INSTITUTO TECNOLOGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

EL SECTOR GASTRONÓMICO Y LA NECESIDAD DE MEJORAR LOS PROCESOS. REINGENIERÍA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA "LA RUMA" RESTAURANTE, UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos-Personal

Autora: Gordón Vergara Germania Genoveva

Tutor: Ing. Keyerman M. Toapanta C.

Quito, Abril 2014

INSTITUTO TECNOLOGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

EL SECTOR GASTRONÓMICO Y LA NECESIDAD DE MEJORAR LOS PROCESOS. REINGENIERÍA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA LA RUMA RESTAURANTE, UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos-Personal

Autora: Gordón Vergara Germania Genoveva

Tutor: Ing. Keyerman M. Toapanta C.

Quito, Abril 2014

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

_____

Germania Genoveva Gordón Vergara

CC 172501789-9

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante ***Gordón Vergara Germania Genoveva***, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración de Recursos Humanos-Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos-Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado **"EL SECTOR GASTRONÓMICO Y LA NECESIDAD DE MEJORAR LOS PROCESOS. REINGENIERÍA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA LA RUMA RESTAURANTE, UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO",** lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del presente proyecto de investigación, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del proyecto de investigación descrito en la clausula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el presente proyecto por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del proyecto de investigación por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del proyecto; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del proyecto de investigación; d) Cualquier transformación o modificación del proyecto; e) La protección y registro del proyecto a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del proyecto; g) Los demás derechos

establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del proyecto de investigación que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del proyecto a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 19 días del mes de Abril del dos mil catorce.

f)_____	f)_____
C.C. Nº *17250789-9*	Instituto Superior Tecnológico Cordillera
CEDENTE	**CESIONARIO**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y permitir en alcanzar mis ideales haciendo de cada día de mi vida una nueva oportunidad para triunfar y ser mejor. A mis padres por su esfuerzo y esmero siempre estar pendientes y preocupados por mi salud y educación. Al Instituto Tecnológico Superior "Cordillera" y profesores por brindarme grandes conocimientos en el transcurso de la carrera y al Ing. Keyerman Toapanta quien con sus conocimientos y paciencia me supo guiar de mejor manera para la culminación de mi propuesta de investigación.

DEDICATORIA

El esfuerzo de la investigación que he realizado le dedico especialmente a Dios por ser mi fuerza y mi fuente de inspiración de cada día.
A mis padres por el amor, respaldo y apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi vida y por ser las personas a quien más admiro por su bondad y dedicación.

ÍNDICE DE GENERAL

DECLARATORIA..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CESIÓN DE DERECHOS ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

AGRADECIMIENTO ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

DEDICATORIA..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ÍNDICE DE GENERAL ..... **V**

ÍNDICE DE TABLAS..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ÍNDICE DE FIGURAS..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

RESUMEN EJECUTIVO ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ABSTRACT..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

1.01 Planteamiento del problema.....**¡Error! Marcador no definido.**

1.02 Formulación del problema .....**¡Error! Marcador no definido.**

1.03 Objetivo general .....**¡Error! Marcador no definido.**

1.04 Objetivos específicos .....**¡Error! Marcador no definido.**

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

2.01 Antecedentes de estudio.....**¡Error! Marcador no definido.**

2.02 Fundamentación teórica.....**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.01 Proceso gerencial ampliado......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.01.01 Etapas críticas del proceso gerencial ampliado.**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.02 Planificación estratégica......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.02.01 Objetivos de la planificación estratégica.**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.02.02 Componentes centrales para planeación estratégica que

se relacionan entre sí. .....**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.02.03 Ventajas. .....**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.02.04 Desventajas......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.03 Reingeniería......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.03.01 Principios de la reingeniería......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.03.02 Características de la reingeniería......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.03.03 Ventajas. .....**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.04 Evaluación de desempeño......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.04.01 Factores que se evalúan......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.04.02 Responsables de la evaluación......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.04.03 Objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño.**¡Error! Marcador no definid**

2.02.04.04 Ventajas de evaluación de desempeño.....**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.05 Recursos humanos......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.05.01 Funciones del departamento de recursos humanos.**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.06 Manual de funciones. .....**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.06.01 Importancia. .....**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.06.02 Objetivo......**¡Error! Marcador no definido.**

2.02.07 Historia de los restaurantes. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.02.07.01 Características del sector. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.02.07.02 Tipos de restaurantes. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.03 Fundamentación conceptual ..... ¡Error! Marcador no definido.

2.04 Fundamentación legal..... ¡Error! Marcador no definido.

2.04.01 Requisitos legales para el funcionamiento de la microempresa. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.01.01 RISE (Servicio de Rentas Internas del Ecuador) **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02 Permisos para abrir un restaurante. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02.01 Patente municipal del municipio de quito. **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02.02 Certificado del medio ambiente. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02.03 Informe de regulación metropolitana (IRM). **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02.04 Certificado de uso de suelo. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02.05 Licencia metropolitana. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02.06 Carné de salud. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02.07 Certificado de participación en el curso de manipulación de alimentos. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.04.02.08 Permiso de funcionamiento de salud. .... **¡Error! Marcador no definido.**

2.05 Formulación de hipótesis o directrices ..... ¡Error! Marcador no definido.

2.06 Características de las variables..... ¡Error! Marcador no definido.

2.07 Indicadores ..... **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

3.01 Diseño de la investigación.....¡Error! Marcador no definido.

3.01.01 Tipos de investigación......**¡Error! Marcador no definido.**

3.01.01.01 Investigación de campo......**¡Error! Marcador no definido.**

3.01.01.02 Investigación descriptiva......**¡Error! Marcador no definido.**

3.01.01.03 Investigación de acción......**¡Error! Marcador no definido.**

3.01.02 Métodos de investigación......**¡Error! Marcador no definido.**

3.01.02.01 Método de observación......**¡Error! Marcador no definido.**

3.01.02.02 Método inductivo......**¡Error! Marcador no definido.**

3.02 Población y muestra.....¡Error! Marcador no definido.

3.02.01 Población......**¡Error! Marcador no definido.**

3.03 Operacionalización de las variables .....¡Error! Marcador no definido.

3.04 Instrumentos de investigación.....¡Error! Marcador no definido.

3.04.01 Encuesta. .....**¡Error! Marcador no definido.**

3.04.02 Entrevista......**¡Error! Marcador no definido.**

3.05 Procedimiento de la investigación .....¡Error! Marcador no definido.

3.05.01 Pasos para una investigación científica.....**¡Error! Marcador no definido.**

3.06 Recolección de la información.....¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO IV: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

4.01 Tabulación y gráficos.....¡Error! Marcador no definido.

4.01.01 Encuestas cliente externo......**¡Error! Marcador no definido.**

4.01.02 Encuesta cliente interno......**¡Error! Marcador no definido.**

4.02 Conclusiones del análisis estadístico.....¡Error! Marcador no definido.

4.02.01 Conclusiones del cliente externo. .....**¡Error! Marcador no definido.**

4.02.02 Conclusiones del cliente interno......**¡Error! Marcador no definido.**

4.03 Respuestas a la hipótesis o interrogantes de investigación¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO V: PROPUESTA ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

5.01 Antecedentes (de las herramientas o metodología que propone como solución).....¡Error! Marcador no definido.

5.02 Justificación (de las herramientas o metodología que propone como solución).....¡Error! Marcador no definido.

5.03 Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución) .....¡Error! Marcador no definido.

5.03.01 Análisis situacional......**¡Error! Marcador no definido.**

5.03.02 Planificación estratégica. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.03.03 Manual de funciones. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.03.04 Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional.¡Error! Marcador no definido.

5.03.05 Manual de evaluación de desempeño. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta¡Error! Marcador no definido.

