el conjunto de valores, creencias, normas que inspiran la vida de una organización o área³⁰.

Reestructuración: Cambio de planes u objetivos de la organización³¹.

Visión: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área este dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización³².

5.3 MARCO EMPRESARIAL

Para la presentación del marco empresarial se hace referencia a cuatro tópicos principales: El primero se refiere a la historia y evolución del restaurante desde creación hasta la actualidad. El segundo es la presentación de la parte física externa del Restaurante, mostrando su ubicación, sus alrededores y principales competidores. En tercer lugar se presentara la parte logística referente a la cocina, bodega de almacenamiento y la parte administrativa. En cuarto lugar se enseñará la parte de servicios es decir, las locaciones con que cuenta el restaurante para la prestación del servicio a los clientes externos.

²⁹ SERNA, Op.Clt, p.37

³⁰ Ibid. p. 36

³¹ Ibid

³² SERNA, Op.Clt, p.25

5.3.1 Restaurante Sopa & Tizón. El restaurante Sopa & Tizón se inauguró el 15 de septiembre del año de 1996 en el barrio galerías en un pequeño local de 6 metros cuadrados. Inicialmente se contrató una cocinera, un parrillero y un mesero, y su menú se componía de carnes, pollo a la plancha y dos sopas que eran ajiaco y mondongo.

El restaurante empezó a acreditarse rápidamente debido a su buena sazón y cómodos precios de tal forma que los fines de semana no daba abasto con la cantidad de gente que llegaba, tomando la decisión dos años después de tomar el local contiguo para ampliar las instalaciones y de la misma forma también amplió su menú en variedad en carnes, incluyendo otras sopas, pescados, bandeja paisa, especializándose así en comida criolla.

Figura 2. Restaurante Sopa & Tizón.



Fuente: autores

- HISTORIA Y EVOLUCIÓN

En el mismo sentido tuvo también que ampliar su planta de personal incluyendo una auxiliar de cocina, una persona encargada del platero y dos meseros más, el restaurante continuó creciendo en acreditación y logró posicionarse como uno de los mejores del sector, pero nuevamente sus instalaciones no daban abasto con la afluencia de gente los fines de semana y se tomó la decisión de tomar una casa

ubicada a media cuadra para montar una especie de sucursal pero la idea fracasó debido a que la sazón de la comida en la sucursal no era la misma y esto junto con una mala administración en manos de terceros la llevó al fracaso.

El restaurante continuó funcionando en el local de siempre pero con instalaciones insuficientes para atender la demanda de gente, no obstante y por casualidad desocuparon el local contiguo en el cual funcionaba una pescadería y se llegó a un acuerdo con la inmobiliaria y se pudo realizar una nueva ampliación en enero del año 2004 con la cual se pudo ampliar el número de mesas así como también se pudo ampliar el área para bodega y también se logró integrar una oficina para cuestiones administrativas ,y actualmente el restaurante funciona en unas amplias instalaciones ofreciéndoles comodidad tanto a sus clientes como a sus empleados.

Figura 3. Fachada del restaurante. Parte Fisica Externa



Fuente: autores

Figura 4. Alrededores del restaurante



Fuente: autores

Esta es la parte externa del Restaurante la cuadra de fondo es dónde se encuentran los principales competidores del sector, los cuales ofrecen especialmente almuerzos corrientes y ejecutivos a precios bajos.

- LOGÍSTICA

Figura 5. Cocina del Restaurante



Fuente: autores

Figura 6. Bodega del restaurante.



Fuente: autores

Figura 7. Oficina del restaurante.



Fuente: autores

En la parte de logística se observa que el restaurante cuenta con una amplia cocina dónde operan normalmente cuatro personas, a su vez cuenta con una bodega de almacenaje para víveres, verduras y abarrotes. De la misma forma cuenta con congeladores para el almacenamiento de carnes, pescados y otros productos perecederos. También existe una oficina dónde opera la parte administrativa.

- **SERVICIOS**

Figura 8. Gerente del restaurante



Fuente: autores

Figura 9. Administrador del restaurante.



Fuente: autores

Figura 10. Salón 1 del restaurante.



Fuente: autores

Figura 11. Salón 2 del restaurante.



Fuente: autores

El restaurante cuenta con dos salones para el servicio al cliente, el de la izquierda tiene 13 mesas para cuatro personas cada una, y el de la derecha tiene 10 mesas más amplias para 4 personas cada una, para un total de 23 mesas con capacidad total para 92 personas aproximadamente.

5.3.2 Ubicación. El restaurante Sopa & Tizón se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá en el barrio Galerías en la esquina de la calle 52 con carrera 25 a una cuadra del Centro Comercial de Galerías y a media cuadra del restaurante Kokoriko de galerías su principal competencia. El barrio Galerías siempre se ha caracterizado por su amplio comercio y gran afluencia de gente lo cual lo convierte en una excelente plaza para el negocio de comida.

5.3.3 Situación Actual Del Sector. Según el DANE “En el año 2005, el sector de restaurantes ocupó 38.623 personas en 710 empresas; la producción bruta de la actividad fue de \$1.140,2 miles de millones de pesos reales, de los cuales el 43,6% correspondió a las empresas con ingresos superiores a \$18.000 millones de pesos reales (valores a precios constantes de 2000). El 32,1% de la producción bruta de los restaurantes se generó en aquellos con más de 649 empleados,

mientras que organizados como sociedad anónima participaron con el 50,1% de la producción bruta del sector.

Tabla 1. Situación actual del sector “restaurantes y similares” (Valores en miles de millones de pesos a precios constantes).

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de empresas¹	978	990	961	800	825	807	774	782	761	724	710
Producción bruta	1 069,5	1 036,1	1 026,6	963,0	904,1	935,8	941,6	949,6	994,6	1 058,6	1 140,2
Valor agregado	428,9	407,5	388,8	350,1	329,8	341,0	336,1	333,3	329,9	357,3	388,9
Consumo intermedio	640,6	628,6	637,8	612,9	574,3	594,8	605,5	616,2	664,6	701,3	751,3
Personal ocupado	35 660	36 200	35 950	33 644	31 958	31 452	31 199	30 744	33 281	35 758	38 623
Sueldos y salarios	204,5	203,0	188,2	176,3	160,4	152,3	145,6	143,5	144,6	152,3	166,2
Prestaciones sociales	91,6	92,9	88,3	83,3	74,2	77,8	74,1	73,3	73,4	77,6	84,1
Coefficiente técnico	59,9%	60,7%	62,1%	63,6%	63,5%	63,6%	64,3%	64,9%	66,8%	66,2%	65,9%
Productividad laboral²	12,0	11,3	10,8	10,4	10,3	10,8	10,8	10,8	9,9	10,0	10,1
Productividad Total³	1,11	1,09	1,09	1,07	1,08	1,10	1,10	1,10	1,09	1,10	1,10

Nota. Datos tomados del DANE. Encuesta anual de servicios.

En la anterior tabla se describe el comportamiento del sector de restaurantes en el país en la década de 1995 a 2005, en aspectos como número de empresas en el sector, empleo generado producción bruta y demás ítems relacionados en la tabla.

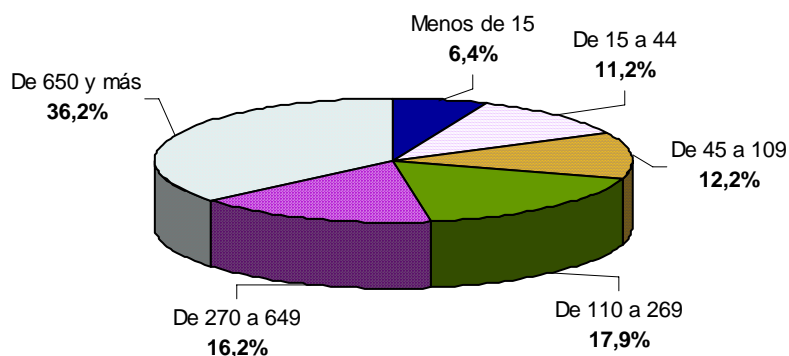
1. Empresas con ingresos reales (precios constantes de 2000) iguales o superiores a \$99 millones de pesos o con 20 o más personas ocupadas.
2. Productividad laboral = Valor agregado / personal ocupado. Valores en millones de pesos.
3. Productividad total (relación) = Producción bruta / (consumo intermedio + total gastos de personal).

- VALOR AGREGADO

El valor agregado real generado por la actividad gastronómica en 2005 ascendió a \$388,9 miles de millones reales, superior en 8,8% al valor registrado en el año 2004. Los restaurantes ubicados en las ciudades de Bogotá, D. C. -Soacha, Cali-Yumbo, y Medellín-Valle de Aburrá, generaron los mayores valores agregados del sector, en conjunto 79,7%; \$177,7 miles de millones en Bogotá), \$75,9 miles de millones en Medellín-Valle de Aburra y \$56,2 miles de millones en Cali-Yumbo.

El valor agregado se concentró en las sociedades anónimas (54,7%) y limitadas (29,7); el 36,2% en los restaurantes que ocuparon más de 649 personas y 17,9% en los que ocuparon entre 110 y 269 personas. Según la escala de ingresos, las empresas con más de \$18 000 millones reales en ingresos anuales, participaron con el 43,3%, mientras que aquellas con ingresos entre \$8 000 y \$17 999 millones, participaron con el 12,6%.

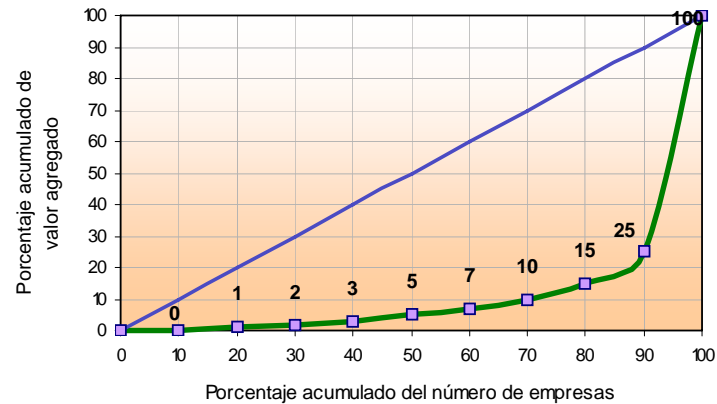
Gráfica 1. Distribución del valor agregado real de restaurantes, total nacional 2005. (Escala de personal ocupado).



Fuente: Obtenida del DANE. Encuesta anual de servicios. (Boletín de prensa, 2007).

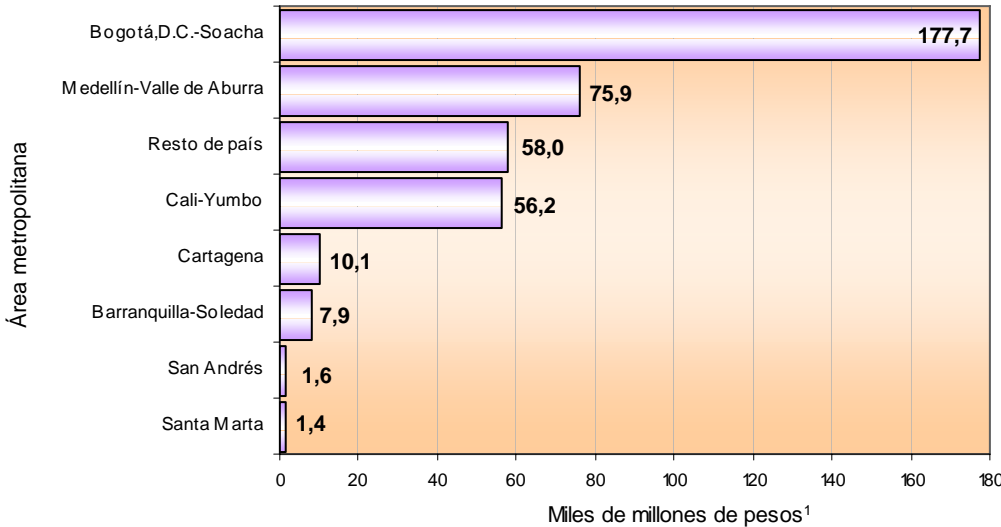
Bajo la metodología de la curva de Lorenz, se tiene que el 90% de los restaurantes generan el 25% del valor agregado del sector. El coeficiente de Gini precisa que el grado de concentración en restaurantes y similares para el valor agregado es de 76,3%.

Gráfica 2. Curva de Lorenz del valor agregado real de restaurantes, total nacional 2005.



Fuente: Obtenida del DANE. Encuesta anual de servicios. (Boletín de prensa, 2007).

Gráfica 3. Valor agregado real en restaurantes y similares, por ciudades principales y áreas metropolitanas, total nacional 2005.



Fuente: Obtenida del DANE. Encuesta anual de servicios. (Boletín de prensa, 2007).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA

“Para Carlos Méndez el estudio descriptivo según el nivel de conocimiento, permite identificar las características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos. Descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación”³³.

El proyecto de investigación es descriptivo, porque por medio de él, se establecen comportamientos concretos acerca del manejo de la administración del Restaurante Sopa & Tizón, su planeación, organización, dirección y control, identificando formas de conducta y actitudes de los clientes, sus decisiones de compra, como también la motivación de los empleados frente al trabajo.

Otro factor de gran influencia es la asociación entre las variables de la investigación, dónde se observará la relación que hay entre los precios y el consumo de los productos.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según entrevista con el profesor José Manuel Fuquen en el año 2008 “Estadísticamente en el proyecto de investigación no se aplica población y

³³ MÉNDEZ, A.C. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 1995.

muestra” La población y la muestra son los empleados y los propietarios del Restaurante Sopa & Tizón, es allí dónde se obtendrá la información necesaria que permita el cumplimiento eficaz de la reestructuración administrativa.

6.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

➤ Encuesta

Se recolectará información a través del “formulario” realizado para que el propietario y los empleados del Restaurante Sopa & Tizón resolvieran (Ver Anexo A).

6.4 FUENTES PRIMARIAS

Se obtendrá información por medio de instrumentos como la observación y las encuestas directas. Este método será aplicado a todos los empleados del restaurante. Así como una entrevista a los dueños del restaurante. Con la recolección de la información se conocerá cual es la situación actual del restaurante, sus necesidades y exigencias del mercado.

6.5 FUENTES SECUNDARIAS

Se manejará información ya existente; por ejemplo, información de datos estadístico, económicos financieros y logísticos brindados por las diferentes entidades de comercio, libros, Internet revistas entre otros; y demás información necesaria para el desarrollo de la investigación.

6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

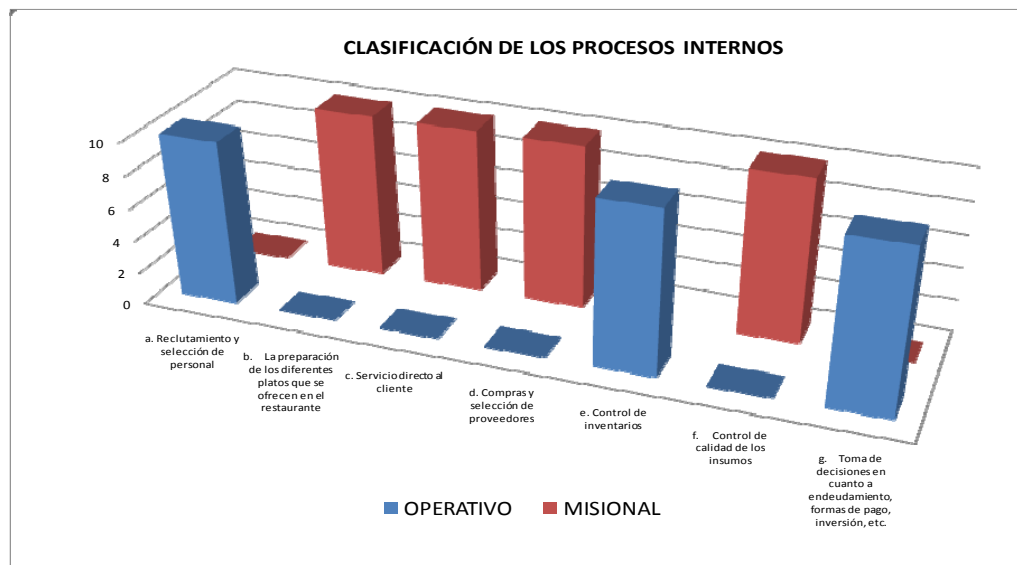
Este análisis de la información recolectada consiste en la presentación de forma cuantitativa en tablas y gráficas de las respuestas obtenidas a cada pregunta del instrumentos empleado para conocer la percepción de los encuestados en el Restaurante Sopa y Tizón.

Tabla 2. Clasificación Proceso Internos

PROCESO	OPERATIVO	MISIONAL
a. Reclutamiento y selección de personal	10	0
b. La preparación de los diferentes platos que se ofrecen en el restaurante	0	10
c. Servicio directo al cliente	0	10
d. Compras y selección de proveedores	0	10
e. Control de inventarios	10	
f. Control de calidad de los insumos	0	10
g. Toma de decisiones en cuanto a endeudamiento, formas de pago, inversión, etc.	10	0
TOTAL	30	40

Fuente:autores

Gráfica 4. Clasificación procesos internos



Fuente: autores

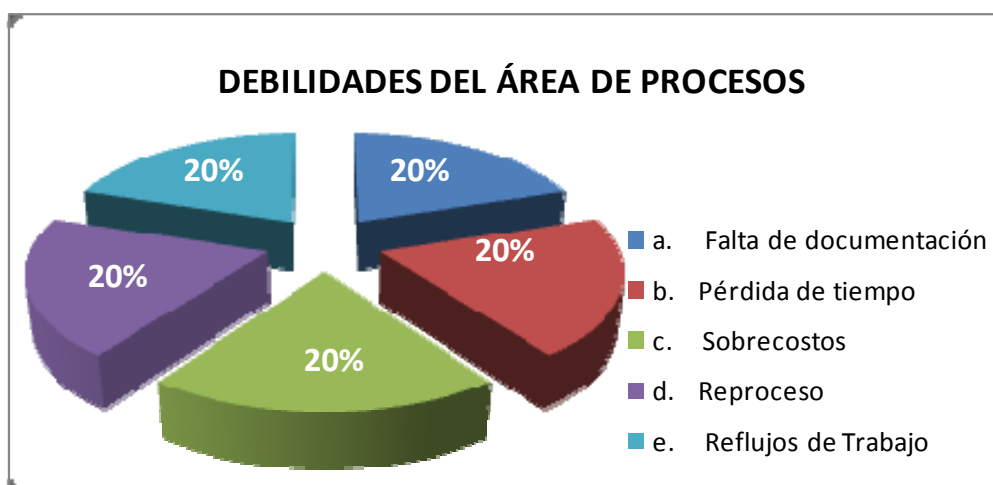
En esta primera pregunta del análisis interno se identifica que tiene orden operativo el reclutamiento y selección de personal, el control de inventarios y la toma de decisiones financieras; mientras en el orden misional se encuentran la preparación de platos, los proveedores, el servicio al cliente y la calidad de los insumos.

Tabla 3. Debilidades del área procesos

RESPUESTA	CANTIDAD
a. Falta de documentación	2
b. Pérdida de tiempo	2
c. Sobrecostos	2
d. Reproceso	2
e. Reflujos de Trabajo	2
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 6. Debilidades del área procesos



Fuente: autores

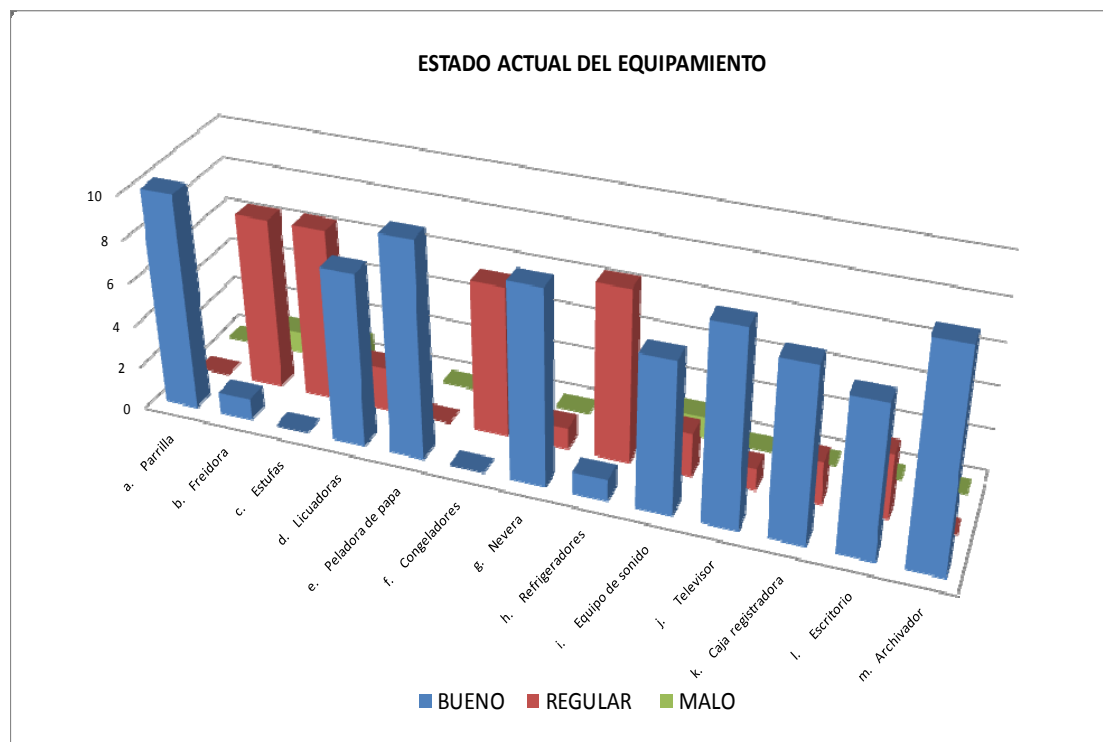
Cuando se trató de identificar las debilidades en el área de procesos se encontró que hubo una mención totalmente equitativa entre las cinco opciones, lo que indica que existen debilidades en todos estos aspectos.

Tabla 4. Estado actual Equipamento

EQUIPAMENTO	BUENO	REGULAR	MALO
a. Parrilla	10	0	0
b. Freidora	1	8	1
c. Estufas	0	8	1
d. Licuadoras	8	2	0
e. Peladora de papa	10	0	0
f. Congeladores	0	7	3
g. Nevera	9	1	0
h. Refrigeradores	1	8	1
i. Equipo de sonido	7	2	1
j. Televisor	9	1	0
k. Caja registradora	8	2	0
l. Escritorio	7	3	0
m. Archivador	10	0	0
TOTAL	80	42	7

Fuente: autores

Gráfica 7. Estado actual Equipamiento



Fuente: autores

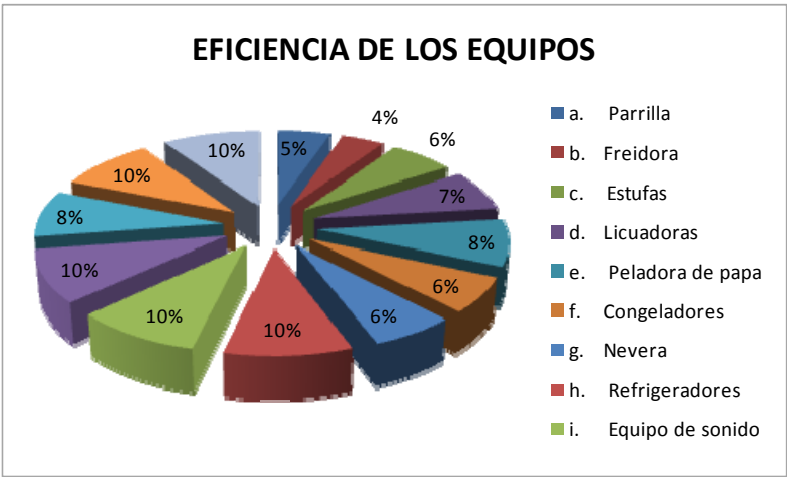
Sobre el estado de los elementos que tiene el restaurante se menciona que la mayoría están en aceptables condiciones, sin embargo, no deja de sorprender el hecho de que dos de los más importantes, los congeladores y las estufas, estén ubicados en la categoría de regular y malo, lo que abre un espacio para una posible renovación o reparación de los mismos.

Tabla 5. Eficiencia de los equipos

EQUIPAMENTO	EFICIENCIA
a. Parrilla	5
b. Freidora	4
c. Estufas	6
d. Licuadoras	7
e. Peladora de papa	8
f. Congeladores	6
g. Nevera	6
h. Refrigeradores	9
i. Equipo de sonido	9
j. Televisor	9
k. Caja registradora	8
l. Escritorio	9
m. Archivador	9
TOTAL	95

Fuente: autores

Gráfica 8. Eficiencia de los equipos



Fuente: autores

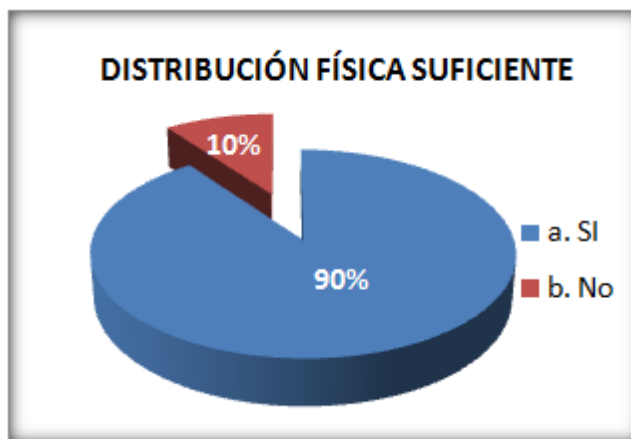
Acerca de la eficiencia de los equipos se puede decir que se destacan el refrigerador, el televisor, escritorio y archivador; mientras se considera que son menos eficientes la freidora, la parrilla y las estufas.

Tabla 6. Infraestructura adecuada

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	9
b. No	1
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 9. Infraestructura adecuada



Fuente: autores

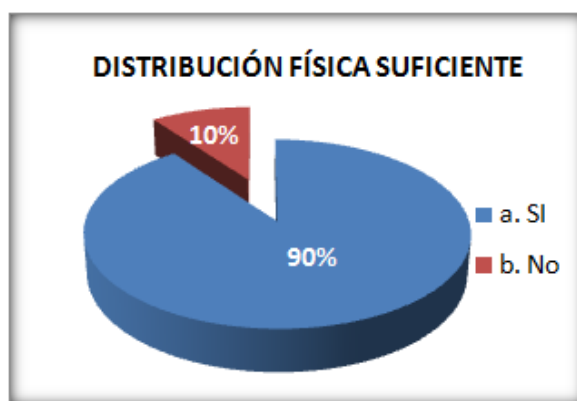
En cuanto a la infraestructura, la mayoría (90%) estuvo de acuerdo en afirmar que ésta es suficiente y adecuada.

Tabla 7. Distribución Física Suficiente

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	9
b. No	1
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 10. Distribución Física Suficiente



Fuente: autores

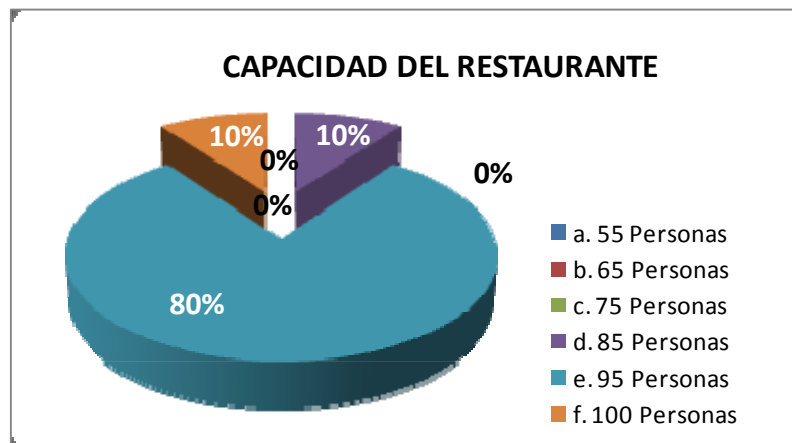
En cuanto a la distribución física, 9 de los 10 encuesta estuvieron de acuerdo en afirmar que es suficiente y adecuada.

Tabla 8. Capacidad del restaurante

RESPUESTA	CANTIDAD
a. 55 Personas	0
b. 65 Personas	0
c. 75 Personas	0
d. 85 Personas	1
e. 95 Personas	8
f. 100 Personas	1
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 11. Capacidad del restaurante



Fuente: autores

Cuando se le preguntó a los encuestado sobre su opinión acerca de la afluencia de clientes al restaurante se encontró que todos están de acuerdo en que se sobrepasan las 85 personas en promedio.