5.04.01 Análisis situacional......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01 Análisis externo. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.01 Entorno económico. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.01.01 La inflación. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.01.02 Balanza comercial......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.01.03 Producto interno bruto (PIB).....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.01.04 Tasa de interés. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.01.04.01 Tasa de interés activa. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.01.04.01 Tasa de interés pasiva......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.01.05 Riesgo país. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.02 Entorno político. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.03 Entorno socio-cultural. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.03.01 Tasa de desempleo. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.04 Entorno tecnológico......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.05 Entorno local......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.05.01 Clientes......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.05.01.01 Cliente interno......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.05.01.02 Cliente externo. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.05.02 Proveedores......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.01.01.05.03 Competencia......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02 Análisis interno......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.01 Gestión administrativa. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.01.01 Planificación. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.01.02 Recursos humanos......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.02 Gestión comercial......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.03 Gestión financiera......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.04 Análisis FODA .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.05 Propuesta estratégica. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.05.01 Misión......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.05.02 Visión. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.05.03 Valores corporativos......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.05.04 Principios......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.05.05 Objetivos. .....**¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.02.05.05.01 Objetivo general***.**.....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.02.05.05.02 Objetivos específicos......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.03 Manual de funciones. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.03.01 Objetivo del manual de funciones. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.03.02 Justificación del manual......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.03.03 Manual de funciones......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.04 Manual de seguridad y salud ocupacional.¡Error! Marcador no definido.

5.04.04.01 Introducción. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05 Manual de evaluación del desempeño. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.01 Objetivo general del manual de desempeño.**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.02 Aplicación del sistema de evaluación del desempeño.**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.03 Funcionamiento del sistema de evaluación del

desempeño. .....**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.03.01 El ciclo de evaluación. .....**¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.05.03.02 El expediente de la evaluación del desempeño.***¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.03.03 Nivel del desempeño......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.04 Proceso de evaluación......**¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.05 Instrucciones para el uso del formulario de evaluación del desempeño.**¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.05.05.01 Identificación del empleado y de sus superiores.***¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.05.05.02 Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2***¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.05.05.03 Capacitación y otras opciones de mejoramiento.***¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.05.05.04 Resultados de la evaluación.*****¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.05.05 Evaluación intermedia. **¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.05.06 Evaluación final. **¡Error! Marcador no definido.**

5.04.05.05.07 Evaluación anual. **¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.05.05.08 Opinión del evaluado con respecto a la evaluación.***¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.05.05.09 Observaciones del jefe inmediato y del evaluado.***¡Error! Marcador no definido.**

*5.04.05.05.10 Observaciones del superior del jefe inmediato.***¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

6.01 Recursos ¡Error! Marcador no definido.

6.01.01 Recursos humanos.***¡Error! Marcador no definido.**

6.01.02 Recursos financieros. **¡Error! Marcador no definido.**

6.01.03 Recursos técnicos.***¡Error! Marcador no definido.**

6.02 Presupuesto ¡Error! Marcador no definido.

6.03 CRONOGRAMA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES¡ERROR! MARCADOR NO DE

7.01 Conclusiones ¡Error! Marcador no definido.

7.02 Recomendaciones ..... ¡Error! Marcador no definido.

BIBLIOGRAFÍA..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Causas vs Consecuencias del problema de investigación* 2

Tabla 2. *Variables de las preguntas directrices de la investigación* 44

Tabla 3. *Operación de las variables* 48

Tabla 4. *Tabulación de resultados de la pregunta 1* 56

Tabla 5. *Tabulación de resultados de la pregunta 2* 58

Tabla 6. *Tabulación de resultados de la pregunta 3* 59

Tabla 7. *Tabulación de resultados de la pregunta 4* 60

Tabla 8. *Tabulación de resultados de la pregunta 5* 61

Tabla 9. *Tabulación de resultados de la pregunta 6* 62

Tabla 10. *Tabulación de resultados de la pregunta 7* 63

Tabla 11. *Tabulación de resultados de la pregunta 8* 64

Tabla 12. *Tabulación de resultados de la pregunta 1-cliente interno* 65

Tabla 13. *Tabulación de resultados de la pregunta 2-cliente interno* 66

Tabla 14. *Tabulación de resultados de la pregunta 3-cliente interno* 67

Tabla 15. *Tabulación de resultados de la pregunta 4-cliente interno* 68

Tabla 16. *Tabulación de resultados de la pregunta 5-cliente interno* 69

Tabla 17. *Tabulación de resultados de la pregunta 6-cliente interno* 71

Tabla 18. *Tabulación de resultados de la pregunta 7-cliente interno* 72

Tabla 19. *Tabulación de resultados de la pregunta 8-cliente interno* 73

Tabla 20. *Tabulación de resultados de la pregunta 9-cliente interno* 74

Tabla 21. *Tabulación de resultados de la pregunta 10-cliente interno* 75

Tabla 22. *Valores de inflación* 85

Tabla 23. *Balanza comercial* 86

Tabla 24. *Producto interno bruto por clase de actividad económica* 88

Tabla 25. *Tasa de interés activa* 89

Tabla 26. *Tasa de interés pasiva* 90

Tabla 27. *Riesgo país* 91

Tabla 28. *Tasa de desempleo* 93

Tabla 29. *Cliente interno* 96

Tabla 30. *Proveedores* 98

Tabla 31. *Competidores directos* 98

Tabla 32. *Oportunidades* 104

Tabla 33. *Amenazas* 105

Tabla 34. *Fortalezas* 105

Tabla 35. *Debilidades* 105

Tabla 36. *Indicador para el manual de funciones* 125

Tabla 37. *Nivel de desempeño* 145

Tabla 38. *Conversión de puntos* 149

Tabla 39. *Presupuesto* 159

Tabla 40. *Cronograma de actividades* 157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación gráfica de resultados de pregunta 1 57

Figura 2. Representación gráfica de resultados de pregunta 2 58

Figura 3. Representación gráfica de resultados de pregunta 3 59

Figura 4. Representación gráfica de resultados de pregunta 4 60

Figura 5. Representación gráfica de resultados de pregunta 5 61

Figura 6. Representación gráfica de resultados de pregunta 6 62

Figura 7. Representación gráfica de resultados de pregunta 7 63

Figura 8. Representación gráfica de resultados de pregunta 8 64

Figura 9. Representación de resultados de pregunta 1- cliente interno 65

Figura 10.Representación de resultados de pregunta 2- cliente interno 66

Figura 11.Representación de resultados de pregunta 3- cliente interno 67

Figura 12.Representación de resultados de pregunta 4- cliente interno 68

Figura 13.Representación de resultados de pregunta 5- cliente interno 70

Figura 14.Representación de resultados de pregunta 6- cliente interno 71

Figura 15.Representación de resultados de pregunta 7- cliente interno 72

Figura 16.Representación de resultados de pregunta 8- cliente interno 73

Figura 17.Representación de resultados de pregunta 9- cliente interno 74

Figura 18.Representación de resultados de pregunta 10- cliente interno..... 75

Figura 19. Inflación en los dos últimos años 85

Figura 20.Balanza comercial..... 86

Figura 21.Producto interno bruto por sectores..... 88

Figura 22. Riesgo país- Último mes..... 92

Figura 23.Tasa de desempleo..... 94

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación pretende generar un manual de funciones, un reglamento interno de seguridad y salud ocupacional, un manual de evaluación de desempeño para "La Ruma" Restaurante, ubicaba al norte de la ciudad de Quito.

El proyecto contiene en su primer capítulo un análisis del entorno investigativo, es decir, la problemática a resolver dentro de la organización y cuáles son las principales causas y consecuencias que generan dicho problema. De igual manera se plantean los objetivos que se persigue con el desarrollo del presente trabajo, también se menciona todo lo referente a la historia de "La Ruma" Restaurante.

El segundo capítulo menciona el Marco Teórico, en el cual se basa la investigación, engloba conceptos utilizados para el desarrollo del proyecto, así como conceptos de planificación estratégica, reingeniería, recursos humanos, manual de funciones, evaluación de desempeño, entre otros que son de importancia para la misma. De igual manera contiene la fundamentación conceptual, fundamentación legal, la formulación de hipótesis y la caracterización de las variables de la investigación.

En el tercer capítulo describe la Metodología de la investigación a utilizar para el desarrollo del presente proyecto, en el que se analizan métodos de investigación y técnicas o herramientas a utilizar como las encuestas y entrevistas.

En el cuarto capítulo se realiza el Procesamiento y Análisis de los resultados de las encuestas tanto de los colaboradores, como a los clientes que visitan "La Ruma" Restaurante. De igual manera con las encuestas realizadas de responde a las interrogantes de la investigación que se plantea en el capítulo segundo.

En el quinto capítulo se menciona la Propuesta que se desea plantear en la organización, misma que se muestra el diseño del Manual de Funciones estableciendo perfiles y competencias que deben poseer los aspirantes al cargo. También se realza la propuesta del Reglamento Interno d Seguridad y Salud Ocupacional y Manual de Evaluación de Desempeño que debe poseer como complemento a las funciones que desempeñan los empleados para una mejor gestión.

En el sexto capítulo se menciona los recursos que se utilizaron para de la investigación, de igual manera el presupuesto que se invirtió para el desarrollo del proyecto y el cronograma en el cual se determina el tiempo que se tomo para realizar el mismo.

Finalmente en el capítulo séptimo se establecen las principales conclusiones a las que se llegó después de realizado el proyecto de investigación y las recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta al momento de la implementación de la propuesta.

ABSTRACT

This research project aims to create a manual functions, an internal regulation of occupational health and safety, manual performance evaluation for "The Ruma" restaurant, was located north of the city of Quito.

The project in its first chapter contains an analysis of the research environment, ie to solve the problems within the organization and what are the main causes and consequences that generate the problem. Similarly the objectives pursued with the development of this work arise, everything about the history of "The Ruma" restaurant is also mentioned.

The second chapter refers to the theoretical framework in which the research is based, includes concepts used to develop the project, as well as concepts of strategic planning, reengineering, human resources, user functions, performance evaluation, and others that are importance for the same. Similarly contains the conceptual basis, legal basis, hypothesis formulation and characterization of the research variables.

The third chapter describes the research methodology used for the development of this project, in which research methods and techniques or tools used are discussed as surveys and interviews.

In the fourth chapter the processing and analysis of the results of surveys of both partners, and customers who visit "The Ruma" Restaurant is performed. Similarly with surveys of responding to research questions posed in the second chapter.

In the fifth chapter the Proposal to be present in the organization, the same design features Manual setting profiles and competencies needed by the candidates mentioned shows. Rules proposed by the Occupational Safety and Health d and Performance Evaluation Manual must possess in addition to the roles of employees for better management are also enhanced.

In the sixth chapter the resources used for research, just as the budget to be invested for the development of the project and the timeline in which the time it took to carry out determined mentioned.

Finally in the seventh chapter, the main conclusions that were reached after done the research project and the recommendations should be taken into account when implementing the proposal down

CAPÍTULO I: El problema

1.01 Planteamiento del problema

"LA RUMA" Restaurante es una microempresa de tipo familiar, que fue creada empíricamente, cuya especialidad es la venta de platos fuertes, jugos y postres. Adicionalmente cuenta con reservaciones del local y menús para cualquier tipo de evento como: matrimonios, cumpleaños, bautizos, etc. Misma que inicio sus actividades el primero de octubre de 2011, que se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Quito.

Actualmente la microempresa tiene muchas falencias en sus procesos, la cual se puede observar es porque no dispone del área de Talento Humano, misma que afecta a una buena productividad, hoy por hoy el Talento Humano es visto como el eje para el desarrollo del medio empresarial, toda microempresa exitosa debe funcionar como un conjunto de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado, pero sin embargo muchas de estas microempresas han considerado suspender las áreas que tienen que ver con el mejoramiento de las condiciones del trabajador, porque el empresario piensa que es un gasto no retribuible y una necesidad irrelevante para el bienestar de la organización.

Otras falencias presentadas en la microempresa son la carencia de elementos como selección, contratación y un manual de procesos, que a su vez generan inestabilidad laboral, falta de compromiso de los empleados con la microempresa, poca motivación en los trabajadores para realizar sus actividades, lo que nos puede generar malos resultados.

Tabla 1. *Causas vs Consecuencias del problema de investigación*

CAUSAS	CONSECUENCIAS
1.-No existe un control adecuado en las actividades que realiza el personal.	1.-La productividad de la microempresa se ve afectada debido a que existe mucho tiempo muerto.
2.-Carencia de elementos como selección, contratación y capacitación de personal.	2.- No existe una adecuada selección de personal.
3.-No existe el área de talento humano.	3.-Falta de seguimiento con la microempresa
4.-La infraestructura mal ubicada en el mercado.	4.-No obtendrán buenos ingresos, por la falta de clientes.
5.-No existe un proceso adecuado en los costos de producción.	5.-La microempresa se ve afectada por mucho desperdicio de la materia prima.

Elaborado por: Germania Gordón

1.02 Formulación del problema

¿Se aportará al crecimiento organizacional del Restaurante "LA RUMA" al aplicar una Reingeniería en la gestión Administrativa y Operativa?

1.03 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento continua en la gestión Administrativa y Operativa para la microempresa "LA RUMA" Restaurante, ubicada en el norte de la ciudad de Quito, con la finalidad de mejorar los procesos en beneficio del cliente interno y externo.

1.04 Objetivos específicos

- Investigar acerca del manejo de las funciones actuales que tiene la microempresa.
- Incrementar la rentabilidad y mejorar la posición frente a la competencia.
- Realizar un análisis de la situación actual de la microempresa "LA RUMA" Restaurante con la finalidad de determinar fortalezas y debilidades.
- Establecer una propuesta de la gestión Operativa del Restaurante "LA RUMA".
- Determinar los cambios que se deben realizarse en las funciones para lograr mayor efectividad y optimización en los recursos disponibles.

CAPITULO II: Marco teórico

2.01 Antecedentes de estudio

TEMA: "PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA ELABORACION DE LOS PLATOS DE LA CARTA DEL RESTAURANTE CAFE EL MOSAICO".

AUTOR: RECALDE VILLENA, JUAN CARLOS

AÑO: 2011

CONCLUSIONES

- En primera instancia se realizó un análisis situacional del restaurante con el fin de observar cómo está la empresa, cuales son los errores más frecuentes que cometen durante la elaboración de los platos y que procesos son los que limitan la presentación y el despacho del producto hacia el cliente. Y se pudo notar que no existe estandarización a cada proceso que se realiza como por ejemplo la compra de materia prima, el despacho de la materia prima de bodega hacia cocina y en la elaboración de los platos.

- Se ha observado que el tiempo de rotación de los clientes está en un punto medio por lo que el local se presta a que los clientes pasen tiempo apreciando la vista panorámica del centro histórico de la ciudad, pero se podría creo yo aprovechar dicha oportunidad para que los mismos clientes sigan consumiendo algo más a su pedido anterior, ya que en promedio una mesa se queda alrededor de 50 a 55 minutos como se dijo en el capítulo V.