Se presentan ahora las preguntas que abordan el tema de la estructura organizacional.

Tabla 9. Estructura organizacional y administrativa

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	1
b. NO	9
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 12. Estructura organizacional y administrativa



Fuente: autores

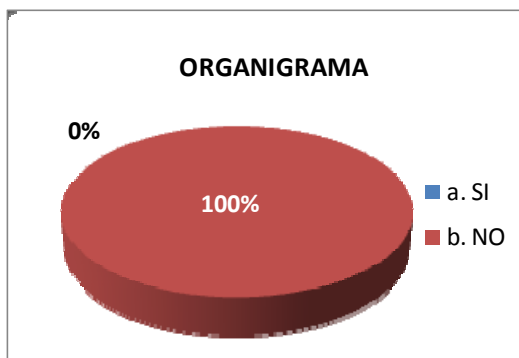
Se pueden identificar que el Restaurante Sopa y Tizón actualmente no tiene una estructura definida lo que hace que los empleados sientan que la toma de decisiones se da sólo en cabeza de la Gerente general.

Tabla 10. Organigrama

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	0
b. NO	10
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 13. Organigrama



Fuente: autores

Ante los datos obtenidos sólo se puede decir que hay un total desconocimiento sobre lo que pueda ser considerado como un organigrama dentro del restaurante Sopa y Tizón.

Tabla 11. Manual de funciones

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	0
b. NO	10
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 14. Manual de funciones



Fuente: autores

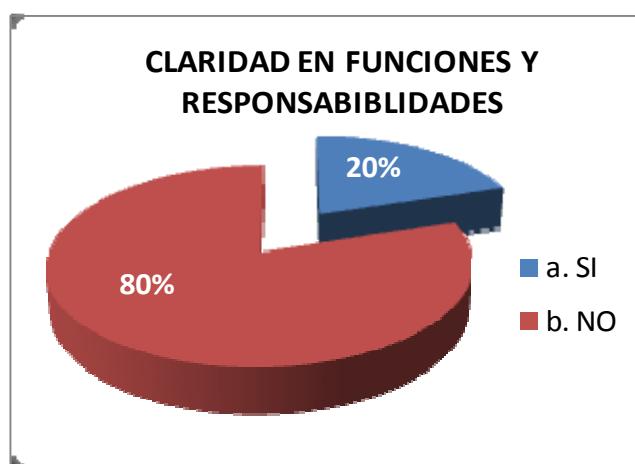
Como sucedió en el anterior interrogante, no parece existir idea alguna sobre el manual de funciones del restaurante lo que permite identificar que necesario realizar unos manuales de funciones en dónde se aclare cada una de las funciones que deben ejercer cada cargo.

Tabla 12. Claridad en funciones y responsabilidades

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	2
b. NO	8
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 15. Claridad en funciones y responsabilidades



Fuente: autores

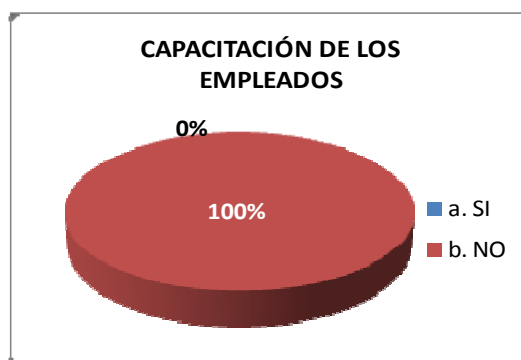
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede establecer que un alto porcentaje no tiene claro cuáles son sus responsabilidades y sus funciones dentro de la dinámica del restaurante.

Tabla 13. Capacitación de los empleados

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	0
b. NO	10
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 16. Capacitación de los empleados



Fuente: autores

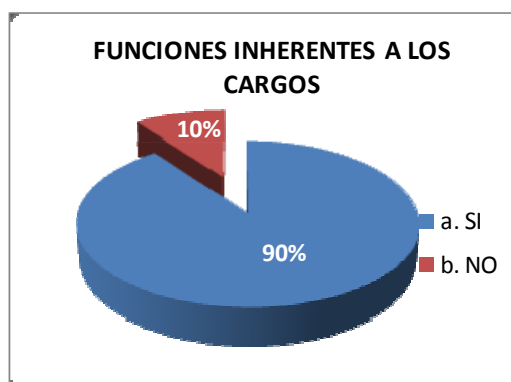
En el caso de este interrogante sobre capacitación, es contundente que tanto gerente como empleados tienen totalmente claro que no hay una capacitación sobre las labores desempeñadas y todo se remite al desarrollo de actividades con base en rutinas laborales.

Tabla 14. Funciones inherentes a los cargos

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	9
b. NO	1
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 17. Funciones inherentes a los cargos



Fuente: autores

Dentro del análisis de este ítem, se identifica que se mantiene un patrón donde no hay perfiles específicos para los cargos en dónde se definan habilidades, aptitudes y experiencia requerida para cada cargo.

Tabla 15. Escala salarial

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	0
b. NO	10
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 18. Escala salarial



Fuente: autores

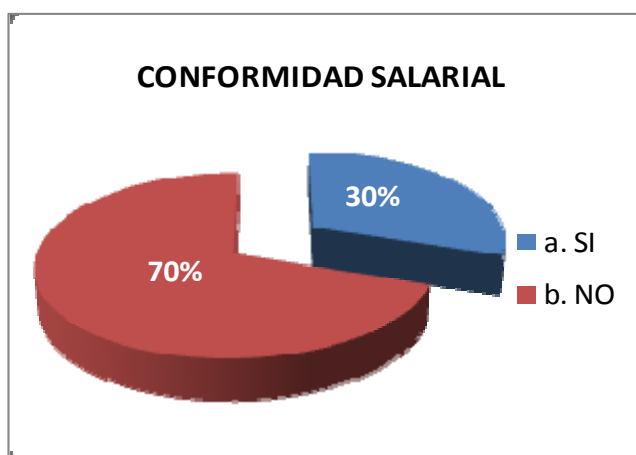
Este apartado ha permitido reconocer que para ningún empleado existe una clara definición de una escala salarial para todos los cargos de acuerdo con las funciones, responsabilidades y horarios desempeñados.

Tabla 16. Conformidad salarial

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	3
b. NO	7
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 19. Conformidad salarial



Fuente: autores

En lo que se refiere a conformidad salarial se logró establecer que más de la mitad de los empleados consideran que su salario no está acorde con el desempeño y la intensidad de la labor realizada.

Tabla 17. Sistema de incentivos

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	0
b. NO	10
TOTAL	10

Gráfica 20. Sistema de incentivos



Fuente: autores

Como en otros interrogantes, de nuevo la totalidad de los encuestados han expresado total concordancia sobre la idea de que dentro del restaurante no hay ninguna clase de incentivos que permitan inculcar una cultura laboral mejor y una motivación adicional para hacer las cosas con mayor gusto.

Tabla 18. Opiniones, aportes y sugerencias

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	1
b. NO	9
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 21. Opiniones, aportes y sugerencias



Fuente: autores

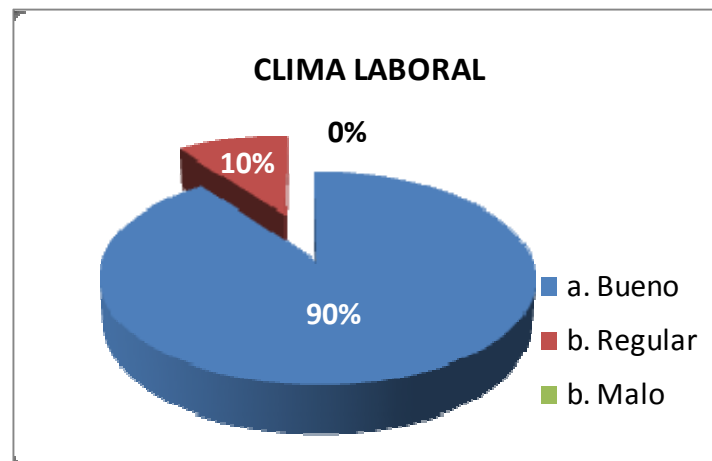
Los resultados de este punto son de alta importancia ya que permiten identificar que la gran mayoría de los encuestados le gustaría poder aportar ideas o hacer sugerencias que permitieran alcanzar mejores condiciones tanto para el restaurante como para los empleados.

Tabla 19. Clima laboral

RESPUESTA	CANTIDAD
a. Bueno	9
b. Regular	1
b. Malo	0
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 22. Clima laboral



Fuente: autores

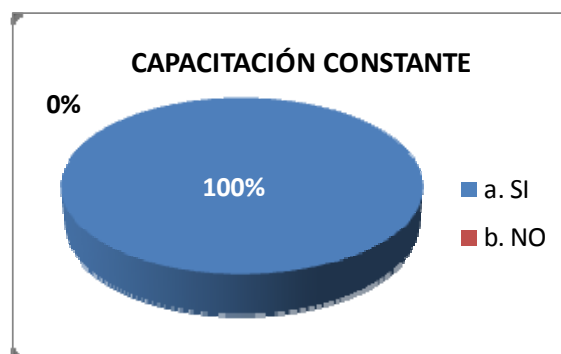
Cuando se les pidió a los empleados y a la gerente que dieran su opinión acerca del clima laboral casi todos parecen coincidir en que el ambiente de trabajo es el adecuado para desempeñar sus funciones dentro del restaurante.

Tabla 20. Capacitación constante

RESPUESTA	CANTIDAD
a. SI	10
b. NO	0
TOTAL	10

Fuente: autores

Gráfica 23. Capacitación constante



Fuente: autores

De este último interrogante se reconoce que todos los encuestados están interesados en que se les brinde una capacitación de las labores realizadas para poder mantenerse actualizados en todos los aspectos que intervienen en un negocio de venta de comida y atención al cliente.

En términos generales y entrando a considerar todos los resultados obtenidos y los análisis extraídos se pueden concluir que con la aplicación de esta encuesta se estableció la estructura administrativa del Restaurante Sopa y Tizón no existe de manera formal ni informal, es decir, ni siquiera en la forma de administración actual se avistan estrategias administrativas que permitan afirmar que este negocio tiene objetivos claros y los medios para alcanzarlos totalmente definidos, haciendo en consecuencia que el futuro del restaurante no sea el mejor dado el carácter de administración de negocio familiar que tiene hoy en día.

7. FASE DE EVALUACIÓN

En esta fase se va a estudiar la situación actual de la empresa basada en un trabajo de campo realizado por los autores del proyecto, por medio de entrevistas realizadas al Gerente y a los empleados del Restaurante. En primera instancia se definirá que se va a estudiar, posteriormente se nombrarán los aspectos a privilegiar, luego de esto se definirá quienes van a realizar el proceso de Reestructuración Administrativa, por último se hará un análisis aproximado de los gastos en que se incurrirán durante la realización de la investigación.

- ¿Qué se va a estudiar?

Básicamente, lo que se pretende realizar es una Reestructuración del Restaurante Sopa & Tizón, la cual comenzará con una fase de evaluación en dónde se iniciará con un Diagnóstico de la situación actual de la empresa en todas sus áreas como son: Procesos, tecnología, talento humano e infraestructura. Posteriormente, basados en este diagnóstico y en las conclusiones a que se lleguen después de éste se formularán propuestas de mejoramiento en cada una de las áreas. Seguidamente, en la etapa de Diseño se establecerá la propuesta de valor y se diseñará la estrategia en la cual se fundamentará el proceso de Reestructuración. Por último se hará un plan de implantación de lo propuesto acompañado de un sistema de sostenibilidad y mejoramiento continuo.

- ¿Qué aspectos se van a privilegiar?

Los aspectos que se van a privilegiar en este proceso son la participación activa del cliente tanto interno como externo de la empresa en todo el proceso, así mismo que la de Reestructuración no se base únicamente en los aspectos tangibles, sino que el cambio en la organización se realice apoyado en una transformación cultural basada en una serie de valores y principios que generen

un adecuado clima organizacional y a su vez permitan que la empresa logre una ventaja competitiva que le permita un desarrollo sostenible.

- ¿Quiénes van a hacer el trabajo?

El trabajo va a estar orientado por DORIS MILENA CABRERA Y CAMILO POVEDA, además el personal que trabaja en el Restaurante será parte activa en todo momento y en todo el proceso pues sin ellos no sería posible llevar a cabo una Reestructuración de la Empresa. Estas personas son:

1. Gerente General
2. Contador
3. Cajero
4. Jefe de cocina
5. Parrillero
6. Auxiliar de cocina
7. Auxiliar de oficios varios
8. Meseros

Se hará un estudio por medio del diagnóstico externo POAM para obtener información acerca de la situación actual del mercado en el cual se mueve la empresa, se evalúan los factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Competitivos.

7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM

En este cuadro se relacionan los diferentes factores de la economía, como el flujo de dinero, los bienes y los servicios además del nivel de influencia en el negocio.

Tabla 21. *POAM Factor económico*

POAM RESTAURANTE SOPA & TIZÓN									
A= Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La apertura económica	X						X		
Tendencia a aumentar la inflación				X			X		
La política laboral(reforma)					X			X	
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Expectativas de decrecimiento real del PIB					X			X	

Nota. Datos tomados de Humberto Serna Gómez.

En cuanto a los factores económicos se puede observar que la apertura económica es una gran oportunidad de crecimiento debido a que contribuye a la generación de nuevas tendencias, y de esta forma al desarrollo de nuevos productos con tecnología de punta. De otro lado, la tendencia a aumentar la inflación es una amenaza de gran impacto para toda empresa porque al incrementar el nivel de precios en los insumos se aumentarán los costos y por ende decrecerá la utilidad. Así mismo, en cuanto a lo tributario si hay creación de nuevos impuestos perjudica notablemente las utilidades del negocio, debido a que son nuevos rubros que disminuirían la utilidad neta.

Tabla 22. *POAM Factores políticos*

POAM RESTAURANTE SOPA & TIZÓN									
A= Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Política de País					X			X	
Renovación clase dirigente.		X						X	
Incremento de la participación.	X							X	

Nota. Datos tomados de Humberto Serna Gómez.

La tabla 3 hace referencia a los factores políticos en relación con el Gobierno Nacional así como las normas y leyes que debe cumplir toda organización.

En cuanto a los factores políticos se puede considerar que son de gran importancia debido a que todo tipo de empresa esta regida por una serie de normas que influyen sobre la misma de forma positiva o negativa, por tal razón las nuevas disposiciones que genere el Gobierno Nacional siempre van a ser factores importantes a considerar porque afectan directamente el desarrollo de las empresas que operan en el país.

Tabla 23. *POAM Factor social*

POAM RESTAURANTE SOPA & TIZÓN									
A= Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reformas al sistema de seguridad social.					X			X	
Estructura socioeconómica.						X		X	
Aumento en los niveles de desempleo.					X			X	
Incremento del índice delincencial.					X			X	
Debilidad estructural en el sistema educativo.					X				X
Política salarial.				X			X		

Nota. Datos tomados de Humberto Serna Gómez.

El anterior cuadro muestra los factores sociales que hacen referencia al modo de vivir de las personas y a sus valores, los cuales afectan de uno u otra forma a la organización. Los factores sociales influyen notablemente en el desarrollo de cualquier organización, para el caso específico del Restaurante factores como las reformas al sistema de seguridad social, aumento en los niveles de desempleo, y política salarial generan un impacto considerable debido a que las personas que trabajan en el Restaurante Sopa & Tizón deben estar afiliadas al sistema de seguridad social, salud, pensión riesgos profesionales, etc. Por tal razón cualquier reforma que se genere afectará directamente a la organización así como también

en la política salarial porque es obligación de la empresa cumplir con todas las prestaciones de ley a sus empleados.

Tabla 24. *POAM Factor tecnológico*

POAM RESTAURANTE SOPA & TIZÓN									
A= Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones	X						X		
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico.		X					X		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Globalización de la información.	X						X		
Comunicaciones deficientes.				X				X	
Velocidad en el desarrollo tecnológico.	X						X		
Resistencia a cambios tecnológicos.				X			X		

Nota. Datos obtenidos de Humberto Serna Gómez.

En el factor tecnológico encontramos los aspectos relacionados con el desarrollo de las máquinas, los procesos, los materiales, entre otros. Los cuales son de alta importancia para el negocio durante su proceso de reestructuración.

En los factores tecnológicos se puede observar que la gran mayoría son de gran importancia y de alto impacto para el Restaurante, debido a que si no se esta a la vanguardia en cuanto a cambios en la tecnología, no se podrá ser competitivos de ninguna forma, por tal razón si la empresa es resistente a adoptar las nuevas tecnologías en su sector se volverá obsoleta y tenderá a desaparecer.

Tabla 25. *POAM Factor competitivo*

POAM RESTAURANTE SOPA & TIZÓN									
A= Alto M=Medio B=Bajo									
FACTORES COMPETITIVOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alianzas estratégicas.	X						X		
Desarrollo de la banca de inversiones.	X						X		
Internacionalización del negocio financiero.		X						X	
Inversión extranjera en el sector financiero.			X						X
Rotación del talento humano.					X			X	
Nuevos competidores.				X			X		

Nota. Datos obtenidos de Humberto Serna Gómez.

En la tabla 6 se hace referencia a los factores competitivos a los que se debe enfrentar la empresa en su entorno, estos son los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

En cuanto a los factores competitivos se puede observar que son de gran importancia factores como las alianzas estratégicas porque generan una oportunidad de desarrollo y crecimiento, de la misma forma, en cuanto al desarrollo del sector financiero también genera una buena oportunidad, debido a que contando con un sistema financiero solido se puede tener fácil acceso a créditos para generar inversión en nueva tecnología. De otro lado, también existen amenazas tales como la rotación del talento humano, y el incremento de nuevos competidores que hace que el mercado sea cada vez más exigente comprometiendo al Restaurante día a día con la excelencia.

7.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

Para realizar el diagnóstico se van a considerar 4 grandes dimensiones de la organización que son: Los procesos, en dónde se explica la situación actual en cuanto a documentación de los mismos. Área de tecnología, en esta se hace un

inventario de los equipos con los que cuenta el restaurante actualmente. En tercer lugar se hablará de la infraestructura dividida a su vez en 2 áreas a seguir: infraestructura financiera dónde se realizará un análisis de la situación financiera del restaurante a través de sus estados financieros; seguidamente se hablará de la estructura actual con la que cuenta la empresa y su infraestructura física. Por último se hace referencia al talento humano el cual se explicará a través de 3 componentes básicos: componente Técnico, en este se expondrán las cargas de trabajo, funciones, perfiles y salarios. Componente Humano, se refiere al liderazgo, conflictos, grupos informales, comunicación y motivación. Componente Holístico, el cual refleja que tipo de historia marca la cultura, su identidad y la estrategia que se ha utilizado para ser un buen restaurante.

7.2.1 Área de Procesos. Según encuesta realizada a la Gerente General y a los empleados del restaurante se puede constatar que los procesos al interior del Restaurante Sopa & Tizón carecen de documentación. En cuanto a qué tan efectivos y racionalizados son éstos se podría decir que no son muy efectivos debido precisamente a que no están explícitos en forma escrita, las causas que originan esta situación es la falta de conocimiento por parte de los empleados y la parte administrativa acerca de lo necesario que es tener documentados todos los procesos de la empresa y esto acarrea consecuencias como pérdida de tiempo, sobrecostos, reproceso, reflujos de trabajo, etc.

Procesos: Los procesos que se realizan al interior del Restaurante sopa & tizón básicamente son los siguientes clasificados en misionales y operativos:

- 1) Reclutamiento y selección de personal.(operativo)
- 2) La preparación de los diferentes platos que se ofrecen en el restaurante.
(misional)
- 3) Servicio directo al cliente.(misional)

- 4) Compras y selección de proveedores.(misional)
- 5) Control de inventarios.(operativo)
- 6) Control de calidad de los insumos.(misional)
- 7) Toma de decisiones en cuanto a endeudamiento, formas de pago, inversión, etc. (operativo).

De la misma forma, gracias al levantamiento realizado se formularan procesos de acuerdo a la cadena de valor diseñada para el Restaurante, estos estarán debidamente documentados para permitir una mayor eficiencia de los mismos. Logrando así reducción de costos, mayor satisfacción y fidelización del cliente tanto interno como externo.

A continuación se presenta un comparativo que muestra los beneficios que se obtendrán en el área de procesos durante la implementación del proyecto.

Tabla 26. *Comparativo.*

ANTES DE LA REESTRUCTURACIÓN	DESPUÉS DE LA REESTRUCTURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de los procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en los procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecostos 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de Escala
<ul style="list-style-type: none"> • Reproceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la productividad
<ul style="list-style-type: none"> • Reflujos de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

7.2.2 Área de Tecnología. Según trabajo de campo realizado por los autores del proyecto, acompañado de entrevistas realizadas a los empleados en cuanto a equipamiento de cocina actualmente se cuenta con 2 estufas de 4 y 3 fogones respectivamente, una parrilla de 4 flautas, una freidora, una licuadora industrial,

una licuadora pequeña, una peladora de papa, un congelador grande, una nevera grande, un congelador mediano, 2 refrigeradores para gaseosa, un televisor y demás menaje como ollas, cubiertos, etc. En la parte administrativa se cuenta con una caja registradora, un equipo de sonido, un escritorio y un archivador.

Todo este equipamiento se encuentra en no muy buenas condiciones. La dotación de equipo de cocina del Restaurante no es de producción limpia debido a que son equipos con varios años de uso, esto acarrea más gastos debido a que su funcionamiento no es muy económico generando elevados consumos de gas. El equipo de cocina no se ha podido actualizar debido a la falta de reinversión de las utilidades del restaurante en equipo nuevo. De no renovar estos aparatos en el corto plazo se volverán más obsoletos y haría menos eficientes los procesos convirtiéndose en una amenaza para la competitividad del restaurante.

A continuación se presenta una tabla que contiene el inventario de los equipos con que cuenta la empresa actualmente.

Tabla 27. *Inventario de Tecnología*

CANT	EQUIPO	ESTADO	VALOR	VALOR DEPRECIABLE	DEPRECIACIÓN	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL
1	Parrilla	Bueno	\$2.000.000	\$1.800.000	\$180.000	10%	10
1	Freidora	Regular	\$800.000	\$720.000	\$144.000	10%	5
3	Estufas	Regular	\$4.000.000	\$3.600.000	\$720.000	10%	5
2	Licuadoras	Bueno	\$700.000	\$630.000	\$210.000	10%	3
1	Peladora de papa	Bueno	\$1.000.000	\$900.000	\$300.000	10%	3
2	Congeladores	Regular	\$5.500.000	\$4.950.000	\$990.000	10%	5
1	Nevera	Bueno	\$1.500.000	\$1.350.000	\$270.000	10%	5
2	Refrigeradores	Regular	\$2.000.000	\$1.800.000	\$360.000	10%	5
1	Equipo de sonido	Bueno	\$600.000	\$540.000	\$108.000	10%	5
1	Televisor	Bueno	\$400.000	\$3.600.00	\$72000	10%	5
1	Caja registradora	Bueno	\$700.000	\$630.000	\$126.000	10%	5
1	Escritorio	Bueno	\$300.000	\$270.000	\$54000	10%	5
1	Archivador	Bueno	\$250.000	\$225.000	\$45000	10%	5

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 28. *Eficiencia de los Equipos*

CANTIDAD	EQUIPO	% DE EFICIENCIA (Sobre100)
1	Parrilla	55%
1	Freidora	48%
3	Estufas	61%
2	Licadoras	78%
1	Peladora de papa	85%
2	Congeladores	68%
1	Nevera	61%
2	Refrigeradores	93%
1	Equipo de sonido	97%
1	Televisor	96%
1	Caja registradora	88%
1	Escritorio	94%
1	Archivador	92%

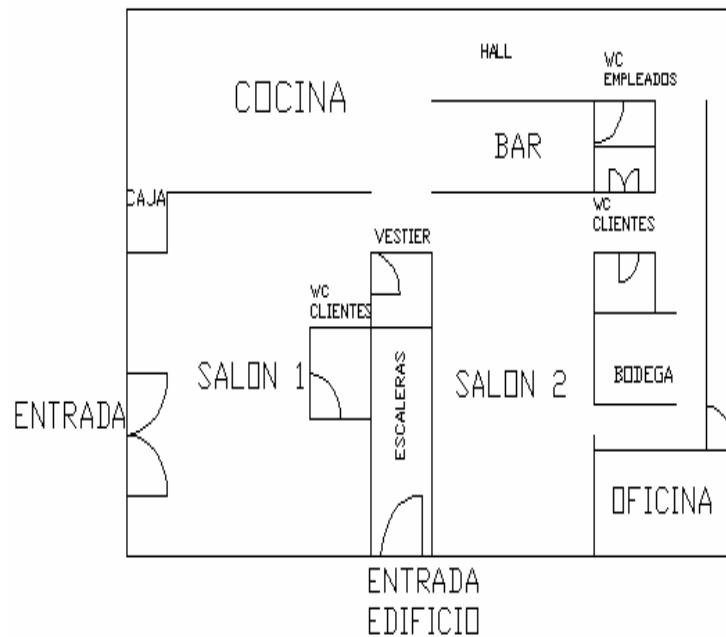
Nota. Datos obtenidos por los autores.

Esta investigación se hizo con el fin de analizar qué tipo de equipos se hacen necesarios para la implementación del proyecto, los cuales deben ser suficientes para la demanda del restaurante, logrando así una mayor efectividad y eficiencia en los procesos, pues al tener maquinaria de punta se obtiene beneficios como el aseguramiento de la calidad de los productos y la satisfacción de entregar un producto apto para el consumo de todos los clientes.

7.2.3 Infraestructura Física. Se realizó una visita al restaurante Sopa & Tizón para observar su infraestructura física y determinar si es adecuada o no, se puede describir que es apta, cuenta con sus respectivas y proporcionadas divisiones tales como la cocina, bodega, oficina, 4 baños, el vestier, la ubicación de la caja, la bodega, la oficina, sus 2 salones y sus pasadizos, además de ser cómoda por su amplitud, la distribución física es suficiente para atender un promedio de 95

personas, utilizando el 100% de su capacidad instalada como lo pueden observar en la figura 12.

Figura 122. Infraestructura física.



Fuente: autores

7.2.4 Estructura organizacional. Según entrevista realizada a la Gerente General El Restaurante actualmente no tiene una estructura definida, debido a que la toma de decisiones es autocrática en cabeza de la Gerente general, no existe un empoderamiento en cuanto a toma de decisiones lo cual hace que la organización sea un poco rígida y resistente al cambio. Las causas de lo anterior es que la empresa es de carácter familiar y su actual gerente general es empírico y no deja que nadie interfiera en la toma de decisiones. No obstante se ejerce una autoridad por parte de la Gerente y el Administrador. Las consecuencias de esto van a ser que el restaurante continúe operando de manera inadecuada y por ende se vuelva poco competitivo y su crecimiento y desarrollo se vea limitado.

7.2.5 Talento Humano. Se definirá mediante unos componentes tales como:

7.2.5.1 Componente Técnico. En cuanto al componente técnico, se pudo definir mediante la entrevista realizada a la Gerente que el Restaurante carece de manuales de funciones para cada cargo, así como de perfiles específicos para los mismos en dónde se definan habilidades, aptitudes y experiencia requerida para cada cargo. Esto hace que la labor no sea muy clara para el trabajador y exista pérdida de tiempo en ocasiones. Esto se debe a que la parte directiva no ha sido eficiente en la distribución y establecimiento de funciones, así como tampoco en la creación de perfiles definidos para cada cargo.

De otro lado, las cargas de trabajo actualmente se encuentran bien distribuidas porque cada trabajador se hace cargo del aseo de su área de trabajo así como de la recepción de los diferentes insumos correspondientes a su labor. No obstante, sería bueno revisarlas para que funcionen más eficientemente.

De la misma forma, hablando de la parte de salarios, no han realizado un estudio en este sentido en el cual se defina eficientemente una escala salarial para todos los cargos de acuerdo a las funciones, responsabilidades, horarios, etc. Tampoco se han realizado encuestas de satisfacción a los trabajadores para conocer que tan satisfechos se encuentran con su remuneración, así como tampoco se cuenta con un plan de incentivos económicos adicionales a su salario básico. Todo lo anterior trae como consecuencias frustración y desmotivación en los empleados.