- Con lo que respecta a el costo de cada plato, si bien es cierto su porcentaje de costo de venta es muy bueno ya que no pasa del 35% y hasta otros platos tienen el 20% que da a entender que ese producto genera mucha rentabilidad para el restaurante, pero conociendo este parámetro se debería actuar e implementar con los meseros que empiecen a sugerir al cliente los platos que tengan mayor rentabilidad y que estos comiencen a mejorar su presentación y tiempo de cocción, aplicando lo que son productos "estrella" y productos "vaca". Es decir producto "estrella" aquel plato por el cual los clientes vienen porque saben que es bueno, pero no genera tanta rentabilidad como lo hace el producto "vaca", que no siendo el más conocido muchas veces es el que más rentabilidad genera al restaurante.

- Los tiempos de cocción de los platos no están muy bien conocidos por todos los cocineros y meseros del restaurante, por lo que genera una incertidumbre en el cliente al momento de pedir dicho producto, por lo que una mejor comunicación entre personal de cocina y meseros ayudará a que los platos salgan en los tiempos establecidos.

RECOMENDACIONES:

- La estandarización de la lista de compras y proveedores ayudará a conocer mejor a cada uno de los proveedores y poder comparar cuál de estos tiene mejor producto tanto en precio como en calidad.

- Al estandarizar la lista de compras se tendrá un orden ya definido para que comprar, cuando comprar, a quien comprar y cuanto comprar; logrando que el rubro designado para materia prima en el día de compras no sea una incógnita sino ya un valor promedio y tener un mejor control a este proceso

- Para tener mejor elaboración de los platos se necesita controlar los tiempos de preparación ya propuestos en el capítulo VI, en la tabla de tiempos de cocción y quitar la incertidumbre de los clientes al momento de ordenar.

- El crear estándares de distribución de la materia prima desde bodega les dará un orden en la cocina, tal es el caso de cerrarla con llave y utilizar los formatos propuestos en el capítulo VI.

- Para que un cliente reciba un buen producto terminado se debe implementar controles y estándares en los pedidos que han entrado a cocina y utilizar ya no el "papelito" blanco para tomar las comandas, sino utilizar el formato de comandas propuesto de igual forma en el capítulo VI, con la copia para cocina, para caja y para el mesero.

- Como recomendación final el designar un presupuesto para marketing no les haría nada mal a la empresa sino todo lo contrario les dará mayor afluencia de clientes tanto turistas extranjeros como nacionales, sea esta estrategia a

través de volantes en las agencias de viajes, ministerio de Turismo o en el Aeropuerto para que puedan llegar a mayor cantidad de personas**.**

TEMA: "REINGENIERÍA DE LAS INSTALACIONES DE COCINA DEL HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARÍN DEL IESS"

AUTOR: CESAR ALEJANDRO ESTRELLA RODRÍGUEZ

AÑO: 2007

CONCLUSIONES:

- Esta reingeniería ayudara a que el servicio de cocina del HCAM sea un servicio confiable, sano, seguro y sobre todo sea un complemento de la recuperación de los pacientes internos que puedan recibir las raciones alimenticias diarias.

- Con la creación de un patio de maniobras donde en este se pueda recibir limpiar, poner a punto los productos antes de almacenarlos, además de tener un sector de almacenamiento de desperdicios con sus respectivos depósitos, esto en gran parte ayudara a que los productos ingresen a sus áreas de almacenamiento a la temperatura adecuada, limpios, pesados y listos para almacenarlos. Los desperdicios estarán protegidos contra plagas y se evitara la contaminación e infección.

- Todo el cambio de pisos con sus respectivos tratamientos de impermeabilización, tratamiento desengrasante, recubrimiento de grietas y aberturas y pintura de pisos epoxi anti deslizante permitirá a que la seguridad

de los empleados sea mayor con esto no corren riesgo de accidentes, y la creación del zócalo pared piso permitirá que el agua corra con facilidad hacia el piso.

- Los tratamientos de impermeabilización, desengrasa miento, recubrimiento de grietas y aberturas, la colocación de gypsun en el cielo raso permitirá desterrar los vicios ocultos.

- Las paredes con el cambio de azulejos y nueva pintura se permitirán limpiar con facilidad y eliminando la acumulación de grasa.

- La separación de todas las áreas con vidrios y puertas ayudaran a que la temperatura de las mismas no cambie y no llegue a la zona de riesgo.

- El cambio de tuberías (agua fría caliente), sifones, construcción de nuevas cajas de revisión y canaletas, permitirán a que la llegada de agua no sea con dificultad tenga buena presión y las aguas servidas salgan del establecimiento sin dificultad con esto no existe reflujo ni taponamiento de las mismas.

RECOMENDACIONES:

- Aplicar POES (Procesos Operativos Estándar Sanitarios) para que el alimento desde el momento que entra al establecimiento sea tratado con cuidado en su llegada, almacenamiento, y producción para que el alimento llegue al paciente sin microorganismos.

- Implementar un control de insectos y plagas contratando una empresa especializada; hablar con el municipio para que entregue contenedores de basura e implementar un horario de resección y entrega de mercadería.

- Mantenimiento constante de los pisos, horario de limpieza, y señalización del mismo.

- La limpieza y un buen sistema de extracción de olores hará que la vida útil del gypsun sea más prolongada.

- Implementar un horario de limpieza semanal y semestral y limpieza profunda, esto ayuda a mantener las paredes en total asepsia.

- Recargar periódicamente los extintores y hacer simulacros de incendios.

- Señalización de los cuartos de congelación y refrigeración, llevar control de temperaturas de los mismos, que tienes que estar a la vista, en el exterior y colocar termómetros adentro y afuera de los cuartos fríos.

- Limpieza periódica de campanas de extracción para eliminar grasa y cambio de filtros semestral y anualmente.

- Limpieza diaria de los SSHH y limpieza semestral de lockers por parte de los empleados.

TEMA: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL AREA DE ADMINISTRACION, COCINA Y SERVICIO DEL RESTAURANTE DE COMIDA TIPICA ECUATORIANA "CONCHITA"

AUTOR: CHICAIZA CANDO ADRIANA

AÑO: 2007

CONCLUSIONES:

- Por medio de la encuesta que se realizó a los clientes del establecimiento se pudo conocer con exactitud cuál es la apreciación que tienen sobre el servicio que el establecimiento ofrece a los mismos.

- La imagen externa del establecimiento hacia los clientes es buena y tiene buena aceptación, motivo por el cual se debe realizar cambios para mejorar el servicio que brinda a los comensales.

- A base de conceptos básicos y conociendo los principales problemas que el establecimiento presenta se ha planteado una propuesta para las áreas de administración, producción y servicio.

- Dentro de la propuesta se ha planteado el uso de cierta documentación para el control de productos y materiales, este control ayuda a conocer el desarrollo del restaurante.

- En la actualidad el establecimiento no maneja ninguna de los procesos mencionadas en los capítulos anteriores, por lo cual se espera que se ira adaptando poco a poco la propuesta hasta implementarlos en su totalidad para el desarrollo del establecimiento.

RECOMENDACIONES:

- Empezar con el proceso de capacitación para mejorar la producción dentro del área de cocina y dentro del área de servicio la atención al cliente.
- Se debe tomar en cuenta la encuesta realizada a los clientes para conocer sobre los gustos y problemas que tienen los clientes en cuanto a la presentación y atención al público.
- Al momento de seleccionar personal utiliza los puntos antes mencionados, de esta manera se conocerá sobre las aptitudes y que experiencia tiene en el área, y se deje a un lado el meter familia dentro del establecimiento.
- El uso de la papelería presentada capítulo V para controlar costos en cuanto a utilización de productos y conocer sobre cuánto de dinero debe asignarse a las compras.

2.02 Fundamentación teórica

2.02.01 Proceso gerencial ampliado.

El mundo se mueve por procesos planificados o por acciones espontaneas, pero son los procesos desarrollados por las organizaciones los determinantes, es decir, son las organizaciones las verdaderas protagonistas de las actividades relevantes.

Las organizaciones son:

- Estructuras sociales desarrolladas para organizar y ejecutar actividades de forma conjunta, con la participación de personas con sus capacidades, para alcanzar objetivos necesarios establecidos.

Los procesos, proyectos y acciones se generan en las organizaciones y deben ser administrados.

Gestión.- Organizar conscientemente grupos humanos para identificar problemas, diseñar planes, establecer responsables y mecanismos de evaluación. Es la práctica. Volver tangible todas las cosas que crean valor. Los intangibles son considerados generadores de valor.

Administración.- Una ciencia que tiene por finalidad la comprensión de la organización y de sus procesos; para generar mediante el planteamiento, dirección, ejecución y control; las acciones para alcanzar objetivos de desarrollo e innovación. Los objetivos se logren a través de las personas manteniendo un ambiente propicio en la organización.

Gerencia.- Tomar decisiones involucra un riesgo. Es mejor una mala decisión que ninguna. Generar y producir por medio de las demás personas. Tomar decisiones, distribuir recursos y dirigir actividades de otros para lograr metas dentro de las organizaciones basadas en procesos.

Priorización.- Al ser limitados y escasos los recursos será básico determinar lo que más agrega valor a la gestión de negocio es decir Priorizar.

P.G.A.= PROCESO GERENCIAL AMPLIADO.- Conjunto de ideas para la toma de decisiones.

Fase teórica:

- **Investigación.-** Todas las fuentes de información.
- **Planificación.-** Anticiparse racionalmente al futuro.
- **Organización.-** Dar trabajo a la gente más capacitación.

Fase práctica:

- **Implementación.-** Uso eficiente recursos.
- **Dirección.-** Actitud de liderazgo.
- **Control.-** Chequeo de resultados de decisiones.
- **Coordinación.-** Extensiva participación de todos.
- **Evaluación.-** Cuánto se logró de lo que se quiso.

2.02.01.01 Etapas críticas del proceso gerencial ampliado.

PLANEACION: Implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización.

Consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen

varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

ORGANIZACIÓN: Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

INTEGRACIÓN: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la INTEGRACIÓN comprende cosas y personas lógicamente es más importante lo de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realice mediante de la identificación de los requerimientos de fuerza de

trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

DIRECCIÓN: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

CONTROL: Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; Las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros. (Pico, 2007; Hellriegel, Jackson y Slocum 2010)

2.02.02 Planificación estratégica.

"Involucra la escogencia de objetivos de una organización, los recursos a ser utilizados y las principales políticas que dirigirán la adquisición de dichos recursos".

"Proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos".

Proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

"Proceso por el cual se anticipa el futuro para determinar las mejores alternativas de acción y así evitar ser desarrollados por las circunstancias".

La Planeación estratégica permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo, que sus directivos deseen para la misma, en este proceso se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis. Como resultado de esto se elabora un documento que contiene las líneas de acción y permitirán a la empresa consolidar una posición en su ambiente de desarrollo.

La planificación estratégica debe responder a:

¿Qué se debe hacer? Misión.

¿Hacia dónde va? Direccionalidad.

¿Cuál es el entorno? (Político, Socio-Económico) Industrial Competitivo Organizacional

¿Cómo hacerlo? Planeación Operativa.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos:

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

2. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.

3. La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.

4. La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

5. La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

6. Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

2.02.02.01 Objetivos de la planificación estratégica.

Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente.

Cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación en el desarrollo y crecimiento de la organización.

2.02.02.02 Componentes centrales para planeación estratégica que se relacionan entre sí.

Visión y misión.- La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros. Cuando el enunciado de la misión no tiene fuerza, el enunciado de la visión se puede imprimir. Los enunciados tradicionales de la misión (por ejemplo, los que mencionan las actividades a las que se dedica la organización) podrían cambiar con el transcurso del tiempo, pero su visión quizá perdure a lo largo de varias generaciones.

Metas de la organización.- Se refieren a los resultados que los administradores y otras personas de una empresa han elegido y se han comprometido a alcanzar para la supervivencia de ésta y para su crecimiento a largo plazo. Estas metas se pueden expresar de forma cualitativa o cuantitativa (qué se quiere lograr, cuánto y para cuándo se debe lograr).

Estrategias.- Se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas. Un reto fundamental radica

en formular estrategias que sean, al menos, parcialmente únicas o en seguir estrategias similares, imagen, precio o servicio. Las estrategias tendrán su mayor efecto cuando posicionan a la organización como diferente de sus competidores en uno o más aspectos. Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y considerado uno de los más destacados pensadores de la administración estratégica, comenta:

"La esencia de la mayor parte de las buenas estrategias es la necesidad de hacer numerosas elecciones que resulten congruentes; es decir, elecciones respecto a producción, servicios, diseño, etc. Las empresas no pueden tomar muchas decisiones al azar y esperar que todas resulten congruentes. En términos estadísticos esto es imposible, lo cual significa que las empresas tienen que comprender al menos parte del todo. Cuando estudiamos la historia de empresas de éxito encontramos que alguien, o un grupo, tuvo la visión de saber cómo una serie de opciones encajaban todas juntas".

Asignación de recursos.- Se refiere a la asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o nuevas. Como parte del proceso de planeación estratégica, por lo general se resume a asignar el dinero, mediante presupuestos, a distintos propósitos.

2.02.02.03 Ventajas.

- La Planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el

proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.

- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.

- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias sometidos a un estudio riguroso.

2.02.02.04 Desventajas.

- La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.

- Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.

- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riegos.

- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.(Pico, 2007; Tur Noguera & Pérez, 2009).

2.02.03 Reingeniería.

La Reingeniería es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización. Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa

En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos. Enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiada para generar organizaciones horizontales y organizaciones por procesos, así como para reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio y los productos, así como para mejorar la motivación y la participación del personal.

Las bases de la reingeniería asientan en la teoría de que es posible rediseñar los sistemas operativos, instalados e incluso perfeccionados desde mucho tiempo atrás, para hacerlos aún más efectivos.

Los conceptos más importantes del método son los enunciados en su definición:

Fundamental.-Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas? Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de

todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Un error muy frecuente se da cuando los responsables de implantar la Reingeniería se centran exclusivamente en el cómo hacer las cosas, sin considerar en ningún momento la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas. La Reingeniería se concentra en lo que una empresa "debe ser" y no en lo que "es".

Radical.- El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. La Reingeniería implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinvención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

Espectacular.- Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de Reingeniería a saltos gigantescos en el rendimiento. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la Reingeniería de Procesos.

Procesos.- El último de los conceptos clave de la definición de Hammer y Champyes "procesos". Sin duda alguna, esta es la palabra más importante de la definición y, por lo tanto, la que más reflexión merece por parte de los encargados de

sacar adelante la Reingeniería en la empresa. Hasta la aparición del concepto de Reingeniería de Procesos, la cultura y los modos de la mayor parte de las empresas, especialmente a medida que el tamaño de la compañía aumentaba, estaba centrada en tareas, oficios, cargos, responsables, estructuras organizativas, pero nunca en los procesos. Denominamos proceso al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona. Por tanto las compañías deben mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

2.02.03.01 Principios de la reingeniería.

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.

2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la Reingeniería.

3. El objetivo último es crear valor para el cliente.

4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.

5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.

6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.

7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de Reingeniería y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.