Tabla 29. Síntesis de entrevistas realizadas al personal operativo

NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO DESEMPEÑADO	OPINION ACERCA DEL COCOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES
LIBARDO LOPEZ	PARRILLERO	No son lo suficientemente claras.
DORELLY CRUZ	JEFE DE COCINA	En ocasiones no sé cómo dirigir al personal a mi cargo.
ALBA SÁNCHEZ	AUXILIAR DE COCINA	No se la preparación exacta de algunos platos.
MARINA GALEANO	AUXILIAR DE OFICIOS VARIOS	Mis funciones no son claras y no sé quien es mi jefe inmediato
MARCOS CASTILLO	MAITRE	No sé qué tipo de autoridad ejercer sobre los meseros.
GERLEY FERNÁNDEZ	MESERO	No se cuales son las prioridades en mi trabajo
PAOLA HERNÁNDEZ	CAJERA	Tengo funciones que creo que no son de mi cargo.
CAMILO POVEDA	ADMINISTRADOR	Es clara la falta de manuales específicos de funciones para cada cargo.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Mediante la encuesta realizada se puede analizar que es necesario realizar unos manuales de funciones en dónde se aclare cada una de las funciones que deben ejercer cada cargo, logrando una mayor organización y eficiencia en el trabajo.

7.2.5.2 Componente Humano. Según la gerente Clara Rebollo en cuanto al componente humano se refiere a que se carece de liderazgo en el Restaurante debido a que ninguna persona toma la iniciativa para aportar ideas de innovación, sugerencias a los productos actuales, es decir cada persona se dedica estrictamente a sus funciones y no se preocupan por aportar al mejoramiento continuo de la organización. No obstante, si existen líderes en cuanto a lo malo se

refiere, es decir para indisponer a las demás personas en contra del Restaurante, al cumplimiento estricto de horarios de salida más no de entrada, al cumplimiento escasamente de sus funciones y a la falta de colaboración hacia los demás.

De otro lado, los conflictos dentro del Restaurante son muy ocasionales pero se presentan, más que todo debido a la falta de claridad en las funciones respectivas de cada cargo, entonces los trabajadores evaden algunas funciones que no les gusta hacer con la excusa de que “a mí no me dijeron que me tocaba hacer eso” de ahí viene la gran necesidad de tener los manuales de funciones para cada cargo.

En otro sentido, la comunicación dentro del Restaurante en ocasiones no es buena, debido a la falta de concentración del personal de cocina que muchas veces se les olvida comunicarle a los vendedores que platos no hay disponibles en determinado momento, y el mesero se lo ofrece al cliente desconociendo que el plato no está disponible y esto ocasiona la mayoría de las veces graves disgustos en los clientes, indisponiendo a su vez el ambiente de trabajo y creando conflictos entre compañeros. Según la Revista La Barra: “Es necesario formar equipos al interior del restaurante y la comunicación es el centro de desarrollo entre las áreas. Todos los departamentos que están involucrados en el resultado de la calidad de los productos o servicios, deben intercambiar informaciones”³⁴. Esto es una clara falta de comunicación que acarrea graves consecuencias en los clientes tanto internos como externos.

Por último, se observa que el Restaurante no se facilita para la conformación de grupos informales, condicionalmente es una empresa pequeña conformada por 6 empleados de planta y no se presta para la segmentación en grupos. Respecto a la motivación hace falta incrementarla debido a que actualmente es muy poco lo

³⁴ LARRAQUIBEL, op. Cit, p.55..

que se está haciendo para incentivar al personal, lo que ocasiona que el ambiente laboral sea desagradable y por lo tanto se dé un servicio que no es el óptimo, este mal servicio también se genera por la falta de capacitaciones. Esta situación se presenta debido a la falta de inversión en capacitación del personal, así como también por el desconocimiento de la gerencia de la relevancia en lo referente a la motivación. Así mismo, la carencia de una misión y visión claras y explícitas hacen que el personal trabaje sin una orientación adecuada. Las consecuencias de lo anterior se reflejarán en el decremento de la calidad tanto en los productos como en el servicio debido a que el personal trabaja desmotivado, lo cual hace que se pierda la fidelidad de los actuales clientes.

7.2.5.3 Componente Holístico. Por medio de la entrevista realizada a el administrador, se define que la empresa se ha identificado por su excelente sazón en los platos fuertes y especialmente sus sopas que son preparadas en ollas de barro lo que propicia un agradable y típico sabor, en consecuencia la estrategia que ha caracterizado al restaurante Sopa & Tizón durante sus trece años de existencia ha sido la calidad y la sazón de sus platos.

El restaurante está conformado por un grupo de personas adultas quienes tienen un gran sentido de responsabilidad lo que facilita un poco el desarrollo de las diferentes actividades, a su vez llevan largo tiempo en el restaurante lo que hace que la planta de personal sea veterana, no obstante en ocasiones hay desorientación acerca de las funciones específicas a desarrollar para cada cargo. como es un grupo antiguo siempre se ha caracterizado porque entre los empleados además de una simple relación de compañeros de trabajo existe una amistad que trasciende lo laboral, por tal razón el ambiente de trabajo siempre se ha guiado por principios tales como: colaboración, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad y respeto.

Como síntesis del diagnóstico se deduce que la situación actual del restaurante muestra muchas falencias en las distintas áreas, las cuales se van a corregir mediante el proceso de reestructuración, la conclusión del diagnóstico se presenta en la matriz DOFA.

7.3.1 Infraestructura Financiera. Gracias a la información proporcionada por el contador se presentarán a continuación el balance del restaurante Sopa & Tizón del año 2007 junto con su análisis vertical, luego se mostrará el estado de pérdidas y ganancias con su respectivo análisis vertical, y por último las razones financieras que revelan el estado en el que se encuentra la organización.

Tabla 30. *Balance general 2006*

CLARA INES REBOLLO MORENO
NIT 41.467.814-2
RESTAURANTE SOPA & TIZÓN
BALANCE GENERAL A 31 DIC/2006

AÑO	2006
ACTIVO	\$ 107.736.731,09
DISPONIBLE	\$ 3.869.710,00
DEUDORES	\$ 2.113.995,39
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 101.753.025,70
MAQUINARIA Y EQUIPOS EN MONTAJE	\$ 73.703.025,70
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 21.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 7.050.000,00
PASIVO	\$ 21.361.559,04
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 4.978.377,83
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	\$ 1.390.377,83
IVA POR PAGAR	\$ 377.241,80
IMPUESTOS SOBRE VENTAS	\$ 7.220.400,00
IVA 12% REG.SIMPLIFICADO	\$ 1.374.101,55
IVA 16%	\$ 3.741.060,03
PAGOS	\$ 2.280.000,00
PATRIMONIO	\$ 86.375.172,05
APORTES SOCIALES	\$ 35.000.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	43.964.763,01

UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 7.410.409,04
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	\$ 107.736.731,09

CLARA INES REBOLLO MORENO

VICTOR EDGAR BELLO

Representante Legal

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área CONTABLE restaurante Sopa & Tizón.

Tabla 31. *Estado P y G 2006.*

CLARA INES REBOLLO MORENO
NIT 41.467.814-2
RESTAURANTE SOPA & TIZÓN
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A 31 DIC/2006

AÑO	2006
EXPENDIO DE COMIDAS	197.683.500,00
COSTO DE VENTAS	118.610.100,00
UTILIDAD BRUTA	79.073.400,00
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	16.266.595,70
IMPUESTOS	2.860.000,00
ARRENDAMIENTOS	6.800.000,00
SERVICIOS	3.950.100,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	339.536,40
DIVERSOS	666.873,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	680.000,00
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	388.360,00
UTILES,PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	319.331,70
OTROS	262.394,60
UTILIDAD OPERACIONAL	62.806.804,30
PROVISION INPUESTO DE RENTA	18.842.041,29
UTILIDAD NETA	43.964.763,01

CLARA INES REBOLLO MORENO

VICTOR EDGAR BELLO

Representante Legal

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área CONTABLE restaurante Sopa & Tizón.

Tabla 32. *Balance general 2007.*

CLARA INES REBOLLO MORENO
NIT 41.467.814-2
RESTAURANTE SOPA & TIZÓN
BALANCE GENERAL A 31 DIC/2007

ACTIVO	144.514.342,60
DISPONIBLE	4.552.600,00
DEUDORES	3.252.300,60
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	136.709.442,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS EN MONTAJE	86.709.442,00
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	35.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	15.000.000,00
PASIVO	27.412.048,40
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	4.329.024,20
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	1.209.024,20
IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	580.372,00
IMPUESTOS SOBRE VENTAS	10.940.000,00
IVA 12% REG.SIMPLIFICADO	3.053.559,00
IVA 16%	4.300.069,00
PAGOS	3.000.000,00
PATRIMONIO	117.102.294,20
APORTES SOCIALES	35.000.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	60.638.845,40
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	21.463.448,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	144.514.342,60

CLARA INES REBOLLO MORENO

VICTOR EDGAR BELLO

Representante Legal

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área CONTABLE restaurante Sopa & Tizón.

Tabla 33. Estado P y G 2007.

CLARA INES REBOLLO MORENO	
NIT 41.467.814-2	
RESTAURANTE SOPA & TIZÓN	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A 31 DIC/2007	
EXPENDIO DE COMIDAS	263.578.000,00
COSTO DE VENTAS	158.146.800,00
UTILIDAD BRUTA	105.431.200,00
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	18.804.278,00
IMPUESTOS	3.250.000,00
ARRENDAMIENTOS	8.000.000,00
SERVICIOS	4.158.000,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	323.368,00
DIVERSOS	1.111.455,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000,00
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	554.800,00
UTILES,PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	354.813,00
OTROS	201.842,00
UTILIDAD OPERACIONAL	86.626.922,00
PROVISION INPUESTO DE RENTA	25.988.076,60
UTILIDAD NETA	60.638.845,40

CLARA INES REBOLLO MORENO

VICTOR EDGAR BELLO

Representante Legal

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área CONTABLE restaurante Sopa & Tizón.

Tabla 34 Balance general 2008.

CLARA INES REBOLLO MORENO

NIT 41.467.814-2

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN

BALANCE GENERAL A 31 DIC/2008

ACTIVO	181.982.780,30
DISPONIBLE	5.230.500,00
DEUDORES	4.415.130,30
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	172.337.150,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS EN MONTAJE	99.337.150,00
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	50.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	23.000.000,00
PASIVO	16.073.154,20
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	161.000,00
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	1.209.024,20
IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	790.000,00
IMPUESTOS SOBRE VENTAS	14.703.130,00
IVA 12% REG.SIMPLIFICADO	5.222.545,00
IVA 16%	4.880.585,00
PAGOS	3.810.000,00
PATRIMONIO	165.909.626,10
APORTES SOCIALES	35.000.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	87.358.550,30
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	43.551.075,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	181.982.780,30

CLARA INES REBOLLO MORENO

Representante Legal

VICTOR EDGAR BELLO

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área contable restaurante Sopa & Tizón.

Tabla 35. *Estado P y G 2008.*

CLARA INES REBOLLO MORENO

NIT 41.467.814-2

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A 31 DIC/2008

EXPENDIO DE COMIDAS	352.075.600,00
COSTO DE VENTAS	204.203.848,00
UTILIDAD BRUTA	147.871.752,00
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	23.073.823,00
IMPUESTOS	3.623.000,00
ARRENDAMIENTOS	10.000.000,00
SERVICIOS	4.365.900,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	240.061,00
DIVERSOS	1.903.181,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.038.500,00
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	792.209,00
UTILES,PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	391.857,00
OTROS	719.115,00
UTILIDAD OPERACIONAL	124.797.929,00
PROVISION INPUESTO DE RENTA	37.439.378,70
UTILIDAD NETA	87.358.550,30

CLARA INES REBOLLO MORENO

Representante Legal

VICTOR EDGAR BELLO

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área contable restaurante Sopa & Tizón.

Tabla 36. Análisis vertical del balance 2008.

CLARA INES REBOLLO MORENO

NIT 41.467.814-2

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN

BALANCE GENERAL A 31 DIC/2008

ANALISIS VERTICAL

ACTIVO	181.982.780,30	100,00%
DISPONIBLE	5.230.500,00	2,87%
DEUDORES	4.415.130,30	2,43%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	172.337.150,00	94,70%
MAQUINARIA Y EQUIPOS EN MONTAJE	99.337.150,00	54,59%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	50.000.000,00	27,48%
EQUIPO DE OFICINA	23.000.000,00	12,64%
PASIVO	16.073.154,20	8,83%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	161.000,00	0,09%
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	1.209.024,20	0,66%
IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	790.000,00	0,43%
IMPUESTOS SOBRE VENTAS	14.703.130,00	8,08%
IVA 12% REG.SIMPLIFICADO	5.222.545,00	2,87%
IVA 16%	4.880.585,00	2,68%
PAGOS	3.810.000,00	2,09%
PATRIMONIO	165.909.626,10	91,17%
APORTES SOCIALES	35.000.000,00	19,23%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	87.358.550,30	48,00%
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	43.551.075,80	23,93%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	181.982.780,30	100,00%

CLARA INES REBOLLO MORENO

VICTOR EDGAR BELLO

Representante Legal

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área contable restaurante Sopa & Tizón.

- COMENTARIOS AL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DEL AÑO 2008

En el análisis vertical del balance general, se observa en el activo que el rubro que mayor porcentaje tiene es el de propiedad planta y equipo con el 94.70% del total del activo, lo que indica que el activo del Restaurante Sopa & Tizón está representado casi en su totalidad por la propiedad planta y equipo del mismo. De otro lado, se analiza que el activo corriente es muy pequeño con tan solo el 5.3% del total del activo, lo que hace ver que el restaurante cuenta con muy poca liquidez y este es un problema muy grave, a su vez no existe un equilibrio entre activos fijos y activos corrientes.

En cuanto al pasivo se comenta que el pasivo corriente al igual que el activo corriente es muy pequeño con tan solo el 0.09%, No obstante la empresa no se encuentra endeudada con el sector financiero, y esta es una causa de su poca liquidez, por lo tanto sería conveniente evaluar opciones de apalancamiento con el sistema financiero.

Hablando del patrimonio, se deduce que el 91.17% de la empresa es de los accionistas y tan solo el 8.83% es de los acreedores, esto refleja que la empresa tiene un nivel de endeudamiento demasiado bajo y por tal razón no cuenta con capital de trabajo, esto se debe al temor de sus propietarios a endeudarse lo que a su vez frena las posibilidades de crecimiento de la empresa.

Tabla 37. *Análisis vertical del P y G 2008.*

CLARA INES REBOLLO MORENO

NIT 41.467.814-2

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A 31 DIC/2008

ANALISIS VERTICAL

EXPENDIO DE COMIDAS	352.075.600,00	100,00%
COSTO DE VENTAS	204.203.848,00	58,00%
UTILIDAD BRUTA	147.871.752,00	42,00%
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	23.073.823,00	6,55%
IMPUESTOS	3.623.000,00	1,03%
ARRENDAMIENTOS	10.000.000,00	2,84%
SERVICIOS	4.365.900,00	1,24%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	240.061,00	0,07%
DIVERSOS	1.903.181,00	0,54%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.038.500,00	0,29%
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	792.209,00	0,23%
UTILES,PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	391.857,00	0,11%
OTROS	719.115,00	0,20%
UTILIDAD OPERACIONAL	124.797.929,00	35,45%
PROVISION INPUESTO DE RENTA	37.439.378,70	10,63%
UTILIDAD NETA	87.358.550,30	24,81%

CLARA INES REBOLLO MORENO

VICTOR EDGAR BELLO

Representante Legal

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área contable restaurante Sopa & Tizón.

- COMENTARIOS AL ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL AÑO 2008

En cuanto al análisis vertical del estado de resultados se observa que el costo de ventas corresponde al 58% del total de las ventas, el cual es razonable y esto deduce que la empresa maneja costos relativamente normales. Los gastos operacionales son bajos con el 6.55% del total de los ingresos, esto indica que se está siendo eficiente en el control de gastos para el normal funcionamiento del restaurante.

Se reporta una utilidad bruta del 42% del total de los ingresos la cual no es mala pero se podría mejorar, la utilidad operacional del 35.45% es relativamente buena y por último la utilidad neta del 24.81% del total de los ingresos debería ser más alta para incrementar los márgenes de rentabilidad de la empresa, esto es lo que se pretende después del proceso de reestructuración.

Tabla 38. Análisis Horizontal de los Balances.

CLARA INES REBOLLO MORENO

NIT 41.467.814-2

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN

ANALISIS HORIZONTAL

AÑO	2007	2008	V. ABSOLUTO	V.RELATIVO
ACTIVO	144.514.342,60	181.982.780,30	37.468.437,70	25,93%
DISPONIBLE	4.552.600,00	5.230.500,00	677.900,00	14,89%
DEUDORES	3.252.300,60	4.415.130,30	1.162.829,70	35,75%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	136.709.442,00	172.337.150,00	35.627.708,00	26,06%
MAQUINARIA Y EQUIPOS EN MONTAJE	86.709.442,00	99.337.150,00	12.627.708,00	14,56%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	35.000.000,00	50.000.000,00	15.000.000,00	42,86%
EQUIPO DE OFICINA	15.000.000,00	23.000.000,00	8.000.000,00	53,33%
PASIVO	27.412.048,40	16.073.154,20	-11.338.894,20	-41,36%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	4.329.024,20	161.000,00	-4.168.024,20	-96,28%
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	1.209.024,20	1.209.024,20	0,00	0,00%
IVA POR PAGAR	580.372,00	790.000,00	209.628,00	36,12%
IMPUESTOS SOBRE VENTAS	10.940.000,00	14.703.130,00	3.763.130,00	34,40%
IVA 12% REG.SIMPLIFICADO	3.053.559,00	5.222.545,00	2.168.986,00	71,03%
IVA 16%	4.300.069,00	4.880.585,00	580.516,00	13,50%
PAGOS	3.000.000,00	3.810.000,00	810.000,00	27,00%
PATRIMONIO	117.102.294,20	165.909.626,10	48.807.331,90	41,68%
APORTES SOCIALES	35.000.000,00	35.000.000,00	0,00	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	60.638.845,40	87.358.550,30	26.719.704,90	44,06%
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	21.463.448,80	43.551.075,80	22.087.627,00	102,91%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	144.514.342,60	181.982.780,30	37.468.437,70	25,93%

CLARA INES REBOLLO MORENO

VICTOR EDGAR BELLO

Representante Legal

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área contable restaurante Sopa & Tizón.

- COMENTARIOS AL ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL EN LOS AÑOS 2007 - 2008.

Se puede observar que el activo total se incremento en un 25.93%, así mismo en rubros como maquinaria y equipo en montaje hubo un aumento del 14.56% que indica que se realizo algún tipo de inversión en maquinaria y equipo. Del mismo modo, el equipo de oficina representado en muebles y enseres tuvo un alza del 53.33% que refleja que se adquirió alguna parte de muebles y enseres.

En cuanto al pasivo total hubo una gran reducción del -41.36% que es beneficioso para la empresa porque sus obligaciones con terceros disminuyeron, de otro lado hubo un aumento en impuestos por pagar que también es consecuente debido al incremento en las ventas. El patrimonio aumento en un 41.68% debido a la buena utilidad del ejercicio anterior.

Tabla 39. Análisis horizontal de los estados P y G.

CLARA INES REBOLLO MORENO

NIT 41.467.814-2

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN

ANALISIS HORIZONTAL

AÑO	2007	2008	V. ABSOLUTO	V. RELATIVA
EXPENDIO DE COMIDAS	263.578.000,00	352.075.600,00	88.497.600,00	33,58%
COSTO DE VENTAS	158.146.800,00	204.203.848,00	46.057.048,00	29,12%
UTILIDAD BRUTA	105.431.200,00	147.871.752,00	42.440.552,00	40,25%
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	18.804.278,00	23.073.823,00	4.269.545,00	22,71%
IMPUESTOS	3.250.000,00	3.623.000,00	373.000,00	11,48%
ARRENDAMIENTOS	8.000.000,00	10.000.000,00	2.000.000,00	25,00%
SERVICIOS	4.158.000,00	4.365.900,00	207.900,00	5,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	323.368,00	240.061,00	-83.307,00	-25,76%
DIVERSOS	1.111.455,00	1.903.181,00	791.726,00	71,23%
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000,00	1.038.500,00	188.500,00	22,18%
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	554.800,00	792.209,00	237.409,00	42,79%
UTILES,PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	354.813,00	391.857,00	37.044,00	10,44%
OTROS	201.842,00	719.115,00	517.273,00	256,28%
UTILIDAD OPERACIONAL	86.626.922,00	124.797.929,00	38.171.007,00	44,06%
PROVISION INPUESO DE RENTA	25.988.076,60	37.439.378,70	11451302,1	44,06%
UTILIDAD NETA	60.638.845,40	87.358.550,30	26.719.704,90	44,06%

CLARA INES REBOLLO MORENO

VICTOR EDGAR BELLO

Representante Legal

Contador T.P. 9676-T

Nota. Datos obtenidos del área CONTABLE restaurante Sopa & Tizón.

- COMENTARIOS AL ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN LOS AÑOS 2007 – 2008.

Se puede observar un aumento significativo en las ventas de un 33.58% el cual indica que aunque hay falencias de tipo administrativo al interior del restaurante, las ventas aumentaron, también se observa un incremento en la utilidad bruta del 40.25% que es bueno y se debe a que aunque las ventas aumentaron en el 33.58% el costo de ventas tuvo un aumento de tan solo el 29.12% que indica que se hizo una buena gestión de compras que no obstante se podría mejorar

De otro lado, los gastos operacionales de administración aumentaron en un 22.71% que indica que el presupuesto de ese año no se cumplió debido a que fue mayor que el del año anterior. El rubro que llevo una mayor alza en gastos operacionales fue el de otros gastos, el cual se tiene que revisar cuidadosamente porque se incremento en un 256.28% que es un alza muy exagerada, por lo tanto se debe hacer un presupuesto de gastos para los años siguientes en los cuales se disminuya este y otros rubros de los gastos operacionales.

- INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2008

Tabla 40. *Indicador de liquidez*

LIQUIDEZ		
Razon Corriente	Activo Corriente	59.91
	Pasivo Corriente	
Prueba Acida	Activo Corriente – Inventario	59.91
	Pasivo Corriente	
Importancia del Activo Corriente	Activo Corriente	0.05
	Activo Total	
Capital neto de trabajo	Activo corriente-Pasivo corriente	9.484.630,30

Nota. Datos obtenidos del área CONTABLE restaurante Sopa & Tizón.

El indicador de Razón corriente se interpreta de la siguiente forma: La empresa tiene razón corriente de 59.91, esto quiere decir, en principio que por cada peso (\$1) que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$59.91 para respaldar esta obligación.

El indicador de la Prueba Acida se interpreta igual que la razón corriente, debido a que la empresa no cuenta con inventarios porque los productos que maneja, en su mayoría son perecederos.

El indicador de importancia del activo corriente se interpreta deduciendo que el activo corriente es un porcentaje muy pequeño del activo total, indicando que la mayor parte del activo está concentrado en el activo no corriente

El resultado del capital neto de trabajo enseña que, la empresa cuenta con un capital de trabajo razonable para el tipo de organización, no obstante si se puede incrementar la empresa va a funcionar con una mayor holgura lo cual sería beneficioso.

Tabla 41. *Indicador de rentabilidad*

RENTABILIDAD		
Margen neto	Utilidad Neta	24.81%
	Ventas	
Margen Bruto	Utilidad Bruta	42.00%
	Ventas	
ROA	Utilidad Neta	52.65%
	Patrimonio	
ROE	Utilidad Neta	48.00%
	Activos	

Nota. Datos obtenidos del área contable restaurante Sopa & Tizón.

El margen neto indica que la utilidad neta correspondió a un 24.81% de las ventas netas, lo anterior equivale a decir que cada peso (\$1) vendido generó 24.81 centavos de utilidad neta, Este margen es un poco bajo y se debe incrementar después del proceso de reestructuración.

El margen bruto indica que las ventas de la empresa generaron un 42% de utilidad bruta, en otras palabras cada peso (\$1) vendido generó 42.00 centavos de utilidad.

El ROA significa que las utilidades netas correspondieron al 52.65% sobre el patrimonio, quiere decir esto que los socios o dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 52.65%.

El ROE significa que la utilidad neta, con respecto al activo total correspondió a un 48%, o lo que es igual que cada peso (\$1) invertido en el activo total generó 48 centavos de utilidad neta.

Tabla 42. *Indicador operacional.*

OPERACIONALES		
Rotación de activos	Ventas	1.93 veces
	Activos	
Rotación de Capital	Ventas	2.12 veces
	Patrimonio + Pasivos a largo plazo	

Nota. Datos obtenidos del área CONTABLE restaurante Sopa & Tizón.

La rotación de activos muestra que los activos totales rotaron 1.93 veces en el año 2007, en otros términos, se dice que cada peso (\$1) invertido en activos totales generó ventas por 193 centavos.

La rotación de capital revela que el patrimonio rotó 2.12 veces en el año 2007, es decir, que por cada peso (\$1) invertido en el patrimonio generó ventas por 212 centavos.

Tabla 43. *Indicador de endeudamiento.*

ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento total	Pasivo Total	8.83%
	Activo Total	
Leverage Total	Pasivo Total	0.10
	Patrimonio	
Leverage a corto plazo	Total Pasivo Corriente	0.001
	Patrimonio	

Nota. Datos obtenidos del área contable restaurante Sopa & Tizón.

El endeudamiento total indica que por cada peso (\$1) que la empresa tiene invertido en activos, 8.83 centavos han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.). En otras palabras los acreedores son dueños del 8.83% de la empresa y los accionistas quedan como dueños del complemento o sea 91.17%.

El leverage total significa que por cada peso (\$1) del patrimonio se tienen deudas por \$0.10 se podría decir también que cada peso (\$1) de los dueños está comprometido en un 10%. El leverage a corto plazo revela que por cada peso (\$1) del patrimonio se tienen compromisos a corto plazo por 0.001 centavos, o sea que cada peso (\$1) de los dueños está comprometido a corto plazo en un 0.1%.

7.3.2 Diagnóstico interno PCI. Como conclusión del Diagnóstico interno realizado a través de las encuestas aplicadas al personal del restaurante, a continuación se presenta el PCI (perfil de capacidad interna) del Restaurante Sopa & Tizón dentro de este perfil se clasificaron las capacidades Directiva, Tecnológica, del Talento humano, competitiva y financiera, permitiendo evaluar el impacto que tiene cada variable frente al negocio.

Tabla 44. *Capacidad directiva.*

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa		X						X	
Responsabilidad social									
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico				X			X		
3. Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional					X		X		
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Orientación Empresarial					X			X	
8. Habilidad para atraer y retener gente creativa		X						X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		
10. Agresividad para enfrentar la competencia					X			X	
11. Sistemas de control					X			X	
12. Sistemas de toma de decisiones					X			X	

El perfil de capacidad directiva del restaurante Sopa & Tizón muestra claramente como la carencia de planeación, la poca velocidad de respuesta a condiciones cambiantes y la falta de habilidad para responder a la tecnología cambiante, son factores que han afectado gravemente el desarrollo de la empresa. Por tal razón en el proceso de Reestructuración administrativa se deben proponer soluciones a dichos problemas, para que de esta forma la empresa pueda volver a prosperar y tener éxito en el mercado.

Tabla 45. *Capacidad tecnológica.*

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación				X			X		
2. Nivel de tecnología					X		X		
5. Valor agregado al producto					X			X	
6. Economía de Escala					X			X	
7. Aplicación de tecnología de computadores				X			X		

Nota. Datos obtenidos por los autores del proyecto basados en entrevista realizada al personal

En cuanto a la capacidad tecnológica se observan grandes falencias debido a la falta de inversión en este campo, por ende la capacidad de innovación del Restaurante es una debilidad alta, esto derivado de su bajo nivel de tecnología debido a que los equipos con los que opera actualmente son obsoletos y su eficiencia no es muy buena.

Tabla 46. *Capacidad del talento humano.*

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento					X			X	
2. Experiencia Técnica		X						X	
3. Estabilidad	X						X		
4. Rotación		X						X	
5. Ausentismo		X						X	
6. Pertenencia		X					X		
7. Motivación					X		X		
8. Nivel de remuneración			X				X		
10. Retiros		X						X	

Nota. Datos obtenidos por los autores del proyecto basados en entrevista realizada al personal

Tabla 47. *Capacidad competitiva.*

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad.		X					X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente			X					X	
3. Participación en el mercado			X					X	
7. inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X			X		
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				X				X	
10. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
12. Administración de clientes			X					X	
13. Portafolio de productos					X		X		

Nota. Datos obtenidos por los autores del proyecto basados en entrevista realizada al personal

En el perfil de capacidad competitiva se puede observar que la calidad de los productos que ofrece el restaurante es un factor importante, así como también la fortaleza de los proveedores y disponibilidad de los insumos. No obstante se reflejan grandes debilidades como la falta de inversión en investigación y desarrollo lo cual conlleva a un portafolio de productos limitado el cual ya no tiene el mismo atractivo para los clientes.

Tabla 48. *Capacidad financiera*

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.				X				X	
4. Rentabilidad, retorno de inversión.		X					X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.			X				X		
7. Habilidad para competir con precios.				X			X		
8. Inversión de capital.					X			X	
9. Capacidad para satisfacer la demanda.		X						X	
10. Estabilidad de costos.			X				X		

Nota. Datos obtenidos del área CONTABLE restaurante Sopa & Tizón.