9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

11. La Reingeniería no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.).

2.02.03.02 Características de la reingeniería.

1. Unificación de tareas.
2. Participación de los trabadores en la toma de decisiones.
3. Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos.
4. Realización de diferentes versiones de un mismo producto.
5. Reducción de las comprobaciones y controles (se flexibiliza la estructura organizativa).
6. El responsable del proceso es el único punto de contacto.
7. Operaciones hibridas centralizadas/descentralizadas.

2.02.03.03 Ventajas.

Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos. Para aquellas empresas amenazadas por problemas financieros o de liquidez, le permite rápidamente y de forma efectiva reducir costos y mejorar su flujo de fondos. Para otras le permitirá avances importantes en materia

tecnológica –tanto a nivel productos / servicios, como a nivel procesos- que le permitan igualar o mejorar suposición en relación a las organizaciones competidoras. (Michael Hammer y James Champy, 1994)

2.02.04 Evaluación de desempeño.

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

En definitiva, se trata de un proceso que contempla tres pasos:

La descripción.- Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

La medición.- Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

El desarrollo.- Es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su

máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

2.02.04.01 Factores que se evalúan.

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad analítica.

2.02.04.02 Responsables de la evaluación.

- Supervisor director.
- El empleado.
- La comisión de evaluación del desempeño.

2.02.04.03 Objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño.

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

2.02.04.04 Ventajas de evaluación de desempeño.

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

(Junco, 2010; Reis, 2007)

2.02.05 Recursos humanos.

El apelativo de recursos humanos se refiere al conjunto de personas disponibles que permiten cumplir a una organización empresarial las funciones.

Su importancia desde el punto de vista empresarial, no ha sido la misma a lo largo del tiempo. Ha pasado de ser considerado un factor más, al inicio de la revolución industrial, a tener un protagonismo en sí mismo que ha perdurado hasta nuestros días. Esta evolución ha dado lugar a diferentes formas de concebir la gestión de los recursos humanos, las cuales no son excluyentes sino complementarias pues a medida que surgen van perfeccionando la anterior. Los modelos de gestión más relevantes son:

Taylorismo.- S u nombre se debe a Federich W. Taylor. Su lema es el aumento del rendimiento empresarial, para lo cual hace hincapié en el método de trabajo, de forma que exista una buena compenetración entre el ser humano y las maquinarias que use. Para conseguir este objetivo es necesario una correcta selección de personal, formarlo y hacer depender su sueldo del rendimiento obtenido.

Aportaciones de Fayol.- La gestión de recursos humanos debe der centralizada para la consecución de los objetivos empresariales. Esta centralización se basa en admitir la unidad de mando y una organización del personal de mayor a menor categoría.

La actual gestión de recursos humanos cumple tres objetivos:

- Escoger a la persona que mejor se adecue a la empresa, favorecer su permanencia en ella y formarla para que mantenga o mejore su cualificación de forma que sea versátil y capaz de adaptarse a los cambios que se puedan producir.

- Proporcionar los medios necesarios para que los individuos puedan llegar a cabo sus tareas. Esto incluye métodos de comunicación adecuados tanto en el seno de la organización como en el exterior.

- Buscar un equilibrio entre las ambiciones personales y profesionales de las personas que forman la organización empresarial y los objetivos empresariales a medio y largo plazo, de forma que las personas vean saciadas sus ambiciones en la consecución de los objetivos de la empresa.

2.02.05.01 Funciones del departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos desarrolla las siguientes funciones:

Organización de personal.- Consiste en determinar la estructura del personal dependiendo del modelo de organización empresarial elegido.

Planificación de recursos humanos.- En esta función se incluyen tareas variadas tales como previsión de las necesidades de personal en un plazo medio o largo, ordenación de los puestos de trabajo para según esta organización, analizar los planes de carrera, sistemas retributivos, organización.

Reclutamiento y selección.- En el caso de que la empresa decida incorporar más personal a su plantilla deberá elegir primero la cartera de candidatos y posteriormente iniciar el proceso para elegir aquel o aquellos que se vayan a incorporar a la organización.

Formación.- Esta función tiene como objetivo dotar al personal de la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a los cambios tanto originados en el seno de la empresa como aquellos que vengan dados del exterior.

Sistema de comunicación interna.- Mediante esta función se elaboran los medios para la transmisión de información sea fluida y llegue oportunamente.

Administración de recursos humanos.- Incluye funciones variadas tales como gestión de nóminas, gestiones con la Administración Tributaria en materia de personal, gestiones de Seguridad Social, control interno, gestión de contratos.

Relaciones laborales.- Normalmente esta función se desarrolla con los representantes de los trabajadores, motivada por cuestiones tales como contrataciones, política salarial, negociaciones colectivas y pueden afectar al ámbito exclusivo de la empresa o a un ámbito superior. Algunas empresas incluyen dentro de esta función la acción social que lleva a cabo la empresa con sus empleados, las medidas de seguridad e higiene en el trabajo o los temas sobre disciplina o condiciones laborales.

Control de gestión.- El departamento de recursos humanos necesita analizar los resultados de su función para poder subsanar los fallos. Esto requiere un sistema de información que permita recoger datos fiables para posteriormente plasmarlos en ratios o estudios. (Pino Mariño & Sánchez Pérez, 2007).

2.02.06 Manual de funciones.

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será

elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

2.02.06.01 Importancia.

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y

fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas.

2.02.06.02 Objetivo.

El Manual de Organización y Funciones tiene por objetivos:

- Describir las funciones principales de cada de dependencia, delimitado la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma.
- Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
- Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.
- Describir los procedimientos administrativos racionalizados.

(Salas, 2010)

2.02.07 Historia de los restaurantes.

El origen de los restaurantes propiamente dicho se dio en Francia en el año de 1765 por el señor Boulanger quien era un vendedor de sopas calientes en una esquina de la cuidad de Paris y bautizo a ese lugar con el nombre de restaurants, que significa restauradores y en el exterior de su local tenia escrita la frase "Venite ad me omnes qui stomacho laboratoratis et ego restaurabo vos" que significaba "Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restaurare". Debido a sus altos costos se convirtió en un lugar exclusivo de la alta sociedad.

En el año de 1783 se fundó el primer restaurante propiamente dicho, y para el año de 1789 debido a la Revolución Francesa muchos chefs que trabajaban en familias de la alta sociedad se quedaron sin sus trabajos lo que los impulso a formar sus propios restaurantes. El primer restaurante que se estableció en América fue en New York, Estados Unidos en el año de 1825 por el suizo Delmonico un capitán retirado de la vida marítima. Entre 1880 y 1890, Fred Harvey y John r. Thompson fueron los primeros en establecer las grandes cadenas de restaurantes.

En la actualidad el restaurante ha evolucionado y se ha acoplado a los distintos tipos de economías, es una industria floreciente, se pueden encontrar restaurantes en los lugares más reconocidos del planeta, sus variaciones son infinitas.

2.02.07.01 Características del sector.

Una de las características principales es la categorización tipo de restaurantes, esta se define en un estándar de calidad, el mismo que depende de la

decoración, equipamiento, número de trabajadores, facilidad que brinda al cliente y variedad en el menú.

Esta categoría es otorgada por diversas instituciones gubernamentales en base a sus características de organización y proceso en el servicio. Los restaurantes por su tipo se organizan según su naturaleza de la comida que preparan, ya sea típica, internacional, gourmet, fusión, comida rápida, parrillada, entre otros.

2.02.07.02 Tipos de restaurantes.

Los restaurantes pueden ser clasificados de acuerdo a diferentes criterios como tipo de servicio, precios del menú, categoría o administración.

Integrados.- Establecimientos que tienen una organización y administración general, es decir forman parte de una empresa grande, ofrecen diferentes tipos de servicios enmarcados dentro de las necesidades del medio.

Independientes.- Tienen una organización y administración propia, su funcionamiento es autónomo no depende de una empresa grande.