7.4 ANÁLISIS DOFA RESTAURANTE SOPA & TIZÓN

En la siguiente matriz DOFA se explica a modo de conclusión del Diagnóstico realizado al restaurante Sopa & Tizón, todos los factores claves referentes a la situación actual de la empresa. Partiendo de sus debilidades y fortalezas internas las cuales reflejan que la organización tiene muchas falencias en sus distintas áreas, pero a su vez cuenta con grandes fortalezas que sabiéndolas mantener e incrementar ayudarán a mejorar la posición competitiva del restaurante. De la

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

Tabla 49. *La matriz DOFA.*

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Apertura económica 2. Incursión en la prestación de Nuevos servicios. 3. Aceptabilidad y facilidad de acceso a productos con alto contenido tecnológico 4. Automatización de procesos 5. Globalización de la información 6. velocidad en el desarrollo tecnológico 7. Alianzas estratégicas 8. Desarrollo de la banca de inversiones.	1. Aumento de la inflación 2. Creación de nuevos impuestos 3. Incremento de la competencia. 4. Política salarial 5. Resistencia a cambios tecnológicos. 6. Nuevos competidores.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS – FA
1. Experiencia en el negocio. 2. Buen clima organizacional. 3. Proveedores con reconocimiento en el mercado y buena calidad. 4. Calidad de los productos. 5. Infraestructura adecuada. 6. Estabilidad y sentido de pertenencia del personal. 7. Buena rentabilidad, retorno de inversión. 8. Buena Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	1. Desarrollar nuevos productos de acuerdo con las necesidades del cliente. 2. Consecución de alianzas estratégicas a través de la internet. 3. Incursión en la prestación de servicio a domicilio. 4. Realizar inversión en productos con tecnología de punta.	1. Desarrollar productos con precios asequibles. 2. Contrarrestar la competencia apoyándose en la calidad de los productos y el buen servicio al cliente. 3. Realizar alianzas estratégicas con otros restaurantes para la compra de insumos logrando economías de escala.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS - DO	ESTRATEGIAS – DA
1. Falta de innovación en los productos 2. Carencia de una estructura clara y definida 3. falta de inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos 4. Nivel tecnológico bajo. 5. No existe análisis y definición de cargos 6. falta de motivación del personal. 7. Portafolio de productos obsoleto. 8. Falta de documentación de los procesos 9. Toma de decisiones autocrática 10. Resistencia al cambio 11. falta de usos de planes estratégicos 12. Poca habilidad para competir con precios.	1. Iniciar desarrollo tecnológico. 2. Creación de una estructura clara y eficiente. 3. Realizar capacitación a los Empleados y motivarlos. 4. Crear un plan de mercadeo para conocer las necesidades de los clientes 5. Incorporar al personal al proceso de cambio. 6. implementar un proceso de planeación continuo para estar preparados a cambios futuros.	1. Formalizar manuales de funciones y procesos 2. Buscar programas para la motivación y capacitación del talento humano. 3. Implementar programas de mejoramiento continuo. 4. ampliar el portafolio de productos para ofrecer mayor variedad de platos a los clientes.

Fuente: autores

7.4.1 Análisis de vulnerabilidad. A continuación se presenta el análisis de vulnerabilidad del restaurante Sopa & Tizón el cual permite identificar los puntos de los cuales depende de la existencia de la organización, a su vez determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ocurrencia de los hechos.

Tabla 50. Análisis de vulnerabilidad del restaurante Sopa & Tizón

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

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 51. Grado de vulnerabilidad

INDEFENSA	EN PELIGRO
I	II
VULNERABLE	PREPARADA
IV	III

Nota. Datos obtenidos por los autores

8. FASE DE DISEÑO

Se concientizarán a todos los individuos que integran en el restaurante de la necesidad de realizar un cambio mediante unos adecuados procesos como la construcción de un marco del cambio, una comunicación transparente para lograr incentivar el compromiso de todas las personas claves implicadas en el mejoramiento continuo de la organización. Todo esto se pondrá en marcha mediante unos principios, valores, e incentivos que motiven al empleado a ejecutar mejor su labor, además se renovarán ideas, y se tomarán unas medidas de evaluación del desempeño. En esta fase de diseño, se hace referencia básicamente a cuatro grandes dimensiones, en la primera se hablará acerca de la propuesta de valor y la estrategia que se va a utilizar para el proceso de reestructuración, en la segunda se expondrá el direccionamiento estratégico que se formuló como parte de la reestructuración, en este va incluida la misión, visión, y principios corporativos del restaurante. En la tercera se explicará la cadena de valor que se diseñó para el restaurante Sopa & Tizón, en la cual se reflejan todos los procesos son que va a contar el restaurante después de la reestructuración con el fin de agregar valor el cada uno de ellos siempre enfocado en las necesidades del cliente. Por último se habla de la parte de mercadeo en dónde se propondrá un plan de mercadeo para el restaurante que tiene como objetivo el análisis del mercado y la consecución de nuevos clientes.

8.1 PROPUESTA DE VALOR

Según el artículo de la página del Grupo Kizen (2005) Las propuestas de valor a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de

clientes seleccionados. La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia³⁵.

El restaurante se dedica a ofrecer a sus clientes alimentos preparados con insumos de la mejor calidad, acompañados de un servicio rápido y eficiente, logrando así satisfacer las necesidades alimentarias de estos y al mismo tiempo proporcionándoles platos siempre frescos y saludables a la hora de su almuerzo. Esta propuesta de valor diseñada para el restaurante Sopa & Tizón es formulada por los autores del proyecto.

• Línea Estratégica

Oportunidad y calidad: Se implementarán nuevos servicios además de cambiar y mejorar los procesos para lograr una mayor calidad en los productos y en el servicio obteniendo así la satisfacción de los clientes externos e internos.

- Flexibilidad en el servicio
- Implementación de tecnología de punta
- Enriquecimiento y capacitación del talento humano
- Innovación en los productos
- Certificación de las buenas prácticas de manipulación (BPM)

³⁵ GRUPO KAIZEN (2006) Las propuestas de valor a los clientes. Online: www.grupokaizen.com. Recuperado Octubre 02, 2008

8.1.2 Definición de objetivos Globales de la organización. Los objetivos que se proponen están encaminados hacia la mejora de los procesos mediante cambios favorables que permitan la satisfacción en primer lugar de los clientes externos, en segundo lugar de los clientes internos incluyendo dueños y parte administrativa y por último a los autores de este proyecto.

- 1) Crear alianzas estratégicas con los proveedores, obteniendo información valiosa acerca de la competencia, lo que permite minimizar costos y prevenir que la empresa sea poco competitiva frente a esta.
- 2) Encaminar todos los procedimientos de la organización a la consecución de la misión y visión de la misma, enmarcados siempre dentro de los principios y valores corporativos.
- 3) Verificar que todos los procesos al interior del restaurante estén funcionando eficientemente, para el cumplimiento del plan puesto en marcha. Implementando un sistema de mejoramiento continuo, mediante auditoría interna a través de la cual se evalúen constantemente todos los procesos al interior de la organización, verificando que se estén llevando a cabo de acuerdo a los estándares establecidos.
- 4) Investigar constantemente acerca de las nuevas tendencias que existen en el sector de Restaurantes, actualizando constantemente los equipos de cocina, con el fin de ofrecer a los clientes productos y servicios innovadores que satisfagan sus cambiantes necesidades.
- 5) Desarrollar procedimientos al interior del Restaurante, orientados a proporcionar siempre insumos suficientes y de excelente calidad, certificados mediante las buenas prácticas de manipulación (BPM).
- 6) Medir constantemente la satisfacción de los clientes, mediante encuestas para conocer en qué aspectos se está fallando, y corregirlos inmediatamente. De esta forma obtener una retroalimentación (feedback) que permita ofrecer a los clientes un valor agregado que logre fidelizarlos.

- 7) Ofrecer a los clientes internos un ambiente laboral que genere confianza y motivación, por medio de capacitaciones constantes e incentivos que logren crear en ellos un sentido de pertenencia hacia la organización, y así desempeñen sus labores más eficientemente.
- 8) Administrar los recursos financieros de la organización de una forma eficaz, tomando decisiones acertadas y que vayan de acuerdo al logro de la misión y la visión de la empresa.
- 9) Administrar los bienes y recursos necesarios que se requieren para el buen funcionamiento del restaurante manejado debida y cuidadosamente, con una tecnología actualizada, y a su vez llevar un control del buen funcionamiento de los mismos que contribuya a prestar un servicio de calidad a los clientes.

8.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el mundo contemporáneo las organizaciones tienen que tener muy claro y definido hacia dónde van, de no ser así sus competidores arrasarán con ellos, de allí viene la necesidad de un adecuado direccionamiento estratégico en las organizaciones, el cual es el encargado de definir el horizonte a mediano y largo plazo de la empresa, y está conformado por la misión, la visión y los principios corporativos.

8.2.1 Misión. Proveer a los clientes alimentos de la mejor calidad, seleccionando los mejores proveedores para que después de un cuidadoso proceso de preparación, realizado por personal altamente calificado; llevar a los cliente final comida criolla con excelente sazón, acompañada de un servicio eficiente y oportuno, prestado por personas cuya prioridad siempre es el cliente, generando satisfacción en los clientes internos y externos.

8.2.2 Visión. Ser una de las mejores empresas de comida en la ciudad de Bogotá, con predominio a la calidad y el buen servicio, generando así un mayor número de clientes y a la vez obteniendo la fidelidad de los mismos.

Ser una organización competitiva en el sector alimenticio con sistemas de calidad, salud e higiene certificados que se desarrollen en todos los procesos que se realizan los cuales propendan por el mejoramiento continuo de la empresa y sus trabajadores, buscando un bienestar total.

Posicionarse como una de las mejores empresas del sector, dando servicios con calidad, eficiencia y honradez, contando para esto con el mejor personal capacitado y apto para esta labor, logrando la plena satisfacción de los clientes.

8.2.3 Valores y Principios Corporativos. Se establecerán unos valores y principios corporativos para el Restaurante Sopa & Tizón los cuales serán divulgados a todos los colaboradores, así como al personal directivo para que sean llevados a la práctica y dirijan sus acciones o actividades diarias que se ejecutaran en los próximos 5 meses al implementar el proceso de Reestructuración, para el mejoramiento continuo de la organización.

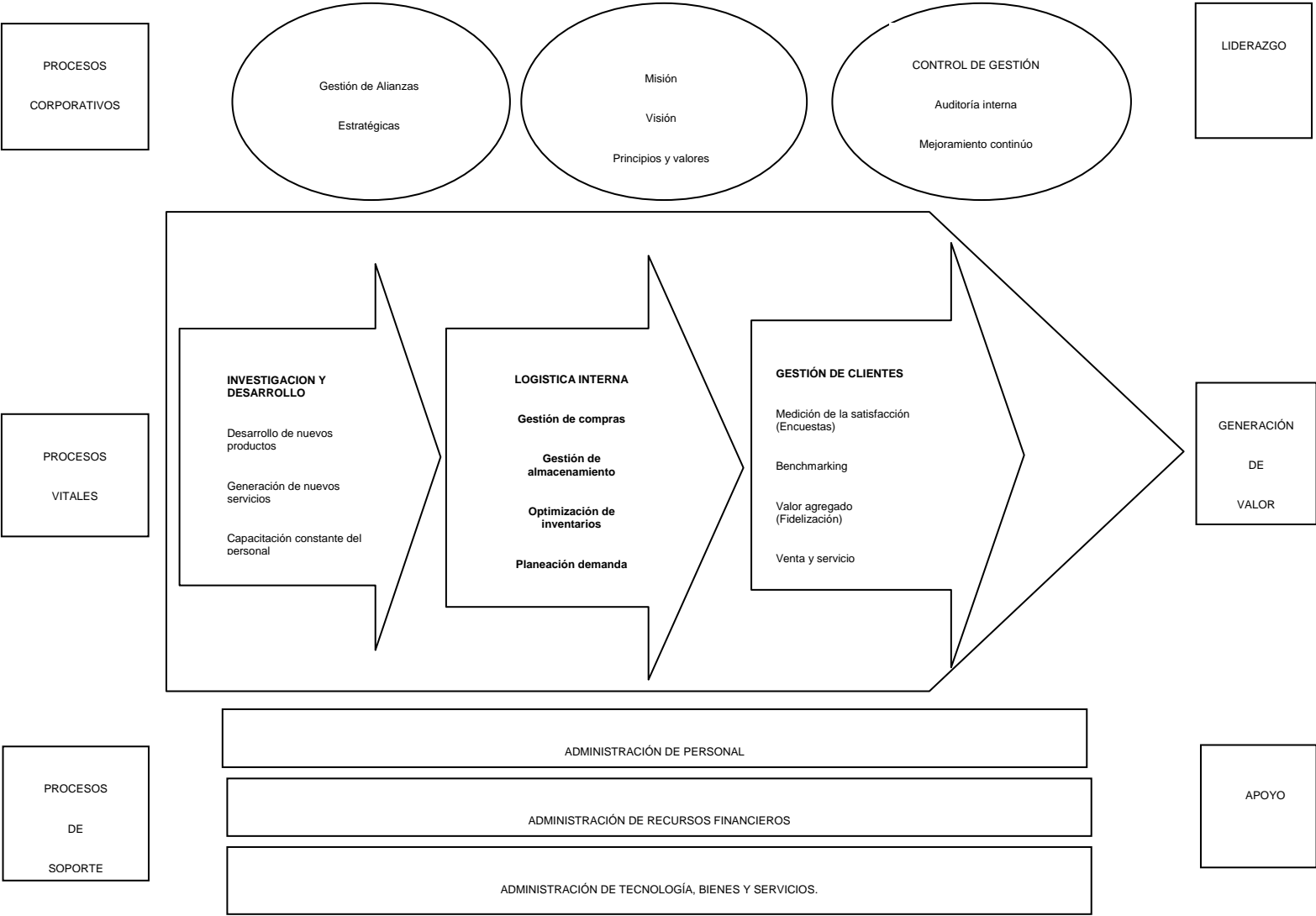
- **Calidad:** El producto se preparará con los mejores insumos que se requieren para los diferentes platos, además a esto el proceso de preparación lo hará una persona idónea la cual será la encargada de poner la sazón típica y distintiva a cada plato.
- **Servicio:** Prestado por personas que están siempre en disposición de prestar una ayuda oportuna y eficiente a los clientes que visitan el restaurante con el fin de satisfacer sus necesidades alimenticias.

- Honradez: ser incapaz de robar, estafar o defraudar a todos las personas que lo rodean como lo son en este caso, compañeros de trabajo, jefes y clientes a quienes se les debe servir con respeto, es decir ser escrupuloso en el cumplimiento de sus deberes.
- Compromiso y responsabilidad social: Es tener un acuerdo entre las partes de realizar su labor con responsabilidad hacia el bienestar de la sociedad, preocupados siempre por el cuidado y la preservación del medio ambiente.
- Respeto por los colaboradores y por el cliente: el trato debe ser transparente y respetuoso con todos, para así generar confianza entre todas las personas que conviven y visitan el restaurante Sopa & Tizón.
- Comunicación: Es necesario dar información clara y concisa entre todos los integrantes del restaurante y así mismo dar ejemplo de lo elemental que es la comunicación exacta entre todos para evitar errores y por lo tanto insatisfacción por parte de todos.
- Decidir en equipo y trabajar en equipo: Es elemental que todos participen con ideas que aporten a la hora de tomar decisiones para beneficio de todos, además de constituir un grupo armonioso de trabajadores en dónde todos estén comprometidos en colaborar y apoyarse mutuamente.

8.3 CADENA DE VALOR

La cadena de valor que se ha diseñado para el restaurante Sopa & Tizón permite conformar una estructura organizacional, a través de cada proceso estratégico (horizontales) se pretende generar valor siempre enfocados en las necesidades del cliente, a su vez los procesos de soporte sirven como facilitadores a los procesos estratégicos complementando así un proceso enfocado a ofrecer a los clientes del restaurante un producto con excelencia, resultado de un meticuloso conjunto de actividades que generan valor en cada paso.

Figura 13. Cadena de Valor.



8.4. MODELO PLAN DE MERCADO

Se realizará un plan de mercadeo completo el cual permitirá lograr los objetivos de mercado y así mismo su éxito, este documento escrito se conduce como un manual de actividades de mercado para el gerente o administrador.

8.4.1 Misión del negocio. Proveer a los cliente alimentos de la mejor calidad, seleccionando los mejores proveedores para que después de un cuidadoso proceso de preparación, realizado por personal altamente calificado; llevar a el cliente final comida criolla con excelente sazón, acompañada de un servicio eficiente y oportuno, prestado por personas cuya prioridad siempre es el cliente, generando satisfacción en los clientes internos y externos.

8.4.2 objetivo de mercadotecnia. Alcanzar un 10% de participación del mercado en el mercado de comida criolla en un plazo de 12 meses a partir de la introducción del servicio a domicilio.

8.4.3 Análisis situacional

- Debilidades:

Falta de innovación en los productos, falta de capacitación del personal, nivel tecnológico bajo, no existe un plan de mercadeo, resistencia al cambio.

- Fortalezas: Experiencia en el negocio, calidad de los productos, proveedores con reconocimiento en el mercado y buena calidad, y por ultimo la experiencia del personal.
- Oportunidades: Crecimiento del sector, incursión en la prestación de nuevos servicios, incrementar el nivel de tecnología, alianzas estratégicas.

- Amenazas: Inestabilidad en los precios de los insumos, incremento en los impuestos, competencia desleal, ingresos de nuevos competidores con precios más bajos.

8.4.4 Alternativa estratégica. La alternativa que se eligió es el Desarrollo del mercado en dónde se quiere lograr la captación de nuevos clientes por medio de la flexibilidad del servicio como lo es el domicilio el cual atraerá otros consumidores y lo más factible es que sean personas que viven alrededor del restaurante Sopa & Tizón, también se recibirá asesoría para el mejoramiento servicio y por consiguiente la satisfacción del cliente.

8.4.5 Estrategia del mercado objetivo. Ejecutivos de clase media alta que trabajan en el sector, así como también empleados del sector bancario y a su vez personas que residen en el sector. Estos 3 segmentos de mercado son personas que muchas veces no cuentan con el suficiente tiempo para desplazarse al medio día hacia un restaurante para almorzar tranquilamente por tal razón son un buen mercado objetivo para el servicio a domicilio que se pretende implantar en el restaurante Sopa & Tizón.

8.4.6 Mezcla de mercadotecnia

- **PRODUCTO:** El producto líder que se va a impulsar para el servicio de domicilio es el MITI-MITI porque es el producto de mayor acogida en el restaurante, esto debido a que es un plato balanceado y completo el cual consta de: sopa mediana, que debe ser ajiaco, mondongo, mazamorra, cuchuco o mute santandereano según el día, esta va acompañada de media carne de res o media pechuga de pollo acompañada de papa salada y arepa

blanca, y como bebida limonada natural. Su empaque para este servicio debe ser en icopor hermético para evitar posibles derrames.

- **PLAZA:** Los productos a domicilio serán distribuidos en una moto con un caja especial para el transporte de la comida a su vez el empaque será hermético y de alta calidad para que el producto llegue a su consumidor final bien presentado, con una adecuada temperatura y listo para consumir.
- **PROMOCIÓN:** la promoción del servicio a domicilio se realizará por medio de volantes que se distribuirán en todos los alrededores del restaurante especialmente en oficinas, bancos y sitios residenciales. Adicionalmente a los clientes que visitan el restaurante se les informará del nuevo servicio y de la forma como deben solicitarlos. Inicialmente y para impulsar el servicio el domicilio no tendrá costo.
- **PRECIO:** Los precios de los productos para el servicio a domicilio serán iguales que los que se ofrecen a los clientes que visitan el restaurante. Y por un lapso de 2 meses no se cobrará recargo alguno por el domicilio como tal.

8.4.7 Implementación, evaluación y control. En la implantación se especifican las actividades a realizar con su respectiva fecha, el presupuesto que cada una requiere y el responsable de dicha actividad. Luego se efectuara la evaluación y el control de la implementación de estas actividades para el plan de mejoramiento del restaurante Sopa & Tizón especificando como se va hacer y por medio de quien se va a realizar.

- IMPLEMENTACIÓN

Tabla 52. Implementación de actividades para el servicio a domicilio.

ACTIVIDADES	FECHA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Implementación de nuevos sistemas de transporte	Julio de 2009	\$2.300.000	Gerente
Implementación de nuevos esquemas de empaques	Julio de 2009	\$800.000	Gerente
Contratación de outsourcing publicitario	Junio de 2009	\$200.000	Administrador
Montaje de cadena de impulsores	Junio de 2009	\$200.000	Administrador
Contratación de personal para la ejecución de nuevos servicios	Julio de 2009	\$496900	Administrador

Nota. Datos obtenidos por los autores.

- EVALUACIÓN Y CONTROL

La evaluación del plan de mercadeo se realizará a través de una auditoria de mercadeo que la va a llevar a cabo el contador de la empresa con una periodicidad trimestral, evaluando y supervisando para corregir las acciones que no contribuyan a que la empresa alcance las metas establecidas.

8.5 BENCHMARKING

Este es un asunto de supervivencia competitiva en el cual se aplicara la operación de Benchmarking que ha ido creciendo básicamente en su complejidad y utilidad. Para apoyar el proyecto de reestructuración se van a considerar unos factores encontrados en el libro El Cambio es Óptimo (1995) estos son:

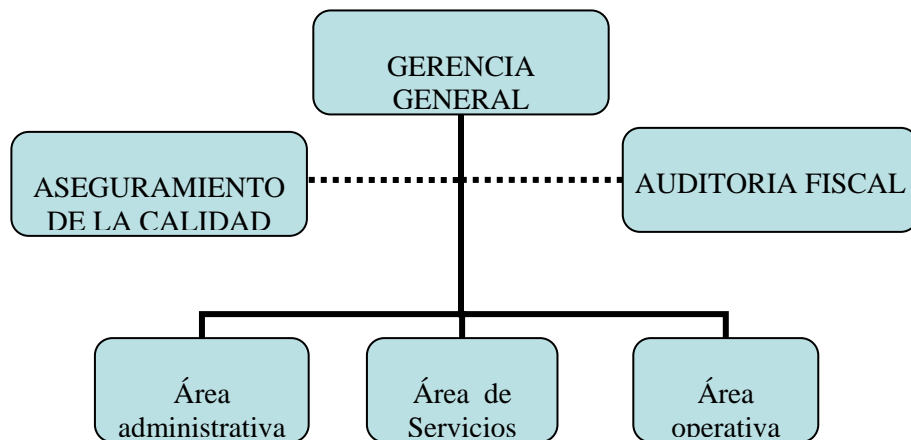
1. Benchmarking para medir los procesos/rendimientos. Se obtiene la información de los resultados esperados y los métodos utilizados para el logro de tales resultados, esta se organizará de forma que se subrayen los mecanismos de control de la gestión: procesos, personal, estructura y tecnología.
2. Benchmarking estratégicos y competitivos. Incluirá cambios en la estrategia competitiva e información sobre mercados y servicios/productos o competidores.
3. Benchmarking sobre clientes/proveedores. Información actual sobre expectativas y necesidades de los clientes y también de los proveedores sobre su naturaleza y el volumen de sus sociedades que se encuentran entre sus competidores principales lo cual es necesario para perfilar la propuesta de cambio.
4. Benchmarking de la plantilla de empleados. Se debe hacer una evaluación honrada de la disponibilidad y capacidad de cambio del restaurante, además la elaboración de la plantilla en dónde se exprese cuales son los niveles apropiados de autoridad.

9. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El organigrama que se ha diseñado para el restaurante “Sopa & Tizón” representa los nuevos procesos y la organización de operaciones automatizadas; en dónde asegura la optima utilización de la experiencia de su personal , a su vez la capacidad y calidad de sus recursos para su mejoramiento continuo; el organigrama es en sentido vertical el cual indica mediante unas líneas de comunicación el grado de responsabilidad y autoridad que tiene cada nivel, interactuando entre los diferentes cargos para lograr la meta que está dirigida hacia la satisfacción del cliente.

9.1 ORGANIGRAMA

Figura 14. Organigrama

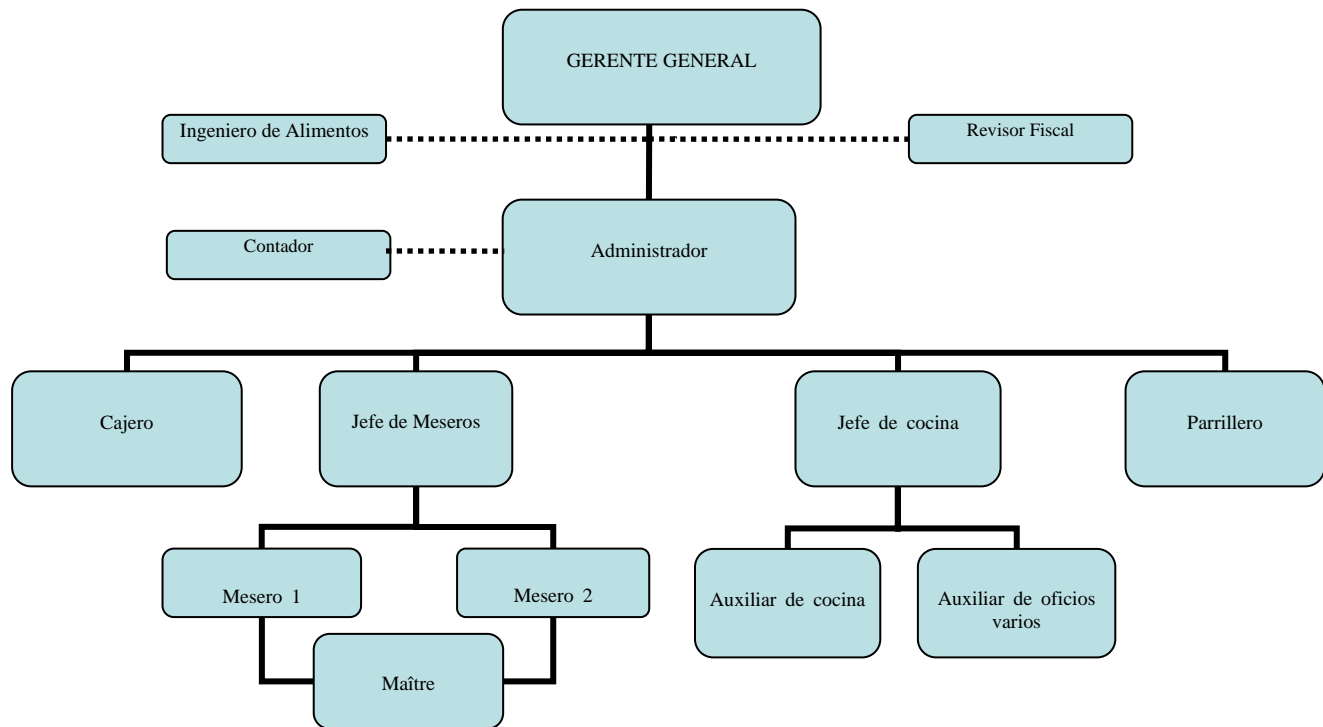


El organigrama se subdivide en 3 niveles, en el primer nivel se encuentra el Gerente general, luego de este vienen 2 líneas de staff en una se ubica un revisor fiscal encargado de la auditoría fiscal, y en la otra un ingeniero de alimentos

encargado de el aseguramiento de la calidad, los cargos de estas 2 personas son necesarios temporalmente, es por eso que se ubican de esta forma (línea staff). En el segundo nivel se encuentra las 3 áreas de la organización, la primera es el área administrativa, la segunda la de servicios, y la tercera la de mercado. Y por último en el tercer nivel se observa la logística y el servicio al cliente, las cuales se hallan comunicadas directamente con el área de servicios.

9.1.2 Mapa de Cargos

Figura 15. Mapa de cargos.



Fuente: autores

9.2 PROPUESTA DE ESTRUCTURA

La estructura del restaurante “Sopa & Tizón” está conformada por los cargos que se observan en el mapa anterior, a continuación se enunciarán a todos con sus conceptos para hacerse una idea del significado de los diferentes cargos, es necesario destacar que cada uno de ellos va a tener cierto poder el cual los compromete aún más al cambio, es decir ayuda a la flexibilidad o adaptabilidad de este. Los cargos son:

La Gerencia: Asesorada por distintos cargos, se encarga de la dirección general de la empresa, el establecimiento de políticas, de los diseños de funciones, las estrategias para la ejecución y el buen desarrollo del proyecto de reestructuración, entre otras.

La Administración: Se encarga dirigir e influir en las opiniones de sus empleados de una manera adecuada, también debe apoyar a la gerente en la realización de planes, toma de decisiones y la contratación del personal.