Complementarios.- Conocidos como especificaciones de demanda es decir que son lugares que de acuerdo a necesidades solicitan nuestros servicios.

Ejemplo: comedores de empresas, establecimientos educativos, hospitales, cruceros, centros de readaptación social, etc.

Familiares.- Estos establecimientos se caracterizan por servir alimentos sencillos a precios moderados: La característica es la confiabilidad que ofrecen a los

clientes en cuanto a precio y servicio estándar por lo general pertenecen a cadenas o bien a franquicias.

Gourmet.- Ofrecen manjares delicados, el servicio y los precios están de acuerdo a la categoría del lugar. Estos son los más caros y lujosos de todos los establecimientos.

Especialidad.- Ofrecen una limitada variedad de comida o el estilo de cocina es decir que pueden dedicarse a una determinada clase o nacionalidad de comida.

Convenientes.- Se caracteriza por un servicio rápido, precios económicos y se los puede dividir en dos subcategorías cafeterías y comida rápida. (Duron, 1993; Scheel, 1992)

2.03 Fundamentación conceptual

Analítica.- Calificativo de una disciplina (o de alguna de sus partes) en que predomina el análisis (vid.).

Apelativo.- Nombre que se da a una persona en vez del suyo propio y que, generalmente, hace referencia a algún defecto, cualidad o característica particular que lo distingue.

Cerciorarse.- Cerciorarse acerca de la verdad de un hecho o dicho. Disponer la acción para no sufrir daños o eliminar peligros. Concertar un seguro que proteja bienes o derechos propios o constituirlo sobre la propia vida y a favor de un tercero.

Coherentes.-Proviene del latín cohaerentia, es la cohesión o relación entre una cosa y otra. El concepto se utiliza para nombrar a algo que resulta lógico y consecuente respecto a un antecedente.

Congruentes.- Es la coherencia o relación lógica. Se trata de una característica que se comprende a partir de un vínculo entre dos o más cosas. Para la matemática, la congruencia es la expresión algebraica que expresa la igualdad de los restos de las divisiones de dos números congruentes por su módulo. Esta expresión se representa con tres rayas horizontales entre los números.

Detección.- Es el producto de la acción de detectar, o sea de localizar algo que es difícil de observar a simple vista, o de advertir; es lo que no se muestra evidente.

Dominio.- Del latín dominium, el dominio es la facultad o la capacidad que dispone una persona para controlar a otras o para hacer uso de lo propio. El concepto puede asociarse a la potestad o a la autoridad.

Explícito.- Es aquello que expresa una cosa con claridad y determinación. Cuando algo es explícito, puede ser apreciado o advertido de manera evidente, sin lugar a dudas.

Emotiva.- Relativo o perteneciente a la emoción; que causa o produce sentimientos intensos de alegría o tristeza; persona que se emociona fácilmente y lo expresa.

Franquicias.- Es la práctica de utilizar el modelo de negocios de otra persona. La franquicia es una palabra de derivación anglo-francesa - de Franc- se utiliza tanto como un sustantivo o como verbo.

Gourmet.- Es un vocablo francés traducido por la Real Academia Española (RAE) como gastrónomo, una persona entendida en gastronomía o aficionada a las comidas exquisitas. El término se utiliza como adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada.

Marginal.- Se aplica a la persona que vive una situación de aislamiento y rechazo a causa de la falta de integración en un grupo o en la sociedad.

Mecanismos.- Tiene su origen en el término latino mechanisma y se refiere a la totalidad que forman los diversos componentes de una maquinaria y que se hallan en la disposición propicia para su adecuado funcionamiento.

Plantilla.- Es un medio o aparato o sistema, que permite guiar, portar, o construir, un diseño o esquema predefinido.

Propicio.- Favorable o inclinado a hacer un bien.

Relevantes.- El término relevante proviene del latín. Es el participio relevans, relevantis del verbo relevare cuya definición es la acción de levantar, alzar, erguir, reconfortar, restablecer.

Rígidos.- Al estar realizado con materiales rígidos; es decir aquellos que requieren un gran esfuerzo para modificar su geometría.

Riguroso.- Rigor o Rigurosidad tienen una serie de significados en relación a la vida y el discurso intelectual. Estas son distintas de las acepciones en ámbitos judiciales y políticos donde se las interpreta como hacer cumplir la ley al pie de la letra, o absolutismo político.

Rubros.- Se denomina rubro a una categoría que se utiliza para agrupar dentro de ella a objetos o actividades que entre sí poseen determinadas características.

Síntesis.- Explicación corta en la que se presenta lo principal de un asunto o materia. Resumen.

Tangible.- Se utiliza el término tangible como un adjetivo calificativo para designar o nombrar a aquellas cosas o fenómenos que se pueden tocar o disfrutar a través del tacto.

2.04 Fundamentación legal

2.04.01 Requisitos legales para el funcionamiento de la microempresa.

2.04.01.01 RISE (Servicio de Rentas Internas del Ecuador)

¿Cuáles son las condiciones y requisitos que debe cumplir una persona que quiera acogerse al RISE?

Condiciones:

- Ser persona natural
- No tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año, o si se encuentra bajo relación de dependencia el ingreso por este concepto no supere la fracción básica del Impuesto a la Renta gravada con tarifa cero por ciento (0%) para cada año, para el año 2010 equivale a 8910 USD
- No dedicarse a alguna de las actividades excluidas.

- No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

Requisitos:

- Presentar el original y copia a color de la cédula de identidad o ciudadanía.
- Presentar el último certificado de votación.
- Presentar original y copia de una planilla de agua, luz o teléfono, o contrato de arrendamiento, o comprobante de pago del impuesto predial, o estado de cuenta bancaria o de tarjeta de crédito (de los 3 últimos meses).

2.04.02 Permisos para abrir un restaurante.

2.04.02.01 Patente municipal del municipio de quito.

Requisitos:

- Formulario de solicitud de patente (USD 0.20)
- Copia de la cédula de identidad.
- Papeleta de Votación.
- Planilla de servicios (Luz, agua o teléfono)

2.04.02.02 Certificado del medio ambiente.

Requisitos:

- Cumplir con las regulaciones ambientales exigidas por la Secretaría del Medio Ambiente. (Campana de gases, trampa de grasa, etc)

- Llenar formulario solicitud.
- Carta del Impuesto Predial del dueño del predio.
- Copia del RISE
- Copia de la cédula de identidad.

2.04.02.03 Informe de regulación metropolitana (IRM).

Requisitos:

- Llenar formulario Informe de Regulación Metropolitana (IRM) Formulario USD 2,00
- Copia de la carta del Impuestos Predial (del año en curso)
- Copia de la Cédula de identidad.
- Copia de la papeleta de votación.

2.04.02.04 Certificado de uso de suelo.

Requisitos:

- Llenar formulario: Solicitud de Uso de suelo.
- Copia de la carta del Impuestos Predial (del año en curso)
- Copia de la Cédula de identidad.
- Copia de la papeleta de votación.

- Copia del IRM.

2.04.02.05 Licencia metropolitana.

Requisitos:

- Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RISE o representante legal.
- Copia de RISE actualizado
- Copia de Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y Papeleta de Votación de las últimas elecciones (Persona natural o Representante legal)
- Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo (cuando se requiera)
- Certificado Ambiental (cuando se requiera)

2.04.02.06 Carné de salud.

Requisitos:

- Exámenes y resultados (sangre, heces, orina)
- Copias de Cédula de Identidad y papeleta de votación.

2.04.02.07 Certificado de participación en el curso de manipulación de alimentos.

Requisitos:

- Tomar la capacitación en Manipulación de alimentos.