Contador externo: Tiene a su cargo el control financiero de la Empresa, y el soporte CONTABLE, además se encarga de asesorar a los propietarios de los gastos e inversiones que se deben hacer.

El cajero: Se encarga de llevar las cuentas claras de los clientes, como también es el responsable de la caja menor y apoya con ideas creativas para la toma de decisiones que se requerirán en el momento de implementar el proceso de reestructuración.

Cocineras: Están preparadas para la realización de los diferentes platos con su toque secreto para que el cliente los deguste a la hora de almorzar.


Parrillero: Lleva una adecuada manipulación de las carnes además de tener en cuenta los términos de la carne que el cliente desea.


Meseros: Tienen el contacto directo con el cliente en dónde ofrecerán su mejor servicio para la satisfacción de los mismos así como también harán parte de las decisiones que se tomarán de ahora en adelante, además tendrán la oportunidad de liderar dentro de su campo laboral.


9.2.1 Infraestructura Física. Como se ha podido observar grosso modo en el plano anterior de la infraestructura del restaurante Sopa & Tizón, cuenta con un espacio adecuado es decir bastante cómodo para la ejecución de cada actividad, sus instalaciones son amplias las cuales cubren la demanda de clientes que llegan o visitan a diario el establecimiento sobre todo la cantidad de personas que concurren los fines de semana, pues estos son los días de mayor movimiento es decir dónde se obtienen las mejores ventas de la semana puesto que se encuentra ubicado en un sector residencial y comercial el cual lo frecuentan más los sábados, domingos y festivos.

9.2.2 Tecnología. En los siguientes esquemas se muestra la propuesta de inversión en tecnología para el mejoramiento de los procesos en el interior del restaurante Sopa & Tizón.

Tabla 53. Propuestas de implementación de una nueva tecnología.

Adquisición de un computador por un valor de \$1.600.000	
Propuesta	
Objetivo	Llevar un mejor control de inventarios y una información completa y organizada.

Descripción del problema	Debido a la falta de esta herramienta que es tan indispensable para toda empresa, se ve una gran ineficiencia en los procesos como el de control de inventarios el cual hace que se vuelvan lentos y engorrosos al realizarse en formatos escritos y desactualizados.
Desarrollo	Se mejorarán los procesos del restaurante.
Propuesta	Se adquirirá un software especializado para Restaurantes conocido como Gamasoft por un costo de \$ 3.500.000
Objetivo	Lograr la satisfacción de los clientes.
Descripción del problema	Debido a la falta de esta herramienta no se tiene un tiempo adecuado en la entrega de los pedidos y además se ven errores en la toma de los pedidos, esto hace que los clientes no se sientan satisfechos y elijan a la competencia.
Desarrollo	Mejoramiento del servicio al cliente.
Propuesta	<p>Hacer una inversión en equipamiento de cocina por \$25.985.000</p> 
Objetivo	Lograr la eficiencia en los procesos realizados en la cocina.
Cuadro 33 (cont.)	
Descripción del problema	El equipamiento de cocina que aunque se encuentra en buen estado hay que irlo renovando paulatinamente por otros más eficientes, y que permitan al Restaurante la preparación de nuevos platos que se encuentren dentro del gusto de los clientes.
Desarrollo	Con mejores herramientas se obtiene un excelente desarrollo de las funciones en el área operativa.

Propuesta	<p>Comprar una moto de pequeña cilindrada por un valor de \$2.300.000.</p> 
Objetivo	Prestación del servicio a domicilio.
Descripción del problema	Al no tener este servicio hace que se pierdan tanto las ventas como los clientes, y que a su vez ellos busquen estos servicios en otras empresas.
Desarrollo	Implementación de una nueva estrategia de ventas.
Propuesta	Invertir en capacitaciones para los empleados y propietarios en \$5.000.000
Objetivo	Tener un personal altamente capacitado.
Descripción del problema	Debido a la falta de capacitaciones, los empleados no cumplen sus funciones eficientemente.
Desarrollo	Adquirir nuevos conocimientos que permitan el buen desarrollo de los procesos.
Propuesta	
Objetivo	
Descripción del problema	
Desarrollo	

Nota. Datos obtenidos por los autores.

10. PRODUCTOS

Se realizará unos diseños de cargos y unos manuales de funciones los cuales permitirán una mejor organización, estos deben estar al alcance de todas las personas que laboran en el restaurante, para que tengan conocimiento completo de sus funciones y a su vez esto ayude a evitar que los trabajadores evadan sus responsabilidades.

10.1 DISEÑO DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES

Como consecuencia del trabajo de campo en la entrevista realizada a la gerente general y empleados del restaurante en la fase de diagnóstico, se observa la necesidad de la elaboración de manuales específicos de funciones y competencias laborales para hacer más fácil la ejecución de las actividades inherentes a cada cargo.

El diseño de puestos de trabajo es significativo en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general, en este se busca equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa para que así mismo los individuos se encuentren cómodos e igualmente motivados en su puesto de trabajo, además de eso se han tomado en cuenta una serie de requisitos en dónde se destacan sus conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas y habilidades que se dirigen hacia el cambio y al mismo tiempo comprometen a todo el personal para este proceso de reestructuración.

Tabla 54. *Funciones del gerente general*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Directivo Denominación del empleo: Gerente General Dependencia: Gerencia General. N° de cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Propietarios.	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Dirigir, planear, formular políticas y controlar los procesos de la organización, con unos principios y valores para contribuir con el buen desarrollo de sus empleados y a la vez con la sociedad, en cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la empresa de una manera eficiente. 2. Dirigir, coordinar, vigilar y controlar la ejecución de la misión, las funciones, planes, programas y proyectos de la Empresa. 3. Proponer, fijar, dirigir, vigilar y controlar las políticas, la visión, los planes, los programas y los proyectos de la Empresa, y velar por el cumplimiento de las funciones, los objetivos y la misión. 4. Dirigir y administrar el personal de la Empresa. 5. Coordinar las diferentes actividades encaminadas a la consecución de los objetivos de la Empresa. 6. Tomar decisiones en cuanto a inversión y endeudamiento que vayan de acuerdo a los objetivos de la empresa. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La representación legal de la Entidad es ejercida dentro de las facultades y límites establecidos legalmente para su ejercicio. 2. La dirección, coordinación, vigilancia y control de políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, buscan el cumplimiento de las funciones, los objetivos y la misión de la organización. 3. La organización interna de la Empresa y de su personal, están acordes con las necesidades del servicio, y le permiten adaptarse rápidamente a los cambios que exigen factores y actores internos y externos. 4. El personal de la entidad es dirigido y administrado de conformidad con los valores y principios de la empresa, los planes, programas y proyectos de la misma, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. 5. Las actividades realizadas al interior del Restaurante van encaminadas al logro de la misión y la visión de la Empresa. 6. Las decisiones tomadas por la alta gerencia van en concordancia con los objetivos de la organización. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Planeación estratégica; gestión administrativa; procedimiento administrativo; laboral administrativo; formulación, evaluación y gerencia de proyectos; conocimiento del entorno socioeconómico; conocimientos en investigación; comprensión de lectura y lenguaje; negociación de conflictos; informática intermedia; redacción.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Título Profesional Universitario	Tres (3) años en cargos de nivel Directivo, en áreas relacionadas con gerencia, administrativa, educativa, de formación profesional, o desarrollo tecnológico.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 55. *Funciones del administrador*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN	
MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
<p>Nivel: Directivo Denominación del empleo: Administrador Dependencia: Área Administrativa N° de Cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General</p>	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
<p>Dirigir, controlar y evaluar todos los procesos de la organización con el fin de verificar que vayan encaminados a la consecución de los objetivos de la Empresa.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar la elaboración de planes a mediano y largo plazo que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. 2. Controlar y evaluar los diferentes procesos que se realizan al interior del restaurante, verificando que se realicen eficientemente de acuerdo con los manuales de funciones establecidos para cada cargo. 3. Comunicar a la Gerencia acerca de ideas y opiniones de todo el personal con el objetivo de que sean tomadas en cuenta para el mejoramiento continuo de la organización. 4. Verificar que la calidad de los insumos sea la siempre la idónea para satisfacer los gustos y necesidades de los clientes. 5. Llevar un control de inventarios eficiente con el propósito de evitar posibles fraudes por parte de los empleados, que vayan en contra de la organización. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los planes y programas a mediano y largo plazo presentados están de acuerdo con los objetivos y metas de la organización. 2. Los procesos realizados al interior del restaurante se realizan eficientemente y de acuerdo a los manuales de funciones establecidos para cada cargo. 3. La comunicación entre la alta gerencia y el personal operativo permite, que las ideas y opiniones de los empleados sean tenidas en cuenta para beneficio de la empresa. 4. Los insumos del restaurante son de alta calidad y responden a las necesidades y expectativas de los clientes. 5. El sistema de inventarios que se lleva al interior del restaurante refleja con exactitud las existencias reales de todos los insumos debido a su alto nivel de confiabilidad. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<p>Gestión administrativa, manejo y control de inventarios, administración de personal, conocimientos en control de calidad, liderazgo y manejo de grupos, capacidad de comunicación y elaboración de informes. Redacción, manejo de sistemas.</p>	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Título Técnico o Profesional Universitario	Dos (2) años en cargos de nivel Administrativo, en áreas relacionadas con Administración, supervisión y dirección.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 56. *Funciones del contador.*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Administrativo Denominación del empleo: Contador Dependencia: Área Administrativa N° de cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Gerente general.	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Lograr y mantener el equilibrio financiero del restaurante, con el fin de contribuir a su crecimiento financiero a mediano y largo plazo.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y controlar el presupuesto del restaurante con el propósito de tener un soporte para el control de gastos de la organización. 2. Asesorar al Gerente general en la toma de decisiones a nivel financiero para reducir la incertidumbre. 3. Llevar con diligencia los libros de contabilidad del restaurante de acuerdo a los requerimientos exigidos por la DIAN para evitar multas y sanciones. 4. Elaborar los estados financieros de la empresa y basados en estos tomar decisiones acerca de inversión, endeudamiento, etc. 5. Elaborar las declaraciones de IVA, ICA, RENTA y complementarios para mantener al día la empresa ante los requerimientos de la DIAN 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El presupuesto presentado a la gerencia general va de acuerdo con las metas en materia de gastos establecidas para el respectivo año. 2. Las decisiones a nivel financiero son tomadas eficazmente producto de una buena asesoría del contador de la empresa. 3. Los libros de contabilidad de la empresa son llevados de una manera ordenada y consecuente con la normatividad de la DIAN. 4. Los estados financieros de la empresa reflejan la situación del restaurante en un periodo determinado, y son una herramienta indispensable a la hora de tomar decisiones en cuanto a endeudamiento, inversión, etc. 5. Las declaraciones presentadas ante la DIAN son concisas y Transparentes para evitar multas o sanciones. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Elaboración de estados financieros, diligenciamiento de los libros de contabilidad y de las declaraciones de IVA, ICA, RENTA y complementarios.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Título Profesional Universitario	Tres (3) años como contador profesional titulado, también como asesor en empresas reconocidas.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 57. *Funciones del cajero.*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN	
MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Operativo Denominación del empleo: Cajero Dependencia: Área de servicios N° de Cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Administrador	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Realizar el debido cobro de todas las cuentas con honestidad, llevando un orden consecutivo para facilitar la entrega de la cuenta al cliente en el momento en el que la solicite.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar el cobro de las cuentas, comprobando que cada una esté bien facturada y teniéndola lista en el momento en que el cliente la solicite. 2. Realizar el pago de facturas de gastos diarios teniendo en cuenta que el proveedor la cancele y deje el original de la factura. 3. Entregar cuentas al final del día, separando los vales del día, los gastos, y entregar el excedente de dinero que quede de las diferencia entre ingresos y egresos. 4. Manejar la caja menor del restaurante, responsabilizándose del dinero que en ella se le entregue. 5. Llevar el inventario de bebidas del restaurante haciendo arqueo una vez por semana para comprobar que la existencia física coincida con los resultados del kárdex. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cobro de las cuentas realizado durante el día refleja exactamente la venta de acuerdo al descargue de la caja registradora. 2. Las facturas canceladas en el día se encuentran debidamente organizadas y con el sello de cancelado del respectivo proveedor. 3. El arqueo al final del día corresponde exactamente de acuerdo a la diferencia entre ingresos y egresos sin faltante de dinero alguno. 4. La caja menor del restaurante se encuentra siempre completa en cuanto a dinero se refiere para tener una reserva de dinero si se presente algún gasto antes de comenzar la venta. 5. La existencia física de bebidas corresponde exactamente con el saldo final del kárdex. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Buen manejo del dinero, capacidad de reconocer el dinero y tarjetas falsas, manejo de kárdex, manejo básico de sistemas, agilidad de digitación, conocimientos básicos de contabilidad.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Tecnólogo en área de CONTABLE o administrativa y de servicio al cliente.	Un (1) año como cajero en empresas de servicios.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 58. *Funciones del jefe de meseros*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Operativo Denominación del empleo: Jefe de Meseros Dependencia: Área de servicios N° de Cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Administrador	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Influir de una manera adecuada a los meseros para que realicen sus actividades ordenadamente y se interesen por dar un buen servicio a todos los clientes logrando la satisfacción de los mismos.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar instrucciones a los meseros acerca de la organización de los salones logrando una buena distribución y limpieza de los espacios. 2. Realizar un esquema de las claves y anotaciones que deben hacer los meseros en la hoja de toma de la comanda para prevenir posibles errores. 3. Liderar al equipo de meseros tomando una relación detallada de todas y cada una de las tareas a realizar y a comprobar el buen funcionamiento del servicio durante el día. 4. Proponer planes de mejoramiento en servicio al cliente con el fin de ofrecer cada día un mejor servicio. 5. Llevar los pedidos a las mesas con prontitud para que los platos lleguen con una adecuada temperatura a los clientes. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las instrucciones impartidas a los meseros están de acuerdo con las políticas de servicio al cliente del restaurante. 2. El esquema para la comanda de los meseros facilita el proceso en la toma de pedidos. 3. El buen direccionamiento como líder de meseros, logra la satisfacción del cliente mediante la buena gestión en la atención prestada por sus representantes (meseros). 4. Los planes de mejoramiento presentados contribuyen a que el servicio prestado sea cada vez de mayor calidad, y esto se refleja en las encuestas de satisfacción. 5. La entrega de los platos será en un tiempo apropiado y con una temperatura adecuada para ser consumido, teniendo en cuenta el proceso de preparación de cada uno de los platos. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Trabajo en equipo, correcta expresión verbal, servicio al cliente, administración de personal, manejo de grupos de trabajo, liderazgo, y comprensión de lenguaje.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Bachiller con títulos de instituciones como el Sena en cuanto al área hotelera.	Dos (2) años como mesero de restaurantes conocidos y con prácticas realizadas en el instituto en dónde estudio.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 59. *Funciones del mesero*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Operativo Denominación del empleo: Mesero Dependencia: Área de servicios N° de Cargos: 2 Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Meseros	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Lograr acercarse al cliente de manera cordial, prestándole su total atención siendo tolerante y comprensible con él, logrando así su satisfacción.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar los pedidos y repetir la comanda antes de alejarse de la mesa para asegurarse que este correctamente. 2. Transmitir la orden a la cocina con claridad y cerciorarse de ser escuchado para que el pedido salga con la mayor prontitud posible. 3. Llevar los pedidos a las mesas con prontitud para que los platos lleguen con una adecuada temperatura a los clientes. 4. Frecuentar a la mesa para atender a los deseos del cliente logrando su total satisfacción. 5. Realizar el aseo correspondiente a las áreas de servicio al cliente, cerciorándose que el aspecto de los salones sea el deseado por los clientes. 6. Llevar las cuentas a las mesas en el momento que el cliente la solicite, y llevar el dinero a la caja acompañado de la comanda, para posteriormente llevar el cambio a la respectiva mesa. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La toma de pedidos y su repetición logran una correcta entrega del pedido. 2. La orden que se comunica es entendida por las personas encargadas de servir los platos logrando que su pedido sea atendido tal como el cliente lo pidió. 3. Los pedidos son llevados en el menor tiempo posible, consiguiendo que lleguen a la mesa a una temperatura adecuada y agradable al cliente. 4. El estar pendiente de la mesa de los clientes hace que estos se sientan muy bien atendidos y logra su fidelización. 5. El aseo realizado a los salones es impecable, haciendo que el ambiente para los clientes a la hora de su almuerzo sea agradable. 6. Al llevar las cuentas a las mesas se presta un mejor servicio pues se evita que los clientes se tengan que desplazar hasta la caja, evitando incomodarlos. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Servicio al cliente, excelente caligrafía, correcta expresión verbal, conocimientos en ventas, y buenas relaciones personales.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Bachiller, con cursos en servicio al cliente del SENA.	Un (1) año como mesero en Restaurantes reconocidos.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 60. *Funciones del maitre*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN	
MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Operativo Denominación del empleo: Maître Dependencia: Área de servicios N° de Cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Meseros	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Apoyar a los meseros en la entrega de los pedidos, alistamiento de bebidas y cubiertos, agilizando los procesos en la parte de servicio al cliente.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alistar los cubiertos y bebidas teniéndolos listos para que los meseros los lleven a las mesas. 2. Ayudar a llevar los pedidos a las mesas cuando los meseros se encuentren ocupado evitando que se enfríen. 3. Recoger loza de las mesas descongestionándolas para que los clientes se sientan más cómodos. 4. Alistar los pedidos para llevar teniendo disponibles los empaques desechables para de esta forma evitar congestiones. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los cubiertos y las bebidas llegan a las mesas con anterioridad a los platos contribuyendo a prestar un servicio eficiente. 2. Los platos llegan a las mesas siempre a buena temperatura sin importar si el mesero se encuentra ocupado atendiendo otras mesas. 3. Las mesas siempre se encuentran despejadas de loza logrando la comodidad de los clientes durante y después del almuerzo. 4. Los pedidos para llevar salen en un tiempo no mayor a 10 minutos, evitando congestiones en los pedidos a las mesas. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Servicio al cliente, correcta expresión verbal, buenas relaciones interpersonales, vendedor y buena caligrafía.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Bachiller, con cursos en el SENA en servicio al cliente.	Seis (6) meses como auxiliar de servicio al cliente.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 61. *Funciones de la jefe de cocina*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Operativo Denominación del empleo: Jefe de Cocina Dependencia: Área de servicios N° de Cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Administrador	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Preparar los platos que se ofrecen en el restaurante con los ingredientes necesarios para darles una buena sazón, acompañados de una excelente presentación que agrade a los clientes.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una homogeneidad en la preparación de los platos para que la sazón del restaurante sea siempre la misma y de esta forma los clientes se sientan satisfechos en todo momento. 2. Dirigir a sus auxiliares de cocina, controlando que realicen sus actividades de acuerdo a sus manuales de funciones y a las recetas establecidas para cada plato. 3. Informar con tiempo al administrador acerca de los insumos que hacen falta para la preparación de los platos. 4. Controlar que siempre se mantenga el orden en la cocina, verificando que el aseo se realice de una manera adecuada garantizando así que la cocina se mantenga aseada. 5. Sugerir la preparación de nuevos platos tendientes a innovar siempre y estar a la vanguardia para satisfacer el gusto de los clientes. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los platos preparados en el restaurante mantienen una sazón uniforme logrando así que los clientes siempre se vayan satisfechos en cuanto a la calidad de los platos. 2. Las auxiliares de cocina realizan adecuadamente sus funciones debido a la buena supervisión que realiza la jefe de cocina sobre ellas. 3. El administrador siempre tiene la lista de mercado mínimo con tres días de anticipación a que se acaben los insumos, logrando así que siempre halla insumos frescos y disponibles para la preparación de cada plato. 4. La cocina siempre se mantiene impecable de acuerdo a las condiciones de higiene exigidas por las autoridades competentes. 5. Los platos sugeridos por el jefe de cocina para su incursión en la carta del restaurante, la mayoría de las veces tienen una buena acogida entre los clientes. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Preparación de comida típica Colombiana, manipulación de alimentos, conformación y liderazgo de grupos de trabajo.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Egresada del SENA como Chef.	Dos (2) años de experiencia como jefe de cocina en restaurantes de comida típica.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 62. Funciones de la auxiliar de cocina

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Operativo Denominación del empleo: Auxiliar de cocina Dependencia: Área de servicios N° de Cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Cocina	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Apoyar la labor del jefe de cocina en cuanto a la preparación de los platos, estando atenta a asistirle en todo lo que necesite, generando siempre ideas nuevas para mejorar la calidad de los platos.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar los acompañamientos de los platos principales como el arroz, las ensaladas, entre otros. Siempre de acuerdo a las recetas establecidas para conservar la homogeneidad de la sazón. 2. Apoyar la realización del aseo de la cocina, estando dispuesta a atender las observaciones que le haga su jefe inmediato. 3. Colaborar al jefe de cocina sirviendo los platos, estando atenta a su adecuada presentación y temperatura para que sean del agrado de los clientes. 4. Alistar los insumos al jefe de cocina de una manera eficiente, contribuyendo a que la preparación de cada plato sea adecuada. 5. Realizar el aseo del área de almacenamiento para que los productos se mantengan siempre en un lugar limpio y con las condiciones adecuadas para su almacenamiento. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los acompañamientos de los platos principales son preparados de acuerdo a las recetas establecidas y a las políticas de calidad manteniendo la misma sazón que agrada a los clientes. 2. El aseo de la cocina es realizado de una manera adecuada de acuerdo a las instrucciones impartidas por la jefe de cocina. 3. Los platos son servidos siempre con una adecuada presentación y temperatura gracias a la colaboración que presta la auxiliar de cocina en este sentido. 4. Los insumos para la preparación de los platos están listos en un tiempo corto facilitando la rápida y eficiente preparación de los mismos. 5. El aseo de la bodega se realizara con productos de aseo adecuados para que no alteren los insumos que se ubican en ese espacio. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Conocimientos de cocina, manipulación de alimentos, saber relacionarse con grupos de trabajo.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Estudios básicos y cursos de manipulación de alimentos en el SENA.	Un (1) año trabajado en restaurantes de comida típica como cocinera.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 63. Funciones del auxiliar de oficios varios

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Operativo Denominación del empleo: Auxiliar de oficios varios Dependencia: Área de servicios N° de Cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Cocina	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Desarrollar labores de apoyo en la cocina como el aseo general, lavar los platos y cocinar algunos alimentos básicos todo esto con el fin de lograr un ambiente cómodo y saludable.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar los acompañamientos de los platos principales como el arroz, las ensaladas, entre otros. Siempre de acuerdo a las recetas establecidas para conservar la homogeneidad de la sazón. 2. Realización del aseo de la cocina, estando dispuesta a atender las observaciones que le haga su jefe inmediato. 3. Alistar los platos al jefe de cocina y auxiliar de cocina de una manera eficiente, contribuyendo a que sean servidos los alimentos rápidamente. 4. Realizar el aseo del área de almacenamiento para que los productos se mantengan siempre en un lugar limpio y con las condiciones adecuadas para su almacenamiento. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los acompañamientos de los platos principales son preparados de acuerdo a las recetas establecidas y a las políticas de calidad manteniendo la misma sazón que agrada a los clientes. 2. El aseo de la cocina es realizado de una manera adecuada de acuerdo a las instrucciones impartidas por el jefe de cocina. 3. Los platos se lavaran, se secan y se dejaran listos para servir rápidamente los pedidos de los clientes y ser llevados a la mesa. 4. El aseo de la bodega se realizara con los recursos adecuados y suficientes obteniendo así una limpieza adecuada para el almacenamiento de los insumos. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Manipulación de alimento, aseos generales, recibir instrucciones y relacionarse bien con su grupo de trabajo para esto debe conocer los principios y valores del restaurante.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Estudios básicos y cursos en institutos de manipulación de alimentos.	Seis (6) meses como aseadora y apoyo en la realización de algunos alimentos básicos en restaurantes.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 64. *Funciones del parrillero*

RESTAURANTE SOPA & TIZÓN	
MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Operativo Denominación del empleo: Parrillero Dependencia: Área de servicios N° de Cargos: 1 Cargo del Jefe Inmediato: Administrador	
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Manipular de manera adecuada las diferentes carnes para su preparación con el término requerido por el cliente proporcionándole su satisfacción a la hora de consumirla.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manipular de manera apropiada las carnes logrando que esta sea saludable y gustosa a la hora de consumir. 2. Cocinar algunos complementos de las carnes como la papa salada, entre otros, cumpliendo así con lo que señala la carta. 3. Porcionar algunas carnes que vienen en posta logrando que cada una tenga su peso correspondiente. 4. Elaborar los adobos para las carnes proporcionándole un exquisito sabor a estas. 5. Realizar diariamente el aseo correspondiente de la parrilla al finalizar el servicio del restaurante para encontrar su sitio de trabajo listo y apto para realizar sus funciones el día siguiente. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El manejo adecuado que se les da a las carnes genera confianza en los clientes en el momento de consumirla. 2. La realización de algunos complementos de carnes para dar al cliente lo que ha elegido de la carta para consumirlo. 3. Las proporciones de las carnes se realizan lo mas exactas logrando homogeneidad en ellas y a su vez la satisfacción del cliente al no sentirse engañado por el tamaño de esta. 4. La elaboración de los adobos se hace para proporcionarle un distinto y mejor sabor a las diferentes carnes logrando que el cliente lo deguste. 5. El aseo se realiza con los recursos adecuados generando una limpieza completa del puesto de trabajo y una buena presentación del mismo para la confiabilidad del cliente. 	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Manipulación de alimentos especialmente de las carnes, elaboración de complementos de carnes como las salsas o adobos y a sus acompañamientos, conocer las proporciones de las carnes que indica el restaurante, y manejar buenas relaciones interpersonales.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Egresado de SENA como Chef.	Dos (2) años como parrillero en restaurantes o asaderos.

Nota. Datos obtenidos por los autores.

10.2 DEFINICIÓN DE PROCESOS

Existe un problema de desorganización a la hora de desarrollar los diferentes procesos debido al falta de formatos dónde se pueda consignar la información de las actividades laborales, es por esto que se proponen otros procesos de mejora en búsqueda permanentemente de maneras de realizar mejor el trabajo, acompañada de una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los de los mismos, es posible que se genere un clima desfavorable en el momento de aplicar estos procesos para evitarlo se debe orientar al personal, publicar y documentar y llevar un seguimiento de los mismos, logrando así dar un mejor servicio a los clientes y a su vez satisfaciendo sus necesidades. Para esto se plantean los siguientes procesos extraídos de la cadena de valor propuesto por Camilo Poveda y Doris Milena Cabrera, investigadores del proyecto.

PROCESOS CORPORATIVOS

1. Gestión de alianzas estratégicas.
2. Misión, visión y principios y valores corporativos.
3. Control de gestión.

PROCESOS VITALES

4. Investigación y desarrollo.
- 5 .Logística interna.
- 6 .Gestión de clientes.

PROCESOS DE SOPORTE

7. Administración de personal.

8. Administración de recursos financieros.

9. Administración de tecnología, bienes y servicios.

Se tomarán en cuenta los objetivos globales de la organización propuestos por los autores de proyecto los cuales van acorde a los procesos establecidos en la cadena de valor del restaurante sopa & tizón. En la siguiente matriz se lista, por un lado, los objetivos globales de la organización enunciados en el punto 4.1.2 a corto y largo plazo, por otro, los procesos definidos en el punto 6.2 los cuales se consideran más significativos para su consecución de acuerdo a la cadena de valor, dónde la primera columna de la izquierda contendrá los procesos significativos y la primera fila los principales objetivos. Se utiliza una escala de calificación de 1 a 5, en la que 1 no tiene importancia o ninguna implicación y 5 extremadamente importante o una alta implicación.

Tabla 65. Matriz relación entre objetivos y procesos (Escala de 1 a 5).

	Objetivo1	Objetivo2	Objetivo3	Objetivo4	Objetivo5	Objetivo6	Objetivo7	Objetivo 8	Objetivo 9
Proceso1	5	2	2	3	1	1	1	2	1
Proceso2	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Proceso3	3	2	5	3	4	4	2	3	4
Proceso4	4	3	3	5	3	3	1	1	4
Proceso5	3	4	4	3	5	3	2	3	3
Proceso6	2	4	3	3	2	5	3	1	2
Proceso7	2	4	3	3	3	3	5	2	4
Proceso8	2	4	3	3	2	2	1	5	3
Proceso9	2	4	3	4	3	2	3	3	5

Nota. Datos obtenidos por los autores.

10.2.1 Formato Descripción de procesos y procedimientos. Los formatos de descripción de procesos y procedimientos que se presentan a continuación, permiten identificar cada uno de los procesos planteados para el Restaurante Sopa & Tizón de acuerdo con la cadena de valor. En los formatos se muestran todas las características de cada proceso dentro de la organización, se describen los objetivos de cada proceso, su alcance, el producto o servicio que resulta de cada proceso, los recursos necesarios, entre otros.

Tabla 66. Gestión de alianzas estratégicas

Restaurante Sopa & Tizón	Gestión de Alianzas Estratégicas	Código: F-01 Versión: 0 Vigente desde: 01/01/2009 Página 1 de 1
<p>Objetivo: Realizar alianzas estratégicas con proveedores u otras empresas del mismo sector con el fin lograr una reducción en los costos de los insumos y de esta manera poder ofrecer a los clientes precios más competitivos.</p> <p>Alcance: Este proceso debe ser gestionado por la gerencia general del Restaurante Sopa & Tizón, buscando empresas importantes como aliados para proporcionarle una ventaja competitiva al Restaurante.</p> <p>Definiciones: Una alianza estratégica es una unión voluntaria y organizada de personas y/o empresas, que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permitan estar en mejor situación competitiva.</p> <p>Producto o servicio: Alianzas estratégicas con proveedores o empresas del sector de alimentos.</p> <p>Recursos:</p> <p><i>Tecnológicos:</i> Se debe contar con un computador moderno y una conexión a Internet para lograr contactos con empresas del sector a través de la red.</p> <p><i>Logísticos:</i> Se debe tener una buena imagen en el sector para que empresas importantes estén interesadas en conformar alianzas con el Restaurante.</p> <p><i>Humanos:</i> El gerente general encargado de conseguir las alianzas debe ser una persona con unas excelentes relaciones interpersonales y capacidad de relacionarse con los demás, así como capaz de cerrar y concretar negocios eficientemente.</p> <p><i>Metodológicos:</i> Lo primero que se debe hacer es conseguir el contacto para realizar la alianza, después concretar una cita para hablar personalmente sobre el tema, previo a esta cita se debe tener lista la propuesta que se le va a realizar al posible aliado. Como resultado de esto y si los resultados de la alianza son beneficiosos para el restaurante se debe concretar el negocio.</p>		
<p>Aprobado por: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Firma: _____</p>		

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 67. *Control de gestión*

<p>Restaurante Sopa & Tizón</p>	<p>Control de Gestión</p>	<p>Código: F-02 Versión: 0 Vigente desde: 01/01/2009 Página 1 de 1</p>
---	----------------------------------	--

Objetivo: Realizar una evaluación a todos los procesos que se realizan al interior del restaurante, así como a las personas que los realizan con el fin de medir si se están realizando acordes con la misión y la visión de la empresa.

Alcance: Este proceso lo debe realizar un auditor interno y/o externo especializado en realizar auditorías en este tipo de empresas.

Definiciones: El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Producto o servicio: La aplicación del control de gestión arroja como resultado el mejoramiento continuo de la organización en todas y cada una de sus áreas.

Recursos:

Tecnológicos: Para una auditoria se debe contar con un equipo de cómputo moderno en el cual se puedan realizar todas las estadísticas inherentes al proceso, y en el cual se pueda realizar un informe que muestre los resultados de la auditoria.

Logísticos: Se debe contar con la disposición y colaboración de todo el personal del restaurante para dar toda la información necesaria al auditor.

Humanos: El auditor encargado del control de gestión debe ser preferiblemente externo para ser más imparcial, y debe tener como mínimo tres años de experiencia como auditor en este tipo de empresas.

Metodológicos: El auditor tiene libre albedrio para escoger la metodología que crea más conveniente para realizar la auditoria.

Aprobado por: _____
 Cargo: _____
 Fecha: _____
 Firma: _____

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 68. *Investigación y desarrollo*

Restaurante Sopa & Tizón	Investigación y Desarrollo	Código: F-03 Versión: 0 Vigente desde: 01/01/2009 Página 1 de 1
---	-----------------------------------	--

Objetivo: El objetivo de este proceso es estar a la vanguardia en cuanto al desarrollo tecnológico y creativo en el sector de Restaurantes, con el fin de ofrecer a los clientes platos novedosos acompañados de tecnología de punta para satisfacer sus cambiantes necesidades.

Alcance: Este proceso es pertinente que lo realice la alta gerencia, acompañada del área administrativa debido a que muchas veces de la parte operativa es de dónde surgen muy buenas ideas en lo referente a innovación.

Definiciones: Investigación y desarrollo es una empresa se refiere a la generación de nuevos productos y servicios, acompañado de la capacitación constante del personal.

Producto o servicio: El resultado esperado de este proceso es el desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.

Recursos:

Tecnológicos: En cuanto recursos tecnológicos importantes para el apoyo de este proceso se encuentra la Internet.

Logísticos: Se requiere del interés de las personas que trabajan en el restaurante, por aportar a la empresa ideas innovadoras que contribuyan al desarrollo empresarial y competitivo del Restaurante.

Humanos: Este proceso es inherente al Gerente general del Restaurante, que debe caracterizarse por ser muy curioso y a su vez creativo para mantener a su empresa actualizada en todos los adelantos que se presenten en el sector.

Metodológicos: El proceso debe basarse en documentos como libros, revistas, documentos de Internet, evaluados previamente por el gerente para determinar la posibilidad de implantación en el Restaurante de acuerdo a los recursos tecnológicos y humanos disponibles.

Aprobado por: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 69. *Logística interna*

<p>Restaurante Sopa & Tizón</p>	<p>Logística Interna</p>	<p>Código: F-04 Versión: 0 Vigente desde: 01/01/2009 Página 1 de 1</p>
---	---------------------------------	--

Objetivo: La logística interna se refiere a todos aquellos procedimientos relacionados con la gestión de compras, control de calidad de los insumos, control de inventarios, almacenamiento de insumos y planeación de la demanda.

Alcance: El proceso de gestión de compras es ejecutado por la parte administrativa, específicamente por el administrador así como también el control de calidad de los insumos y el control de inventarios, el almacenamiento de los insumos es llevado a cabo por la parte operativa específicamente por el personal de la cocina bajo la supervisión del administrador. Por último, la planeación de la demanda es llevada a cabo por el gerente general.

Definiciones: La logística interna en una empresa hace referencia al aprovisionamiento de bienes y servicios para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

Producto o servicio: El resultado de la logística interna es una eficiente gestión de compras basada en la consecución de insumos de la mejor calidad y al precio más favorable, un control de inventarios que minimice los desperdicios y desfases, a su vez un adecuado almacenamiento de los insumos que permita conservarlos en excelente estado para ofrecer a los cliente alimentos siempre frescos. Y por ultimo una adecuada planeación de la demanda que permita comprar los insumos suficientes de acuerdo a la demanda pronosticada, evitando la escasez de cualquiera de estos.

Normatividad: Según la pagina web de la alcaldía de Bogotá declara(2004): la secretaria distrital de salud debe velar porque el restaurante tenga áreas de trabajo y almacenamiento limpios que cumplan con los requerimientos mínimos esenciales y que a juicio de las autoridades sanitarias sean las adecuadas, permitir el ingreso de la autoridad sanitaria competente, para revisar verificación de condiciones higiénicas del lugar y controlar los procedimientos relacionados con la disposición de desechos y que estos se realicen según normatividad vigente.

Recursos:

Tecnológicos: Se requiere de un software especializado para restaurantes denominado Gamasoft, en el cual se lleva un control eficiente de inventarios, de costos, estadísticas de ventas y muchas otras herramientas de gran ayuda para la parte logística.

Logísticos: Se debe capacitar al personal para la manipulación adecuada de alimentos de tal forma que se cumpla con las normas sanitarias vigentes para restaurantes.

Humanos: La logística interna del Restaurante es en gran parte responsabilidad del Administrador del mismo, por lo que debe ser una persona activa y diligente para planear, organizar y controlar todos los procedimientos relacionados con la logística interna del restaurante.

Metodológicos: El proceso de logística interna debe realizarse enmarcado en la normatividad legal vigente de la Secretaría de Salud de Bogotá.

Aprobado por: _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 70. *Gestión de clientes*

Restaurante Sopa & Tizón	Gestión de Clientes	Código: F-05 Versión: 0 Vigente desde: 01/01/2009 Página 1 de 1
---	----------------------------	--

Objetivo: Medir la satisfacción de los clientes del Restaurante Sopa & Tizón con el objetivo de conocer que tan satisfechos se encuentran con los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Y a su vez implementar acciones preventivas y correctivas para mejorar en los aspectos que se esté fallando.

Alcance: Este proceso debe ser llevado a cabo por el área de mercado en conjunto con el área de servicios del Restaurante

Definiciones: La gestión de clientes trata de fidelizar al cliente dándole un trato a medida, ofreciéndole el producto o servicio que se ajuste a sus gustos.

Producto o servicio: El resultado esperado de la gestión de clientes es la fidelización de los mismos hacia la organización.

Recursos:

Tecnológicos: Se debe contar con un computador para tabular la información de las encuestas realizadas a los clientes, y llevar estadísticas de los índices de satisfacción de los mismos.

Humanos: El administrador del Restaurante debe tener conocimientos en mercadeo para realizar estas encuestas y la tabulación de las mismas, para posteriormente proponer planes de mejoramiento en esta área, esta labor será realizada bajo la supervisión de la gerencia general.

Metodológicos: La gestión de clientes utilizara como herramienta principal las encuestas de satisfacción realizadas los clientes.

Aprobado por: _____
 Cargo: _____
 Fecha: _____
 Firma: _____

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 71. Administración de recursos humanos

Restaurante Sopa & Tizón	Administración de Recursos Humanos	Código: F-06 Versión: 0 Vigente desde: 01/01/2009 Página 1 de 1
---	---	--

Objetivo: Realizar una eficiente selección y capacitación de personal, con el fin de que la persona que desempeñe cada cargo dentro del Restaurante tenga los conocimientos y competencias necesarias para un eficiente desempeño de sus labores.

Alcance: Este proceso es llevado a cabo en cabeza del Gerente general apoyado por la parte administrativa representada por el administrador, para que conjuntamente velen por el bienestar del personal del Restaurante.

Definiciones: La administración de personal tiene por objeto administrar la cultura laboral.

Producto o servicio: Lograr el bienestar a nivel laboral del personal del restaurante, propiciando un buen clima organizacional, basado en constantes capacitaciones y en un plan de incentivos que motive el buen desempeño en general.

Recursos:

Tecnológicos: Se debe contar con un computador para hacer más eficientes y exactos los procedimientos como la elaboración de la nomina, certificaciones laborales, entre otros.

Logísticos: Propiciar un clima organizacional que genere confianza entre los trabajadores enmarcado en los principios corporativos del Restaurante como el respeto, la comunicación y el trabajo en equipo.

Humanos: Las personas encargadas de la administración de personal se deben caracterizar por ser respetuosas, imparciales, capaces de ejercer autoridad sobre sus subordinados, capaces de ganarse el respeto y la confianza de sus colaboradores. Esta función en el Restaurante va a ser llevada a cabo por el Gerente general y por el administrador.

Metodológicos: El proceso de administración de personal se va a basar en los manuales específicos de funciones y competencias laborales.

Aprobado por: _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 72. Administración de recursos financieros

Restaurante Sopa & Tizón	Administración de Recursos Financieros	Código: F-07 Versión: 0 Vigente desde: 01/01/2009 Página 1 de 1
---	---	--

Objetivo: Tomar decisiones eficaces en cuanto endeudamiento, inversión, reducción de Gastos, basados en los estados financieros del Restaurante.

Alcance: Este proceso es llevado cabo por la alta gerencia, asesorada por el contador de la empresa.

Definiciones: La administración financiera cuida los recursos financieros de la empresa como la rentabilidad y la liquidez, para que estos sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Producto o servicio: Toma de decisiones eficaces y que vayan acordes a la consecución de la misión y visión del Restaurante.

Normatividad: Cumplir con las declaraciones de impuesto exigidas por la DIAN como IVA, Ica, Renta y complementarios, entre otros.

Recursos:

Tecnológicos: Se debe contar con un computador para el procesamiento y almacenamiento de datos históricos CONTABLES, para basarse en estos en la toma de decisiones.

Logísticos: Razones e indicadores financieros de rentabilidad, eficiencia, liquidez, capital de trabajo, etc.

Humanos: El personal encargado para la toma de decisiones debe estar debidamente capacitado para ejercer esta función, pues de esta depende en gran parte que la organización alcance sus objetivos.

Metodológicos: Para la administración de recursos financieros las herramientas más importantes son los estados financieros del restaurante, así como el presupuesto anual del mismo.

Aprobado por: _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 73. Administración de tecnología, bienes y servicios

Restaurante Sopa & Tizón	Administración de Tecnología, Bienes y Servicios	Código: F-08 Versión: 0 Vigente desde: 01/01/2009 Página 1 de 1
---	---	--

Objetivo: Racionalizar el uso de los bienes y la tecnología del restaurante con el fin de utilizarlos de la mejor manera, de tal forma que sirvan como herramienta para ofrecer mejores productos y servicios al cliente.

Alcance: Este es un proceso, porque lo llevan a cabo todo el personal del restaurante, naturalmente bajo la supervisión del Administrador.

Definiciones: Producto o servicio: Se espera como resultado de este proceso el máximo aprovechamiento de los recursos físicos y tecnológicos del restaurante de tal forma que no queden áreas o equipos sub-utilizados o sin oficio.

Recursos:

Tecnológicos: A través del Internet se logra estar actualizado acerca del nuevo equipamiento de cocina disponible en el mercado, para determinar cual es útil al Restaurante de acuerdo a sus características, para posteriormente hacer la evaluación financiera y así determinar la posibilidad de efectuar la compra.

Logísticos: se debe incluir dentro del presupuesto anual del restaurante un rubro para mantenimiento de los equipos actuales, y otro para la inversión es nuevo equipamiento de tal forma que el equipo se actualice constantemente.

Humanos: Así como se pretende actualizar el equipo de cocina constantemente también se debe capacitar al personal continuamente para que manipulen de la mejor forma los equipos para conservarlos siempre en buen estado.

Metodológicos: Para este proceso las principales herramientas son los manuales de operación de los diferentes aparatos que existen en el restaurante, que deben ser estudiados por las personas que van a usar el equipo.

Aprobado por: _____
 Cargo: _____
 Fecha: _____
 Firma: _____

Nota. Datos obtenidos por los autores.

11. VIABILIDAD FINANCIERA

11.1 BENEFICIOS CON EL PROYECTO

El siguiente es el presupuesto de inversión para el año 2009, en el cual se especifican en que se va a invertir y el valor de la inversión.

Tabla 74. *Presupuesto de inversión*

PRESUPUESTO DE INVERSION	
ITEM	VALOR
FREIDOR A GAS (CANT. 1)	\$ 2.600.000,00
HORNO A GAS (CANT. 1)	\$ 3.395.000,00
SOFTWARE GAMASOFT	\$ 3.000.000,00
MOTOCICLETA	\$ 2.300.000,00
CAPACITACIONES	\$ 5.000.000,00
INSUMOS PARA SERVICIO A DOMICILIO	\$ 800.000,00
PERSONAL PARA SERVICIO A DOMICILIO	\$ 896.900,00
CONGELADOR VERTICAL(CANT. 1)	\$ 6.195.000,00
COMPUTADOR(CANT. 1)	\$ 1.600.000,00
BENCHMARKING	\$2.800.000,00
DISEÑOS DE CARGOS Y MANUALES DE FUNCIONES	\$1.800.000,00
ASADOR B.B.Q DOBLE (CANT.1)	\$3.400.000,00
DOTACION UNIFORMES PERSONAL	\$1.818.100,00
MANTENIMIENTO MOBILIARIO	\$2.000.000,00
ARREGLOS LOCATIVOS	\$1.000.000,00
CAJÓN HERMÉTICO PARA DOMICILIOS (CANT. 1)	\$500.000,00
IMPRESORA POS(CANT.1)	\$500.000,00
COCINAS INDUSTRIALES (CANT. 2)	\$4.200.000,00
NEVERA VERTICAL	\$ 6.195.000,00
TOTAL	\$ 50.000.000,00

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Las siguientes son las tablas de depreciación de los equipos que se van a adquirir en el año 2009 para el restaurante Sopa & Tizón.

Tabla 75. Depreciación de la motocicleta (Método de depreciación línea recta).

AÑOS	VALOR EN LIBROS	V. DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	D. ACUMULADA
1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 460.000	20%	\$ 460.000
2	\$ 1.840.000	\$ 2.300.000	\$ 460.000	20%	\$ 920.000
3	\$ 1.380.000	\$ 2.300.000	\$ 460.000	20%	\$ 1.380.000
4	\$ 920.000	\$ 2.300.000	\$ 460.000	20%	\$ 1.840.000
5	\$ 460.000	\$ 2.300.000	\$ 460.000	20%	\$ 2.300.000
SALDO	\$ 0		\$ 2.300.000	100%	

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 76. Depreciación del computador (Método de depreciación línea recta)

AÑOS	VALOR EN LIBROS	V. DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	D. ACUMULADA
1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 160.000	10%	\$ 160.000
2	\$ 1.440.000	\$ 1.600.000	\$ 160.000	10%	\$ 320.000
3	\$ 1.280.000	\$ 1.600.000	\$ 160.000	10%	\$ 480.000
4	\$ 1.120.000	\$ 1.600.000	\$ 160.000	10%	\$ 640.000
5	\$ 960.000	\$ 1.600.000	\$ 160.000	10%	\$ 800.000
SALDO	\$ 800.000		\$ 800.000	50%	

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 77. Depreciación del freidor a gas (Método de depreciación línea recta).

AÑOS	VALOR EN LIBROS	V. DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	D. ACUMULADA
1	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 260.000	10%	\$ 260.000
2	\$ 2.340.000	\$ 2.600.000	\$ 260.000	10%	\$ 520.000
3	\$ 2.080.000	\$ 2.600.000	\$ 260.000	10%	\$ 780.000
4	\$ 1.820.000	\$ 2.600.000	\$ 260.000	10%	\$ 1.040.000
5	\$ 1.560.000	\$ 2.600.000	\$ 260.000	10%	\$ 1.300.000
SALDO	\$ 1.300.000		\$ 1.300.000	50%	

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 78. Depreciación del horno a gas (Método de depreciación línea recta).

AÑOS	VALOR EN LIBROS	V. DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	D. ACUMULADA
1	\$ 3.395.000	\$ 3.395.000	\$ 339.500	10%	\$ 339.500
2	\$ 3.055.500	\$ 3.395.000	\$ 339.500	10%	\$ 679.000
3	\$ 2.716.000	\$ 3.395.000	\$ 339.500	10%	\$ 1.018.500
4	\$ 2.376.500	\$ 3.395.000	\$ 339.500	10%	\$ 1.358.000
5	\$ 2.037.000	\$ 3.395.000	\$ 339.500	10%	\$ 1.697.500
SALDO	\$ 1.697.500		\$ 1.697.500	50%	

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 79. Depreciación del congelador vertical (Método depreciación línea recta)

AÑOS	VALOR EN LIBROS	V. DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	D. ACUMULADA
1	\$ 6.195.000	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 619.500
2	\$ 5.575.500	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 1.239.000
3	\$ 4.956.000	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 1.858.500
4	\$ 4.336.500	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 2.478.000
5	\$ 3.717.000	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 3.097.500
SALDO	\$ 3.097.500		\$ 3.097.500	50%	

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 80. Depreciación de la nevera vertical (Método de depreciación línea recta).

AÑOS	VALOR EN LIBROS	V. DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	D. ACUMULADA
1	\$ 6.195.000	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 619.500
2	\$ 5.575.500	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 1.239.000
3	\$ 4.956.000	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 1.858.500
4	\$ 4.336.500	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 2.478.000
5	\$ 3.717.000	\$ 6.195.000	\$ 619.500	10%	\$ 3.097.500
SALDO	\$ 3.097.500		\$ 3.097.500	50%	

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Tabla 81. Depreciación Del asador BBQ Doble (Método depreciación línea recta)

AÑOS	VALOR EN LIBROS	VALOR DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	ACUMULADA
1	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 680.000	20%	\$ 680.000
2	\$ 2.720.000	\$ 3.400.000	\$ 680.000	20%	\$ 1.360.000
3	\$ 2.040.000	\$ 3.400.000	\$ 680.000	20%	\$ 2.040.000
4	\$ 1.360.000	\$ 3.400.000	\$ 680.000	20%	\$ 2.720.000
5	\$ 680.000	\$ 3.400.000	\$ 680.000	20%	\$ 3.400.000
SALDO	\$ 0			100%	

Tabla 82. Depreciación Del Cajón Hermético (Método de depreciación línea recta).

AÑOS	VALOR EN LIBROS	VALOR DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	ACUMULADA
1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 100.000
2	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 200.000
3	\$ 300.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 300.000
4	\$ 200.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 400.000
5	\$ 100.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 500.000
SALDO	\$ 0			100%	

Tabla 83. Depreciación De La impresora POS (Método depreciación línea recta).

AÑOS	VALOR EN LIBROS	VALOR DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	ACUMULADA
1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 100.000
2	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 200.000
3	\$ 300.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 300.000
4	\$ 200.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 400.000
5	\$ 100.000	\$ 500.000	\$ 100.000	20%	\$ 500.000
SALDO	\$ 0			100%	

Tabla 84. Depreciación De Cocinas Industriales (Método depreciación línea recta).

AÑOS	VALOR EN LIBROS	VALOR DEPRECIABLE	DEPRECIACION	FRACCION	ACUMULADA
1	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 840.000	20%	\$ 840.000
2	\$ 3.360.000	\$ 4.200.000	\$ 840.000	20%	\$ 1.680.000
3	\$ 2.520.000	\$ 4.200.000	\$ 840.000	20%	\$ 2.520.000
4	\$ 1.680.000	\$ 4.200.000	\$ 840.000	20%	\$ 3.360.000
5	\$ 840.000	\$ 4.200.000	\$ 840.000	20%	\$ 4.200.000
SALDO	\$ 0			100%	

Los recursos para la adquisición de estos bienes se obtendrán por medio de un préstamo bancario por valor de \$50.000.000 a un plazo de 36 meses, a continuación se presenta la tabla de amortización de dicho préstamo.

Tabla 85. Amortización préstamo bancario (Monto: \$50.000.000 - plazo: 60 meses - Tasa: 2.31% M.V.).

Cuota	Saldo Inicial	Valor Cuota	Pago a Capital	Pago Int	Saldo Final
0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 50.000.000,00
1	\$ 50.000.000,00	\$ 1.548.355,95	\$ 393.355,95	\$ 1.155.000,00	\$ 49.606.644,05
2	\$ 49.606.644,05	\$ 1.548.355,95	\$ 402.442,48	\$ 1.145.913,48	\$ 49.204.201,57
3	\$ 49.204.201,57	\$ 1.548.355,95	\$ 411.738,90	\$ 1.136.617,06	\$ 48.792.462,67
4	\$ 48.792.462,67	\$ 1.548.355,95	\$ 421.250,07	\$ 1.127.105,89	\$ 48.371.212,60
5	\$ 48.371.212,60	\$ 1.548.355,95	\$ 430.980,94	\$ 1.117.375,01	\$ 47.940.231,66
6	\$ 47.940.231,66	\$ 1.548.355,95	\$ 440.936,60	\$ 1.107.419,35	\$ 47.499.295,06
7	\$ 47.499.295,06	\$ 1.548.355,95	\$ 451.122,24	\$ 1.097.233,72	\$ 47.048.172,82
8	\$ 47.048.172,82	\$ 1.548.355,95	\$ 461.543,16	\$ 1.086.812,79	\$ 46.586.629,66
9	\$ 46.586.629,66	\$ 1.548.355,95	\$ 472.204,81	\$ 1.076.151,15	\$ 46.114.424,85
10	\$ 46.114.424,85	\$ 1.548.355,95	\$ 483.112,74	\$ 1.065.243,21	\$ 45.631.312,11
11	\$ 45.631.312,11	\$ 1.548.355,95	\$ 494.272,64	\$ 1.054.083,31	\$ 45.137.039,46
12	\$ 45.137.039,46	\$ 1.548.355,95	\$ 505.690,34	\$ 1.042.665,61	\$ 44.631.349,12
13	\$ 44.631.349,12	\$ 1.548.355,95	\$ 517.371,79	\$ 1.030.984,16	\$ 44.113.977,33
14	\$ 44.113.977,33	\$ 1.548.355,95	\$ 529.323,08	\$ 1.019.032,88	\$ 43.584.654,25
15	\$ 43.584.654,25	\$ 1.548.355,95	\$ 541.550,44	\$ 1.006.805,51	\$ 43.043.103,81
16	\$ 43.043.103,81	\$ 1.548.355,95	\$ 554.060,26	\$ 994.295,70	\$ 42.489.043,55
17	\$ 42.489.043,55	\$ 1.548.355,95	\$ 566.859,05	\$ 981.496,91	\$ 41.922.184,51
18	\$ 41.922.184,51	\$ 1.548.355,95	\$ 579.953,49	\$ 968.402,46	\$ 41.342.231,01
19	\$ 41.342.231,01	\$ 1.548.355,95	\$ 593.350,42	\$ 955.005,54	\$ 40.748.880,60
20	\$ 40.748.880,60	\$ 1.548.355,95	\$ 607.056,81	\$ 941.299,14	\$ 40.141.823,78
21	\$ 40.141.823,78	\$ 1.548.355,95	\$ 621.079,82	\$ 927.276,13	\$ 39.520.743,96
22	\$ 39.520.743,96	\$ 1.548.355,95	\$ 635.426,77	\$ 912.929,19	\$ 38.885.317,19
23	\$ 38.885.317,19	\$ 1.548.355,95	\$ 650.105,13	\$ 898.250,83	\$ 38.235.212,06
24	\$ 38.235.212,06	\$ 1.548.355,95	\$ 665.122,56	\$ 883.233,40	\$ 37.570.089,51
25	\$ 37.570.089,51	\$ 1.548.355,95	\$ 680.486,89	\$ 867.869,07	\$ 36.889.602,62
26	\$ 36.889.602,62	\$ 1.548.355,95	\$ 696.206,13	\$ 852.149,82	\$ 36.193.396,49
27	\$ 36.193.396,49	\$ 1.548.355,95	\$ 712.288,50	\$ 836.067,46	\$ 35.481.107,99
28	\$ 35.481.107,99	\$ 1.548.355,95	\$ 728.742,36	\$ 819.613,59	\$ 34.752.365,63
29	\$ 34.752.365,63	\$ 1.548.355,95	\$ 745.576,31	\$ 802.779,65	\$ 34.006.789,32
30	\$ 34.006.789,32	\$ 1.548.355,95	\$ 762.799,12	\$ 785.556,83	\$ 33.243.990,20
31	\$ 33.243.990,20	\$ 1.548.355,95	\$ 780.419,78	\$ 767.936,17	\$ 32.463.570,42
32	\$ 32.463.570,42	\$ 1.548.355,95	\$ 798.447,48	\$ 749.908,48	\$ 31.665.122,94
33	\$ 31.665.122,94	\$ 1.548.355,95	\$ 816.891,61	\$ 731.464,34	\$ 30.848.231,33
34	\$ 30.848.231,33	\$ 1.548.355,95	\$ 835.761,81	\$ 712.594,14	\$ 30.012.469,52

Continuación	Tabla 85				
35	\$ 30.012.469,52	\$ 1.548.355,95	\$ 855.067,91	\$ 693.288,05	\$ 29.157.401,61
36	\$ 29.157.401,61	\$ 1.548.355,95	\$ 874.819,98	\$ 673.535,98	\$ 28.282.581,63
37	\$ 28.282.581,63	\$ 1.548.355,95	\$ 895.028,32	\$ 653.327,64	\$ 27.387.553,31
38	\$ 27.387.553,31	\$ 1.548.355,95	\$ 915.703,47	\$ 632.652,48	\$ 26.471.849,84
39	\$ 26.471.849,84	\$ 1.548.355,95	\$ 936.856,22	\$ 611.499,73	\$ 25.534.993,62
40	\$ 25.534.993,62	\$ 1.548.355,95	\$ 958.497,60	\$ 589.858,35	\$ 24.576.496,02
41	\$ 24.576.496,02	\$ 1.548.355,95	\$ 980.638,90	\$ 567.717,06	\$ 23.595.857,12
42	\$ 23.595.857,12	\$ 1.548.355,95	\$ 1.003.291,65	\$ 545.064,30	\$ 22.592.565,46
43	\$ 22.592.565,46	\$ 1.548.355,95	\$ 1.026.467,69	\$ 521.888,26	\$ 21.566.097,77
44	\$ 21.566.097,77	\$ 1.548.355,95	\$ 1.050.179,10	\$ 498.176,86	\$ 20.515.918,68
45	\$ 20.515.918,68	\$ 1.548.355,95	\$ 1.074.438,23	\$ 473.917,72	\$ 19.441.480,44
46	\$ 19.441.480,44	\$ 1.548.355,95	\$ 1.099.257,76	\$ 449.098,20	\$ 18.342.222,69
47	\$ 18.342.222,69	\$ 1.548.355,95	\$ 1.124.650,61	\$ 423.705,34	\$ 17.217.572,08
48	\$ 17.217.572,08	\$ 1.548.355,95	\$ 1.150.630,04	\$ 397.725,91	\$ 16.066.942,04
49	\$ 16.066.942,04	\$ 1.548.355,95	\$ 1.177.209,59	\$ 371.146,36	\$ 14.889.732,44
50	\$ 14.889.732,44	\$ 1.548.355,95	\$ 1.204.403,13	\$ 343.952,82	\$ 13.685.329,31
51	\$ 13.685.329,31	\$ 1.548.355,95	\$ 1.232.224,85	\$ 316.131,11	\$ 12.453.104,46
52	\$ 12.453.104,46	\$ 1.548.355,95	\$ 1.260.689,24	\$ 287.666,71	\$ 11.192.415,22
53	\$ 11.192.415,22	\$ 1.548.355,95	\$ 1.289.811,16	\$ 258.544,79	\$ 9.902.604,06
54	\$ 9.902.604,06	\$ 1.548.355,95	\$ 1.319.605,80	\$ 228.750,15	\$ 8.582.998,26
55	\$ 8.582.998,26	\$ 1.548.355,95	\$ 1.350.088,69	\$ 198.267,26	\$ 7.232.909,56
56	\$ 7.232.909,56	\$ 1.548.355,95	\$ 1.381.275,74	\$ 167.080,21	\$ 5.851.633,82
57	\$ 5.851.633,82	\$ 1.548.355,95	\$ 1.413.183,21	\$ 135.172,74	\$ 4.438.450,61
58	\$ 4.438.450,61	\$ 1.548.355,95	\$ 1.445.827,75	\$ 102.528,21	\$ 2.992.622,86
59	\$ 2.992.622,86	\$ 1.548.355,95	\$ 1.479.226,37	\$ 69.129,59	\$ 1.513.396,50
60	\$ 1.513.396,50	\$ 1.548.355,95	\$ 1.513.396,50	\$ 34.959,46	\$ 0,00

Nota. Datos obtenidos por los autores.

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado para los años 2009 a 2011 en el cual se realiza una evaluación financiera para ver si el proyecto de inversión es viable o no.

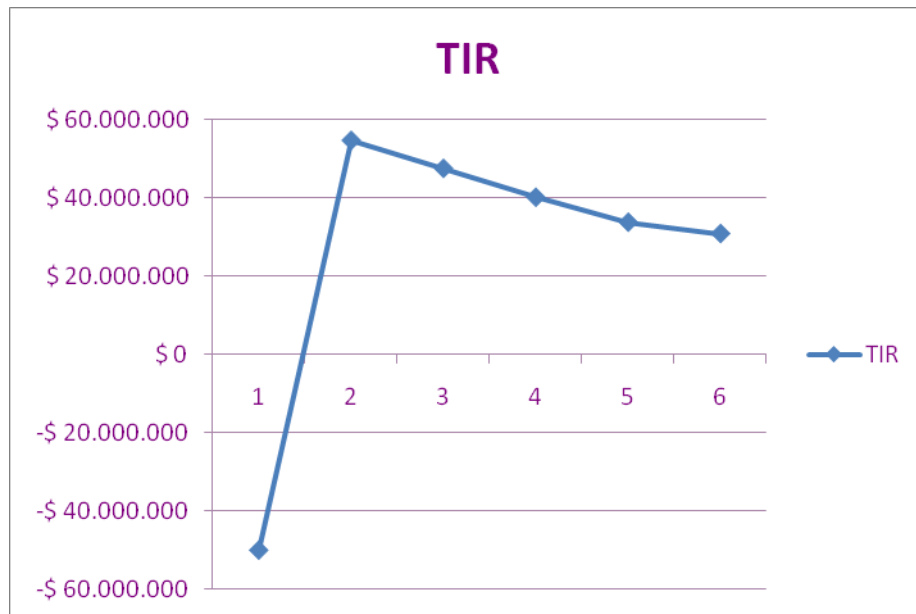
Tabla 86. *Flujo de caja proyectado.*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2006	2007	2008		2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS	\$ 197.683.500	\$ 263.578.000	\$ 352.075.600		\$ 366.158.624	\$ 380.804.969	\$ 396.037.168	\$ 411.878.654,43	\$428.353.800,60
COSTO DE VENTAS	\$ 118.610.100	\$ 158.146.800	\$ 204.203.848		\$ 224.624.233	\$ 247.086.656	\$ 271.795.322	\$ 298.974.853,86	\$ 328.872.339,24
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ 79.073.400	\$ 105.431.200	\$ 147.871.752		\$ 141.534.391	\$ 133.718.313	\$ 124.241.846	\$ 112.903.800,57	\$ 99.481.461,36
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 16.266.596	\$ 18.804.278	\$ 23.073.823		\$ 25.381.205	\$ 27.919.326	\$ 30.711.258	\$ 33.782.384,25	\$ 37.160.622,68
GASTOS DE DEPRECIACIÓN					\$ 4.178.500	\$ 8.357.000	\$	\$ 33.428.000,00	\$ 66.856.000,00
FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS E INTERES	\$ 62.806.804	\$ 86.626.922	\$ 124.797.929		\$ 111.974.686	\$ 97.441.987	\$ 76.816.588	\$ 45.693.416,32	-\$ 4.535.161,32
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0,00	\$ 0,00
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 13.211.621	\$ 11.519.012	\$ 9.292.764	\$ 6.364.631,86	\$ 2.513.329,41
FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 62.806.804	\$ 86.626.922	\$ 124.797.929		\$ 98.763.065	\$ 85.922.975	\$ 67.523.824	\$ 39.328.784,46	-\$ 7.048.490,73
IMPUESTOS	\$ 20.726.245	\$ 28.586.884	\$ 41.183.317		\$ 32.591.812	\$ 28.354.582	\$ 22.282.862	\$ 12.978.498,87	-\$ 2.326.001,94
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 4.178.500	\$ 8.357.000	\$	\$ 33.428.000,00	\$ 66.856.000,00
AMORTIZACIÓN	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 5.368.651	\$ 7.061.260	\$ 9.287.507,87	\$ 12.215.639,59	\$ 16.066.942,04
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.005.328	\$ 3.475.876	\$ 9.484.630		\$ 10.433.093	\$ 11.476.403	\$ 12.624.042,93	\$ 13.886.447,22	\$ 15.275.091,94
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 41.075.231	\$ 54.564.161	\$ 74.129.982	-\$ 50.000.000	\$ 54.548.010	\$ 47.387.731	\$ 40.043.411	\$ 33.676.198,77	\$ 30.791.477,23
									TIR 93%
									TASA DE OPORTUNIDAD 35%
									VPN \$32.682.760,04

Nota. Datos obtenidos por los autores.

Se observa que el proyecto de inversión es completamente viable, debido a que la tasa interna de retorno TIR es del 93% la cual muestra un extraordinario rendimiento del proyecto, además es mucho mayor a la tasa de rendimiento exigida por los accionistas del restaurante que es del 35%. Así mismo, el valor presente neto es de \$32.682.760,04 el cual confirma que el proyecto de inversión es totalmente factible, recordando que si el valor presente neto de un proyecto es >0 el proyecto es viable.

Gráfica 24. TIR



Fuente: autores

El presente grafico muestra el comportamiento de la Tasa Interna de Retorno del proyecto, la cual es muy favorable mostrando un rendimiento del 93% con respecto a la inversión de \$50.000.000 y los flujos de caja que se esperan durante los cinco años siguientes.

12. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Se realiza un cronograma en dónde se reflejan las diferentes actividades propuestas para la implementación y la ejecución de las mismas, obteniendo un mejoramiento continuo dentro del restaurante Sopa & Tizón en beneficio de todos los interesados y comprometidos en el plan de reestructuración administrativa.

12.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 87. *Cronograma*

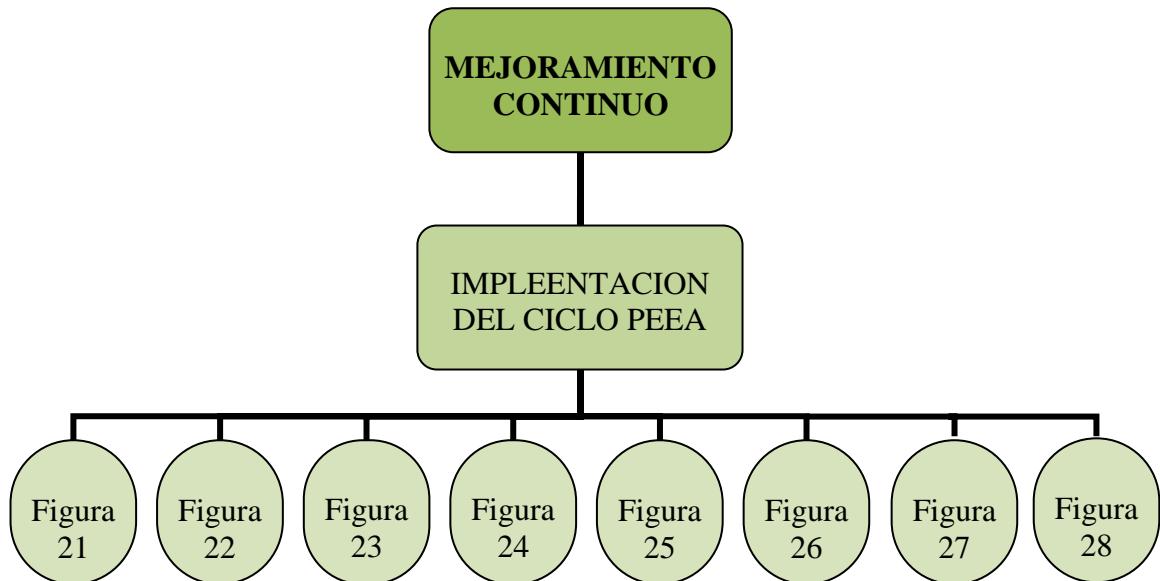
Ítem	Actividades/Tareas	Persona responsable	Primer año (2010)				Segundo año (2011)		Tercer año (2012)	
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
1	Consecución de alianzas estratégicas.	Gerente y Administrador			X					
2	Reunión general para socializar el direccionamiento estratégico.	Gerente General			X					
3	Evaluación y control de las actividades para el plan de mejoramiento.	Gerente General y Auditor De Calidad				X		X		X
4	Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Gerente y Administrador					X			
5	Certificación y Capacitación en las BPM	Audidores de Calidad				X	X		X	
6	Implementación del nuevo sistema para la medición de la satisfacción de los clientes.	Administrador				X				
7	Capacitación y selección de personal.	Gerente y Administrador			X		X		X	
8	Auditoría financiera.	Gerente y Contador			X			X		X
9	Adquisición de nuevo equipamiento de cocina.	Todo el personal del Restaurante				X				

Nota. Datos obtenidos por los autores.

13. SOSTENIBILIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO

A continuación encontraremos un plan de sostenibilidad y/o mejoramiento continuo el cual se realizará por medio del ciclo PEEA.

Figura 16. Mejoramiento continuo



Fuente: autores

13.1 MEJORAMIENTO CONTINUO

Para el plan de mejoramiento continuo del restaurante Sopa & Tizón se tendrán en cuenta los procesos que se han definido anteriormente, los cuales se basarán primero que todo en identificar el personal que necesita cambiar, luego se alineará la organización con su personal, se realizará un cambio ambiental y por ultimo dentro de todas las capacitaciones que se explican a continuación en cada uno de los procesos irá implícito las mejores prácticas para establecer excelentes relaciones con el cliente.

Se aplicará el ciclo PEEA para el plan de mejoramiento con sus diferentes pasos los cuales explican la perfección de los procesos que se van a ejecutar a partir del siguiente año. Para esto es indispensable definir a continuación el mejoramiento de proceso:

“El mejoramiento de procesos es la búsqueda por hacer las cosas mejor de lo que se hacen para alcanzar superiores resultados. El mejoramiento se hace a escala pequeña (mejoramiento continuo) que resulta del esfuerzo de la gente por entender y mejorar un proceso, como resultado de analizar lo que se hace y la manera como se hace. También se hace a gran escala mediante innovación (inversión en bienes de capital, tecnología, etc. Por una suma aproximada de \$50.000000.). En la perspectiva del tiempo el mejoramiento es algo permanente ³⁶.

13.2 CICLO PEEA

El ciclo de mejoramiento PEEA debe seguir los siguientes pasos que se encuentran escritos en la figura 17 y que ahora se explican así:

Planear: Elaborar un plan para mejorar el proceso, así como definir la meta por alcanzar y establecer el plan de acción a seguir.

Ejecutar: Capacitar al equipo humano e implantar el mejoramiento planeado.

Estudiar: Estudiar los resultados de la ejecución y evaluar la efectividad de los cambios introducidos.

Actuar: Adoptar el cambio, y establecer el nuevo procedimiento, si los resultados son beneficiosos: Caso contrario, abandonar el cambio o hacer otras revisiones.

Repetir el ciclo.

³⁶ Cmap.upb.edu.co, (15/01/2009)

13.2.1 Alianzas estratégicas

- Plan de Mejoramiento: El proceso de gestión de alianzas estratégicas en el Restaurante Sopa Y Tizón tendrá como objetivo lograr por lo menos dos alianzas estratégicas por semestre. Este proceso es realmente necesario dentro del Restaurante, debido a que permite la reducción de costos, para de esta forma poder ofrecer precios competitivos en el mercado. Este proceso se debe realizar de manera continua dentro de la organización, dedicándole por lo menos cinco horas semanales. Esta labor es llevada a cabo por el Gerente General del Restaurante, no obstante se considera la posibilidad de que sea apoyado en este proceso por el Administrador, porque es una persona capacitada y de confianza que cumple con los requisitos para apoyar esta labor.

Figura 17. Ciclo PEEA.



Fuente: autores

Figura 18. Alianzas estratégicas



Fuente: autores

A la metodología propuesta para este proceso se le adjunta antes de conseguir el contacto para realizar la alianza, realizar una investigación acerca del posible aliado, acerca de su situación actual en la parte financiera, tecnológica, etc. Para cerciorarse de que va a ser una alianza beneficiosa para el Restaurante.

- Ejecución: Para la puesta en marcha del mejoramiento a este proceso es necesario capacitar al Gerente y al Administrador del Restaurante acerca de este tema, mediante cursos, seminarios, conferencias, las cuales serán sufragadas por el Restaurante. De la misma forma, se debe realizar un cronograma semestral que indique las actividades a realizar, para la consecución de las dos alianzas propuestas en el plan de mejoramiento.

- Estudiar: Para estudiar los resultados de la ejecución del plan de mejoramiento de este proceso, se debe esperar seis meses después de su implementación porque este es el lapso de tiempo propuesto para la consecución de los objetivos. Este proceso lo debe llevar a cabo el mismo Gerente, acompañado de los socios del Restaurante.

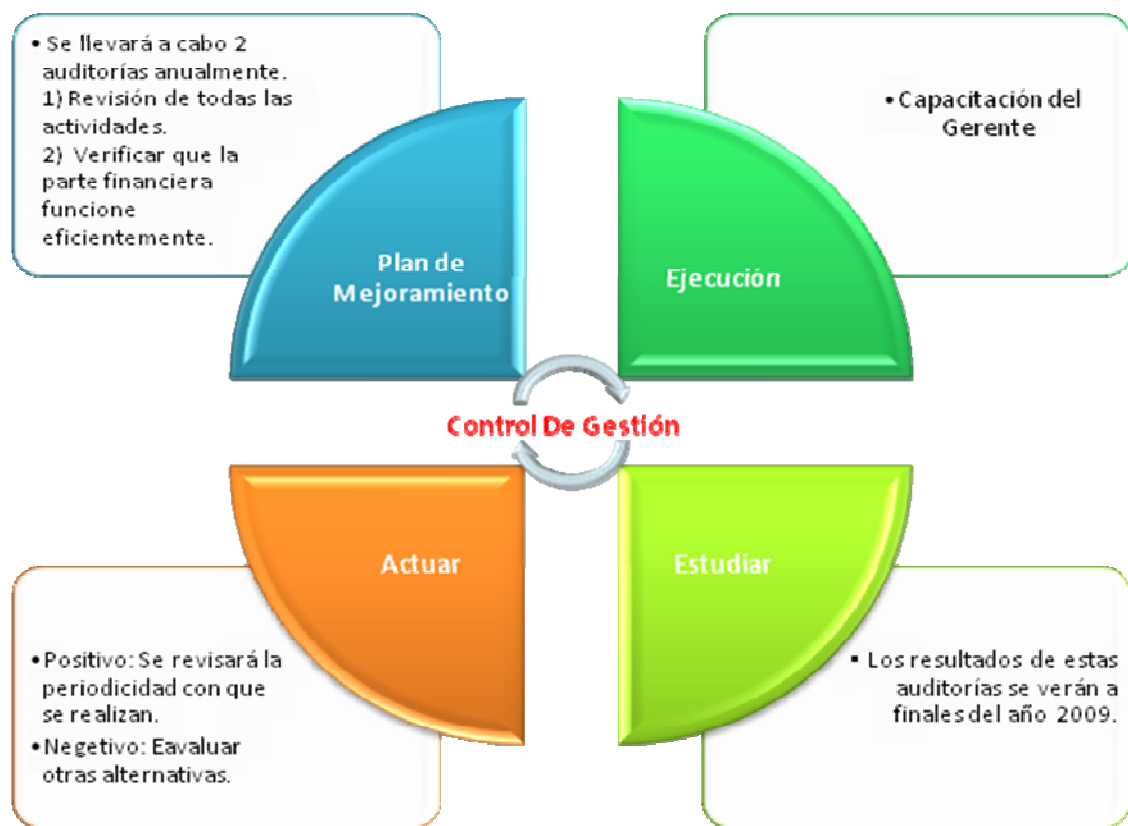
- Actuar: Una vez se estudien los resultados de este plan, se deben adoptar las mejoras propuestas al proceso, de lo contrario se debe formular otro plan de mejoramiento al proceso que contenga nuevas propuestas.

13.2.2 Control de gestión

- Plan de Mejoramiento: En el proceso de control de gestión, se deben llevar a cabo dos auditorías anualmente, la primera es llevada a cabo por un Ingeniero de alimentos el cual revisará todos los procedimientos del área operativa del Restaurante, verificando que todo se esté realizando adecuadamente de acuerdo a los objetivos organizacionales. La segunda la realizará el Revisor Fiscal quien se encargará de verificar que la parte financiera del Restaurante este funcionando eficientemente, determinando los niveles de endeudamiento, de liquidez, rentabilidad, etc.

Estas auditorías son necesarias para verificar que la organización este funcionando adecuada y ordenadamente. La metodología de este proceso se dejará en manos de los dos auditores que se contratan, pues ellos deben tener la experiencia e idoneidad para realizar este tipo trabajos.

Figura 19 .Control de Gestión



Fuente: autores

- Ejecución: Las personas encargadas de las auditorías deben ser profesionales en su área y además deben tener una experiencia mínima de cinco años, y deben haber realizado auditorías en empresas de este tipo. La implementación de estas auditorías se llevara a cabo a partir del año 2009 siendo responsabilidad del gerente la ejecución de las mismas.

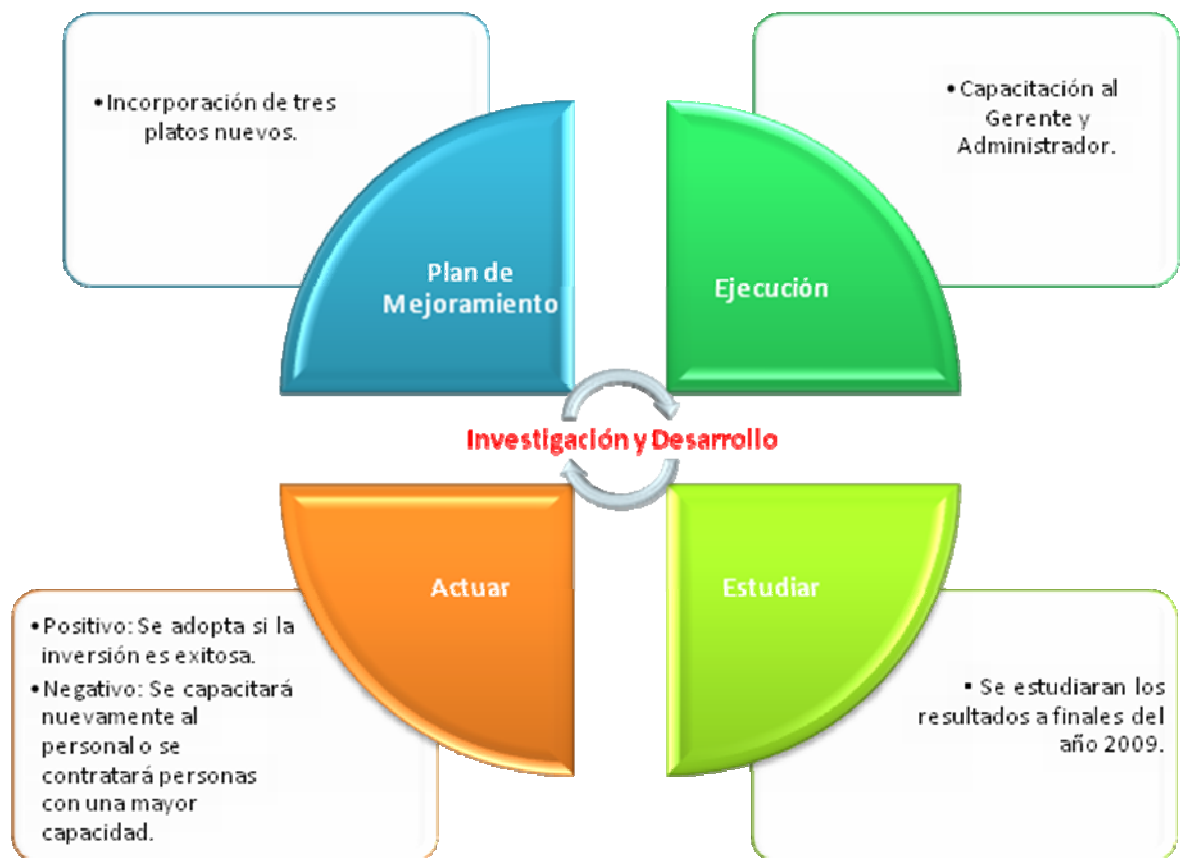
- Estudiar: Los resultados de estas auditorías se verán a finales del año 2009, y deben ser analizados por la alta Gerencia, determinando si éstas contribuyen o no al mejoramiento de los procesos de la organización.

- Actuar: Después de evaluar los resultados de las auditorias, y si se determina que si contribuyen al mejoramiento de la empresa, se deben seguir realizando y se debe revisar la periodicidad con que se realizan, en caso negativo se deben evaluar otras alternativas para evaluar el desempeño de la organización.

13.2.3 Investigación y desarrollo

- Plan de Mejoramiento: El restaurante Sopa & Tizón tiene como meta obtener tecnología de punta la cual se requiere para la ejecución de las diferentes actividades de la empresa, logrando que estas sean más eficientes y eficaces. El objetivo es actualizar el equipamiento de cocina en un transcurso no mayor a un año, a su vez se deben incorporar por lo menos tres platos nuevos al menú anualmente y suprimir los que menos demanda tengan.

Figura 20. Investigación y desarrollo.



Fuente: autores

- Ejecución: Para la implementación de la nueva tecnología se capacitará a todas las personas que se encargarán de utilizarla para que se les dé un uso adecuado, serán capacitadas por el Gerente y Administrador quienes son los encargados de este proceso, ellos deben obtener una buena información mediante la

investigación ya sea por medio de libros, revistas, documentos de Internet u otros medios óptimos, para la compra de estos equipos avanzados y su apropiada utilización, teniendo en cuenta los recursos tecnológicos y humanos disponibles del restaurante; este tipo de actividad se ejecutará diariamente con el fin de estar actualizados continuamente.

- Estudiar: Los resultados de este proceso se estudiarán a finales del año 2009 posterior a la adquisición del nuevo equipamiento de cocina, evaluando si esta nueva compra fue beneficiosa para la empresa, agilizando los procedimientos en la cocina, apoyando la implementación de nuevos platos, etc.

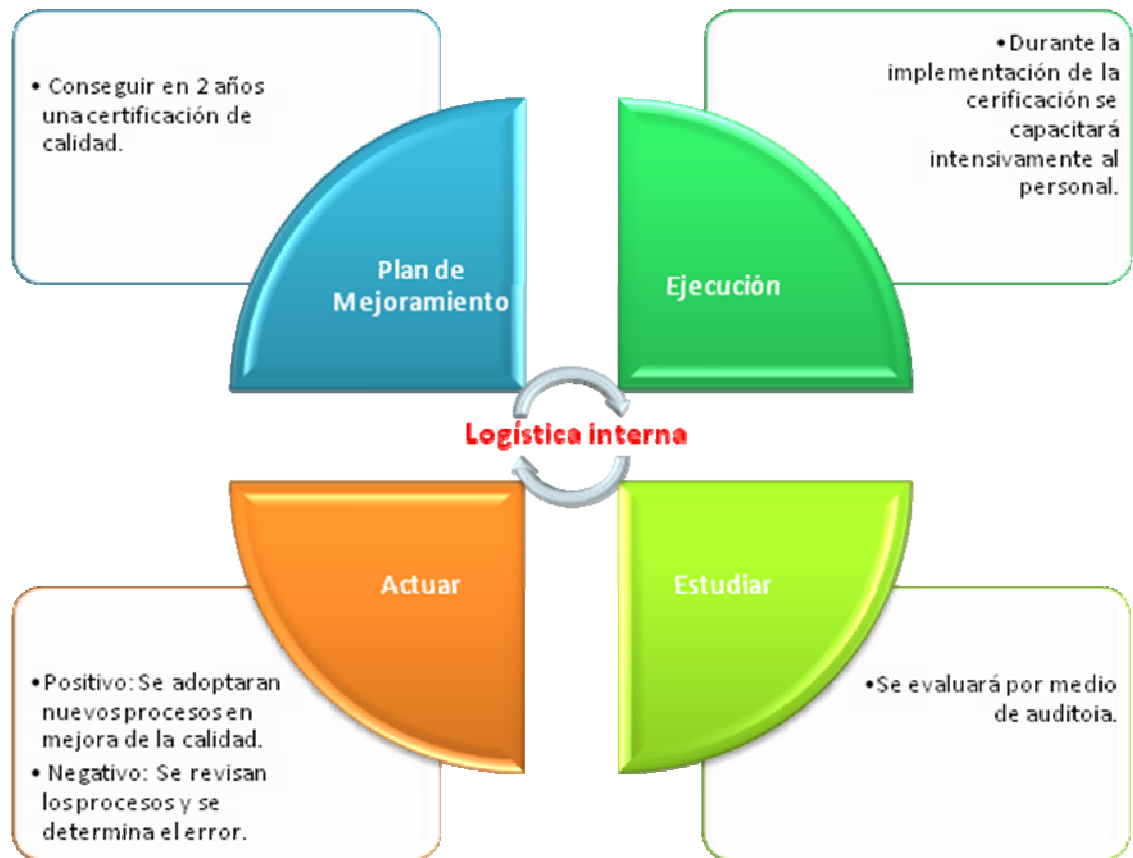
- Actuar: Hay una probabilidad alta de que esta inversión en nuevo equipamiento de cocina sea exitosa si se acompaña de una adecuada capacitación del personal para el manejo del mismo, no obstante, si el resultado no es el esperado habrá que capacitar nuevamente al personal o pensar en la alternativa de contratar personas con una mayor capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio.

13.2.4 Logística Interna

- Plan de Mejoramiento: El proceso de logística interna en el Restaurante tendrá como objetivo en el primer semestre del año 2010, conseguir una certificación de calidad en las buenas prácticas de manipulación (BPM), con la cual se consoliden los procesos al interior del Restaurante con un sello de calidad que permita ofrecer a los clientes productos con mayor calidad y a su vez más competitivos en el mercado.

- Ejecutar: Durante el lapso de tiempo en que se va a trabajar para la consecución de la certificación de las BPM, se hará un proceso de capacitación intensiva al personal, pues es requisito para la certificación, y además porque es muy importante para el Restaurante tener personas capacitadas que desarrollen sus labores eficientemente, y que a su vez aporten ideas para mejorar constantemente los procesos.

Figura 21. Logística interna



Fuente: autores

- Estudiar: Después de que se logre certificar al restaurante, hay que evaluar los resultados mediante auditorías que garanticen el sostenimiento y mejoramiento de la calidad de los procesos al interior del Restaurante.

- Actuar: Los resultados esperados de la certificación serán procesos bajo altos estándares de calidad, que contribuirán a que el Restaurante obtenga una ventaja competitiva, no obstante, si los resultados no son los esperados que es poco probable, habrá que hacer revisiones en los procesos para determinar en que se está fallando y así corregir inmediatamente estos errores.

13.2.5 Gestión de clientes

- Plan de Mejoramiento: El proceso de gestión de clientes es realmente necesario en la Empresa, porque si no se conoce las opiniones de los clientes acerca de los productos y servicios que se ofrecen, no se sabe en qué se está fallando y a su vez no se podría tener un mejoramiento continuo. Las encuestas para medir la satisfacción de los clientes se realizarán a partir del tercer trimestre del año 2009 con una frecuencia de cuatro días a la semana, pues la rotación de clientes es alta, el encargado de la preparación de esta encuesta será la persona al frente del área de mercado, con el apoyo del personal del área de servicio. El objetivo del plan de mejoramiento de éste proceso, será aumentar en un 40% el grado de satisfacción de los clientes trimestralmente.

Figura 22. Gestión de clientes.



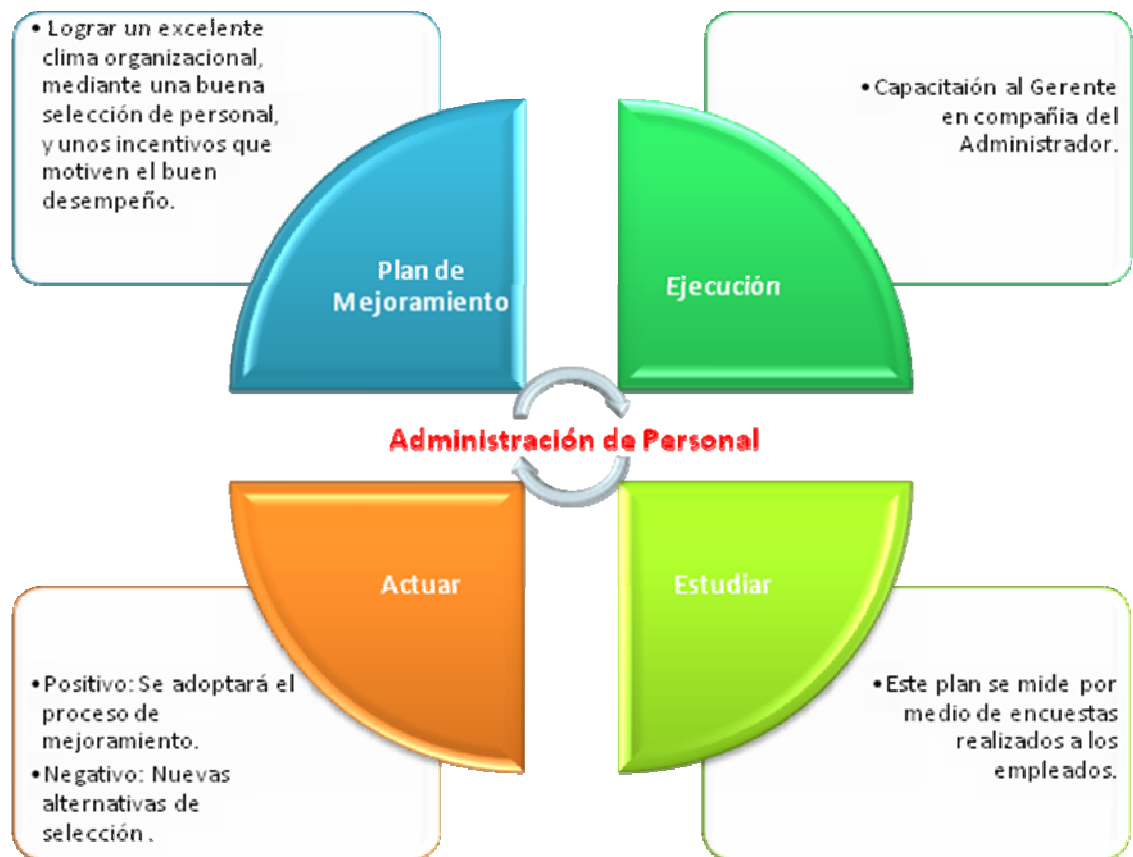
Fuente: autores

- Ejecución: La persona encargada del departamento de mercado, debe ser capacitada de manera continua en su área, para que genere nuevas ideas para incrementar la fidelización de los clientes del Restaurante.
- Estudiar: En la fase de estudio del proceso de gestión de clientes, se medirá gradualmente si los índices de satisfacción realmente se han incrementado, pues este es el objetivo primordial del proceso.
- Actuar: Si los resultados de éste proceso son positivos, es decir si el grado de satisfacción de los clientes se incrementa en las metas establecidas, el proceso se adoptará de esta forma pero buscando siempre la forma de mejorarlo; si por lo contrario no se logran incrementar dichos índices, se deberán contemplar otras alternativas de mercadeo que permitan lograr la plena satisfacción de los clientes.

13.2.6 Administración de personal

- Plan de Mejoramiento: La meta propuesta para este proceso es lograr que el restaurante cuente con un buen equipo de trabajo y a su vez un excelente clima organizacional, mediante una buena selección de personal, junto con unos incentivos que motiven un buen desempeño de los empleados. En aspectos cuantitativos el objetivo de este proceso será realizar por lo menos 5 capacitaciones en cada área anualmente, así como también realizar al menos cuatro eventos al año de bienestar de personal, en dónde haya actividades de integración que permitan la consolidación de un grupo de trabajo unido y así mismo permitan un rato de esparcimiento entre los empleados.
- Ejecución: Para la ejecución del plan de mejoramiento de éste proceso, dado el tamaño actual de la empresa no se puede contar con un departamento de administración de persona, en cabeza de una psicóloga especializada en esta área, por lo tanto esta labor es llevada a cabo por el Gerente General en compañía del Administrador del Restaurante. Por tal razón estas dos personas deben capacitarse para la administración de personal, de tal forma que puedan desempeñar esta labor con eficiencia.

Figura 22. Administración de personal



Fuente: autores

- **Estudiar:** Los resultados de este plan se pueden medir por medio de encuestas realizadas a los empleados, en las cuales se les pregunte como se sienten con su trabajo, con el clima laboral, con los incentivos que les ofrece el Restaurante, etc. Y a su vez se les dará un espacio para que escriban sus comentarios que permitan mejorar continuamente este proceso.
- **Actuar:** Si los resultados de las encuestas son positivos, se adoptará el proceso de mejoramiento planteado, adaptándole mejoras que permitan incrementar la motivación de los empleados. De no ser así, se implementará un nuevo plan con nuevos incentivos, actividades y capacitaciones que sean más llamativas a los empleados y generen un mejor clima organizacional al interior del Restaurante.

13.2.7 Administración de Recursos Financieros

- Plan de Mejoramiento: La meta es incrementar el capital de trabajo de la empresa en un 50% en un año para sus operaciones normales; esta se debe alcanzar a finales del año de 2009 y su consecución estará a cargo de la Gerente general.
- Ejecución: Este plan es llevado a cabo por el Gerente apoyado por el contador, porque son personas capacitadas y con experiencia en la toma de este tipo de decisiones teniendo en cuenta los manuales específicos de funciones y competencias laborales.

Figura 23. Administración de recursos financieros



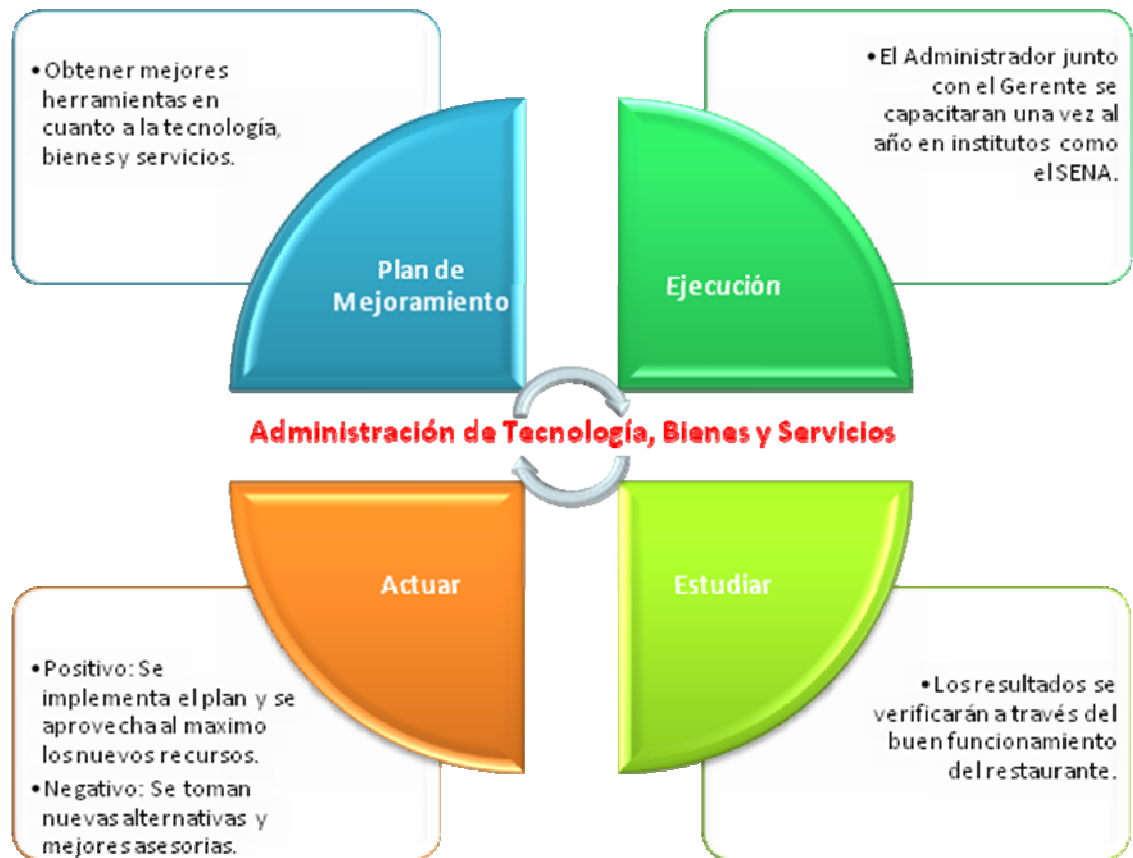
Fuente: autores

- Estudiar: Se realizara un estudio a los estados financieros a finales de este año y a finales de los dos siguientes años en dónde se refleje que el incremento del capital de trabajo de la empresa ha contribuido al aumento de los niveles de rentabilidad.
- Actuar: Si los resultados son favorables se adoptará para los siguientes años, incorporándoles algunos cambios que se hagan necesarios en el momento, es conveniente mantener un buen capital de trabajo para que la empresa opere con una mayor eficiencia.

13.2.8 Administración de Tecnología, Bienes y Servicios

- Plan de Mejoramiento: La meta a proponer para este proceso, es obtener mejores herramientas dándoles un uso adecuado de tal forma que ayuden al mejoramiento de los productos y el servicio al cliente. Se observará y se analizará que recursos o herramientas hacen falta en el restaurante Sopa & Tizón, este proceso iniciará algunas compras a finales del año 2009 de los productos más necesarios, además frecuentemente el administrador capacitará a los empleados del uso adecuado de la tecnología, bienes y servicios, para su máximo aprovechamiento logrando así un mejoramiento continuo.
- Ejecución: Este proceso estará en primera instancia dirigido por el administrador con el apoyo de la Gerente en cuanto a la toma de decisiones en la compra de los equipos que son necesarios para el mejoramiento de los productos y el servicio que se ofrecen, estas personas realizarán unas capacitaciones o estudios en institutos como el Sena cada 6 meses para estar actualizados de los recursos que se hacen necesarios para el mejoramiento del restaurante.
- Estudiar: Los resultados se verificarán a través del buen funcionamiento del restaurante, se realizarán unas encuestas para los clientes tanto internos como externos, midiendo su grado de grado de satisfacción.

Figura 24. Administración de tecnología, bienes y servicios



Fuente: autores

- Actuar: Si los resultados son beneficiosos para la empresa, el proceso se implementará y se aprovechará al máximo, además si se hace necesario algunos cambios en el plan se realizarán para la perfección del mismo. Si por el contrario este proceso no produce efectos positivos se eliminará y se tomarán nuevas propuestas para el mejoramiento de los recursos que se han de utilizar en el restaurante para lograr un producto y un servicio eficiente, eficaz y por lo tanto satisfactorio para todos.

14. BENEFICIOS CON Y SIN EL PROYECTO

14.1 BENEFICIOS CON EL PROYECTO

Si se implementa el proceso de Reestructuración administrativa propuesto para el Restaurante Sopa & Tizón, la organización obtendría los siguientes beneficios:

- Se lograría una alineación y compromiso del personal que trabaja en el Restaurante, debido a que contarían con una Misión, visión, principios y valores corporativos, así como unos objetivos globales que les permitirían conocer hacia donde se dirige la organización en la cual trabajan y de esta forma comprometerse a la consecución de los objetivos propuestos.
- Habría una mayor organización en los puestos de trabajo debido a que los empleados contarán con unos manuales específicos de funciones, con los cuales realizarían sus funciones de una manera más ordenada y específica, de tal forma que se evitarían pérdidas de tiempo, reflujos de trabajo, sobre costos operativos, etc.
- El Restaurante lograría un posicionamiento en el mercado, debido a que contaría con personal capacitado, así como también con un equipamiento de cocina con tecnología de punta que le permitiría ofrecer a los clientes platos innovadores y de excelente calidad acompañados de un servicio prestado por personal preparado para tal fin, logrando la fidelización de los mismos.
- El Restaurante contaría con un nuevo canal de ingresos constituido por el servicio a domicilio, con el cual se pretende aumentar las ventas así como también lograr que los clientes puedan disfrutar de los platos ofrecidos por el restaurante desde la comodidad de sus hogares u oficinas.
- El funcionamiento interno del restaurante en cuanto a procesos se refiere sería mucho más eficiente, pues tendría una cadena de valor en la cual se muestran

todos los procesos propuestos, y cada actividad generaría un valor orientado siempre a incrementar el nivel de productividad al interior del Restaurante.

- Se contaría con un ciclo de mejoramiento continuo denominado PEEA con el cual la organización tendría planes de mejoramiento para cada uno de los procesos desarrollados al interior del Restaurante, con esto la empresa tendrá una herramienta que le permitirá crear planes de acción para mejorar día a día sus procesos y ser competitiva en el mercado.
- La organización obtendría unas líneas de mando claras definidas en el organigrama, con lo cual cada persona que trabaja en el restaurante tendrá claro su posición dentro del mismo.

14.2 BENEFICIOS SIN EL PROYECTO

De no llegar a implementarse el proceso de Reestructuración administrativa al interior del Restaurante Sopa & Tizón, la organización inevitablemente continuaría decreciendo por las siguientes causas:

- Personal desorientado y desmotivado
- Perdida de participación en el mercado
- Baja calidad en el servicio
- Bajo nivel de innovación
- Procesos poco eficientes
- Equipamiento ineficiente.
- Desorganización interna
- Reflujos de trabajo
- Sobrecostos
- Decremento en las utilidades

15. CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo realizado se han obtenido las siguientes conclusiones:

PRIMERA: A través del Diagnóstico realizado al Restaurante Sopa & Tizón tanto a nivel interno como externos se evidencio la existencia de falencias como:

- Falta de un direccionamiento estratégico encabezado por la misión, visión y principios corporativos de la empresa.
- Falta de una estructura organizacional clara y definida en la cual se muestre líneas de autoridad, jerarquías, etc.
- Falta de manuales de funciones definidos, diseñados de manera clara para que sean conocidos por todos los miembros de la organización y utilizados para el desarrollo de sus actividades.
- Desmotivación de la fuerza de trabajo.
- Procesos poco eficientes debido la falta de una clara definición y documentación de los mismos.

SEGUNDA: Partiendo del Diagnóstico se procedió a realizar un direccionamiento estratégico del Restaurante el cual permitió establecer la misión, visión, valores y principios corporativos, así como también se hizo una propuesta de cadena de valor que pretenden dar a la organización una orientación que la encamine al logro de sus objetivos.

TERCERA: A través del Diagnóstico realizado por medio de la matriz DOFA se lograron identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del

Restaurante Sopa & Tizón, las cuales permitieron hacer un análisis de la situación actual.

CUARTA: Se planteo un modelo de plan de mercadeo con el cual se pretende a través de un nuevo servicio, la consecución de nuevos nichos de mercado los cuales permitan al Restaurante incrementar sus ingresos y a su vez, ofrecer a sus clientes productos y servicios nuevos constantemente.

QUINTA: Se definieron unos objetivos organizacionales, con base en estos unos procesos acordes a la consecución de dichos objetivos, los procesos se documentaron especificando su objetivo, alcance, recursos necesarios para su realización, y otros aspectos inherentes a cada proceso que permiten la correcta implementación de cada uno de ellos. El restaurante Sopa & Tizón debe mantener e incrementar la calidad de sus platos, lo cual lo ha caracterizado en el mercado y le ha permitido obtener un reconocimiento de sus clientes.

SEXTA: Se realizo un estudio financiero por medio del cual se determino los niveles de rentabilidad actuales de la empresa y se logro evidenciar algunas falencias tales como la falta de capital de trabajo de la empresa debida al bajo nivel de endeudamiento de la misma.

16.LOGROS

El desarrollo de esta investigación permitió identificar y valorar todos los aspectos concernientes a una empresa familiar, además logro influir en todas las personas que hacen parte del restaurante Sopa & Tizón, para empezar un cambio con el fin de satisfacer a los clientes lo cual se relaciona con la lealtad de un producto o servicio que se les da como tal, lo que permite que la empresa baje sus costos y al mismo tiempo aumente sus ventas, sus ingresos y parte del mercado. Cabe resaltar el aporte y el crecimiento que han tenido las empresas familiares en el país, las PYMES como son conocidas popularmente aportan un alto grado de desarrollo y crecimiento, a su vez generación de empleo y nuevas oportunidades que permiten el desarrollo sostenible del País.

Personales

Esta investigación logró demostrar que los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, aplicados a un caso concreto como la reestructuración de una empresa, generan el desarrollo de grandes ideas que aportan al mejoramiento y crecimiento de una organización y que permiten a un profesional darse por satisfecho después de la consecución de unos objetivos propuestos. Al culminar esta investigación, se logra concientizar e incentivar a los dueños y a todo el personal que labora en el restaurante Sopa & Tizón de iniciar un importante cambio que se dirige hacia el crecimiento y desarrollo competitivo para el mejoramiento del mismo.

Profesionales

Como profesionales fue una experiencia muy enriquecedora realizar este proceso de reestructuración, porque se logró integrar todas las áreas del proceso administrativo, como la planeación, dirección, coordinación y control, y a su vez se

pudo conocer de cerca los procesos al interior de una organización, sus problemas, conflictos, y todos los aspectos del día a día en una empresa. Es de gran valor para un Administrador de Empresas enfrentarse a retos como éste en dónde se demuestra su ingenio, y capacidad de generar un cambio al interior de una organización, lo cual no es nada fácil, y a su vez aprender mucho de personas que aunque desarrollan la administración empíricamente poseen grandes conocimientos y experiencias que son de gran utilidad en el ejercicio de la Administración.

17.RECOMENDACIONES

Con base en todas las conclusiones obtenidas se exponen las siguientes recomendaciones fundamentadas en conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de la carrera de Administración de empresas y de las experiencias laborales:

De acuerdo a los conocimientos laborales en cuanto a la parte de alimentos, se recomienda estandarizar las recetas con la finalidad de obtener siempre la misma calidad, igual sazón, igual rendimiento y así también ayuda a que no se dependa de una persona. Pequeño problema que se detecto en el restaurante. Es muy importante manejar siempre los mismos ingredientes, mismas temperaturas, tiempo de cocción. Así mismo como también se sugiere destacarse de la competencia en la implementación de unos nuevos servicios los cuales podrían ser: Servicio de café y aromática y el servicio a domicilio.

De acuerdo a la atención y el servicio ofrecido a los comensales, se sugiere mejorarlo, a través de una constante capacitación de todo el personal especialmente a los meseros y haciendo que los empleados sepan desarrollarse en los diferentes puestos. Por otro lado es importante mencionar que se debe agilizar los tiempos de preparación de los platos, para cumplir con los estándares generales de los tiempos de espera, los cuales son: para el primer tiempo debe ser 10 minutos y para el segundo tiempo alrededor de 20 minutos.

Es importante manejar algunos platos con precios accesibles sin dejar de lado la calidad del producto debido a que hay un gran número de restaurantes en este sector que compiten con precios muy bajos.

En el transcurso de la realización de este proyecto se detectó que el Restaurante Sopa & Tizón debe mejorar en cuanto a las (BPM) buenas prácticas de

manipulación de los alimentos debido a que esto genera calidad en el producto y en el servicio, también se debe cuidar que el ambiente siempre sea agradable, y mejorar las áreas de oportunidad detectadas, para así lograr un posicionamiento adecuado, lo cual hace que sus cliente salgan completamente satisfechos y asegurar el largo plazo de las empresas.

A la gerencia general se le recomienda hacer partícipes a los empleados del restaurante en la toma de decisiones, porque son personas que pueden aportar grandes ideas para el crecimiento de la organización. Así mismo se recomienda su constante capacitación, y concientización para el personal sobre los beneficios que se logran si se es flexible al cambio, esto los harán sentirse motivados y así mismo adoptarán el cambio con gran facilidad; de no hacerse esto se sentirán frustrados y por ende su rendimiento no será el esperado.

A la gerente general 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, actualmente Fenalco ofrece una gran cantidad de cursos y seminarios para pequeños empresarios empíricos que son una herramienta muy importante para mejorar el desempeño de sus empresas.

REFERENCIAS

CHARLES, W.L. Hill Y Gareth, R. Jones. *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. México: MC Graw Hill. 2004.

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

GÓMEZ, C. A. Mercaplus: *Plan de Crecimiento Empresarial*. 2000

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

LARRAGUIBEL, Pedro. Revista la Barra. Edición, 28. 2008

MARÍN, Henry. Transformación cultural diseño organizacional y gestión del talento humano. Medellín: Ed. Begon Ltda. 2005.

MÉNDEZ, A.C. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 2005.

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

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

ZIMMERMANN, A. Gestión Del cambio Organizacional: Caminos y herramientas. Ecuador-Quito: Edición abya yala. 1998.

Sección o artículo de documento Web Dane (2005) Situación Actual del sector.
Recuperado Septiembre 12, 2008. www.dane.com.co

Sección o artículo de documento Web Grupo Kaizen (2006) Las propuestas de
valor a los clientes. Recuperado Octubre 02, 2008. www.grupokaizen.com.

ANEXO

Anexo A. Encuesta

ENCUESTA A SOCIADA CON LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE SOPA & TIZÓN	
ENCUESTA DE FONDO DE OPINIÓN, DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL RESTAURANTE, CON EL FIN DE HACER UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL E IDENTIFICAR LAS NECESIDADES ADMINISTRATIVAS QUE TIENEN. SU PARTICIPACIÓN ES MUY IMPORTANTE Y LA INFORMACIÓN SOLO REGISTRADA SERÁ CONFIDENCIAL. CONTESTE CON SINCERIDAD CADA PREGUNTA DE ACUERDO CON LO PLANTEADO; NO HAY RESPUESTAS BUENAS NI MALAS.	
NOMBRE DEL EMPLEADO _____	
EDAD _____	
GRADO DE ESCOLARIDAD _____	
CARGO _____	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO _____
<u>POR FAVOR MARQUE CON UNA "X" SOLA UNA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA</u>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>I. ANÁLISIS EXTERNO</p> <p>Para la siguiente pregunta responda con los siguientes criterios: O = oportunidad A = amenaza I = impacto</p> <p>1. De los siguientes factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos ¿Cuál cree usted que puede ser una oportunidad, una amenaza o un impacto para el restaurante?</p> <div style="margin-left: 20px;"> <p>a. La apertura económica</p> <p>b. Tendencia a aumentar la inflación</p> <p>c. La política laboral (reforma)</p> <p>d. Creación de nuevos impuestos</p> <p>e. Expectativas de crecimiento real del PIB</p> <p>f. Política de Pals</p> <p>g. Renovación clase dirigente</p> <p>h. Incremento de la participación</p> <p>i. Reformas al sistema de seguridad social</p> <p>j. Estructura socioeconómica</p> <p>k. Aumento en los niveles de desempleo</p> <p>l. Incremento del índice delincuencia</p> <p>m. Debilidad estructural en el sistema educativo</p> </div> </div> <div style="width: 48%;"> <p>n. Política salarial</p> <p>o. Telecomunicaciones</p> <p>p. Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico.</p> <p>q. Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.</p> <p>r. Facilidad de acceso a la tecnología</p> <p>s. Globalización de la información</p> <p>t. Comunicaciones deficientes.</p> <p>u. Velocidad en el desarrollo tecnológico.</p> <p>v. Resistencia a cambios tecnológicos</p> <p>w. Alianzas estratégicas.</p> <p>x. Desarrollo de la banca de inversiones.</p> <p>y. Internacionalización del negocio financiero</p> <p>z. Inversión extranjera en el sector financiero.</p> <p>aa. Rotación del talento humano.</p> <p>bb. Nuevos competidores.</p> </div> </div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>II. ANÁLISIS INTERNO</p> <p>2. Teniendo en cuenta los procesos que se realizan al interior del restaurante, ¿Cuáles cree usted que son misionales y cuáles operacionales?</p> </div> <div style="width: 48%;"></div> </div>	

- a. Reclutamiento y selección de personal
 - b. La preparación de los diferentes platos que se ofrecen en el restaurante
 - c. Servicio directo al cliente
 - d. Compras y selección de proveedores
 - e. Control de inventarios
 - f. Control de calidad de los insumos
 - g. Toma de decisiones en cuanto a endeudamiento, formas de pago, inversión, etc.
3. Según su conocimiento en los procesos desarrollados, ¿Qué debilidades tiene el área de procesos del restaurante?
- a. Falta de documentación
 - b. Pérdida de tiempo
 - c. Sobre costos
 - d. Reproceso
 - e. Refujos de Trabajo
4. Teniendo en cuenta el equipamiento con que cuenta el restaurante, ¿Cómo considera usted que es su estado E = Excelente, B = bueno, R = regular o M = malo?
- a. Parrilla
 - b. Freidora
 - c. Estufas
 - d. Ucuadoras
 - e. Peladora de papa
 - f. Congeladores
 - g. Nevera
 - h. Refrigeradores
 - i. Equipo de sonido
 - j. Televisor
 - k. Caja registradora
 - l. Escritorio
 - m. Archivador
5. Los siguientes equipos son eficientes y necesarios para la efectividad de los procesos.
- a. Parrilla
 - b. Freidora
 - c. Estufas
 - d. Ucuadoras
 - e. Peladora de papa
 - f. Congeladores
 - g. Nevera
 - h. Refrigeradores
 - i. Equipo de sonido
 - j. Televisor
 - k. Caja registradora
 - l. Escritorio
 - m. Archivador
6. ¿Considera usted que la infraestructura física con que cuenta el restaurante es la óptima para atender la demanda actual?
- a. SI
 - b. NO
7. Teniendo en cuenta la capacidad instalada del restaurante, ¿Cree usted que la distribución física es la adecuada para atender el flujo de clientes diarios?
- a. SI
 - b. NO
8. En promedio y teniendo en cuenta la capacidad del restaurante, ¿Cuántas personas pueden ingresar?
- ### III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
9. ¿Existe una estructura organizacional y administrativa de la empresa?
- a. SI
 - b. NO
10. ¿Existe un organigrama explícito?
- a. SI
 - b. NO
11. ¿Existe un manual de funciones?
- a. SI
 - b. NO

- | | |
|---|---|
| 12. ¿Conoce con claridad sus funciones y responsabilidades? | b. NO |
| a. SI | |
| b. NO | |
| 13. ¿Se capacita constantemente a los empleados del Restaurante? | 17. ¿La empresa cuenta con un sistema de incentivos? |
| a. SI | a. SI |
| b. NO | b. NO |
| 14. ¿Le parece que todas las funciones desempeñadas por usted son las inherentes a su cargo? | 18. ¿Le gustaría que la empresa tuviera en cuenta sus opiniones aportes y sugerencias para la toma de decisiones? |
| a. SI | a. SI |
| b. NO | b. NO |
| 15. ¿Existe una escala salarial definida de acuerdo a las funciones, responsabilidades y horarios de los empleados? | 19. Le parece que el clima organizacional del restaurante es: |
| a. SI | a. |
| b. NO | b. BUENO |
| | c. REGULAR |
| | d. MALO |
| 16. ¿Está conforme con su Salario? | 20. ¿Le gustaría que la empresa lo capacitara constantemente para el mejor desarrollo de sus funciones? |
| a. SI | a. SI |
| | b. NO |



¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!