2.04.02.08 Permiso de funcionamiento de salud.

Requisitos:

- Obtener la Planilla de Inspección.
- Copia del RISE
- Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación.
- Copia de la Licencia Metropolitana.
- Copia de carnés
- Copia de Certificados de Manipulación de Alimentos.

2.05 Formulación de hipótesis o directrices

1.- ¿A través de una investigación de mercado puedo conocer las tendencias de consumo?

2.- ¿La falta de un manual de funciones en la microempresa generará inconvenientes al momento de realizar las actividades?

3.- ¿Con la revisión y la implementación de un manual de funciones se dará mayor agilidad en la parte operativa?

4.- ¿Qué impacto existiría en la microempresa al realizar una Reingeniería de la gestión administrativa y operativa?

5.- ¿La microempresa tiene establecida la filosofía corporativa?

2.06 Características de las variables

Tabla 2. *Variables de las preguntas directrices de la investigación*

VARIABLES	DIMENSIÓN
Variable independiente	
El sector gastronómico	Insatisfacción del cliente interno y externo.
	Análisis de los diferentes sectores gastronómicos.
Variable dependiente	
Reingeniería de la gestión Administrativa	Mejoramiento en los procesos Administrativos.
	Optimización de recursos.
	Normalización de los procesos.

Elaborado por: Germania Gordón

2.07 Indicadores

Productividad.- se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimientos de actividades con dos acepciones la primera, como la "relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o prolongados", la segunda como "grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en producto".

Fórmula: Indicadores de administración = unidades producidas/horas hombre

Recursos humanos.- Define el grado de capacitación, especialización e incentivos del equipo humano en todos los niveles de la organización.

Fórmula: Recurso Humano = efectividad de la capacitación/bienestar social

Responsabilidad social.- Determina la efectividad en la atención de los requerimientos de los usuarios y de los prestadores del servicio.

Fórmula: Responsabilidad Social = atención de reclamos sugerencia + indicadores gerenciales

Innovación.- Determina el grado de evolución del marco regulatorio acorde con el desarrollo y el avance de la tecnología.

Fórmula: Innovación = marco regulatorio + cooperación y convenios

Perspectiva.- Se refiere a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno de la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación cash flow.

Fórmula: Indicador de finanza = ventas netas/costo de producción

CAPÍTULO III: Metodología

3.01 Diseño de la investigación

3.01.01 Tipos de investigación.

3.01.01.01 Investigación de campo.

La investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible.

3.01.01.02 Investigación descriptiva.

Describe los fenómenos como aparecen en la actualidad. Estos pueden ser longitudinales o transversales, cualitativos o cuantitativos.

3.01.01.03 Investigación de acción.

Se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, y se orienta en la toma de decisiones.

3.01.02 Métodos de investigación.

3.01.02.01 Método de observación.

Puede extenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente rasgos existentes, además el método de observación aprueba llevar a cabo una investigación basada en hechos reales lo que permite detectar los problemas que pueden presentar las empresas.

3.01.02.02 Método inductivo.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación. Así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

3.02 Población y muestra

3.02.01 Población.

Para el desarrollo de este proyecto se toma en cuenta a la población del norte de la ciudad de quito, misma que se encuesta al cliente interno el cual la empresa cuenta con 8 empleados entre administrativos y operarios. Para las encuestas del cliente externo se toma en cuenta aquellos que con mayor frecuencia visitan el restaurante. En la entrevista se la realiza al dueño de la microempresa.

No se aplica la fórmula de muestra debido a la cantidad de la población, se realiza la encuesta a todos los clientes internos y externos.

3.03 Operacionalización de las variables

Tabla 3. *Operación de las variables*

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Variable independiente		
El sector gastronómico	Insatisfacción del cliente interno y externo.	Productividad
	Análisis de los diferentes sectores gastronómicos.	Investigación de mercado.
Variable dependiente		
Reingeniería de la gestión Administrativa	Mejoramiento en los procesos Administrativos.	Innovación
	Optimización de recursos.	Recursos Humanos
	Normalización de los procesos.	Productividad

Elaborado por: Germania Gordón

3.04 Instrumentos de investigación

3.04.01 Encuesta.

Es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

El objetivo de esta encuesta es identificar las falencias que los empleados y los clientes externos perciben de la microempresa.

La finalidad de esta encuesta es evaluar la necesidad que tiene la microempresa para realizar una Reingeniería, para esto nos basaremos en los resultados que arroje la misma.

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TECNOLÓGICA EN RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA

"LA RUMA" RESTAURANTE

Objetivo

El presente cuestionario tiene por objeto, recopilar información referente a la microempresa "La Ruma" Restaurante, la misma que nos permitirá plantear guías de mejoramiento de la organización.

Solicitamos su colaboración.

Instrucciones: marque con una equis (x) de acuerdo a la realidad, las siguientes preguntas:

Datos generales:

Edad _____ Género _____

Estado civil _____

1.- ¿Qué es lo que usted más valora en el restaurante?

Sabor ____ Presentación ____Rapidez en el servicio ____

2.- ¿Cuál es su frecuencia de visita al restaurante "LA RUMA"?

Semanal ____Quincenal ____Mensual ____Bimensual____

3.- ¿Cuál es su promedio de consumo por persona cuando visita el restaurante?

$6-10____$11-15____$16-20____ más de $20____

4.- ¿Cuándo eligió este restaurante para comer, que es lo que más tomó en cuenta para visitarlo?

Comida____ Precio____ Lugar (Ubicación) ____ Ambiente____

Limpieza____ Servicio____

5.- ¿Cómo le calificaría los producto y servicio que le ofreció la microempresa "La Ruma" Restaurante?

Excelente ____Muy Bueno ____Regular ____Malo____

6.- ¿Qué opina sobre el tiempo de entrega o despacho de los platos que ha solicitado?

RÁPIDO____

MODERADO____

LENTO____

7.- ¿En qué aspecto cree usted que la microempresa podría mejorar?

Calidad ____Precio ____Personal calificado____

8.- ¿Cuándo nos visita, lo hace acompañado de?

1 Persona____ 2-3 Personas____ Más de 4 personas ____

AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TECNOLÓGICA EN RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA

"LA RUMA" RESTAURANTE

Objetivo

El presente cuestionario tiene por objeto, recopilar información referente a la actividad administrativa en general de la organización, la misma que nos permitirá plantear guías de mejoramiento para la microempresa "La Ruma" Restaurante.

Solicitamos su colaboración.

Instrucciones: marque con una equis (x) de acuerdo a la realidad, las siguientes preguntas:

Datos generales:

Edad_____ Género _____

Departamento_____ Cargo_____

1.- ¿Cómo calificaría la relación personal dentro de la microempresa?

Excelente ____Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo____

2.- ¿Identifica usted cual es la misión y visión de la organización?

Si ____ No____

3.- ¿Cuenta usted con el apoyo de sus compañeros para resolver problemas relacionados con su trabajo?

Siempre ____ A veces ____Nunca____

4.- ¿Existe programas de capacitación y entrenamiento que ayuda a conocer sus conocimientos dentro de su área de trabajo?

Si ____ No____

5.- ¿Conoce con claridad cuáles son sus responsabilidades en la organización?

Si ____ No____

6.- ¿Su jefe inmediato se preocupa y apoya para su desarrollo personal y laboral?

Siempre ____ A veces ____ Nunca____

7.- ¿En el cargo que usted desempeña puede tomar decisiones?

Si ____ No____

8.- ¿Existe programas de evaluación de desempeño?

Si ____ No____

9.- ¿Le han proporcionado los materiales y uniformes de protección para su trabajo?

Si ____ No____

10.- ¿Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la organización?

Siempre ____ A veces ____ Nunca____

AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN

3.04.02 Entrevista.

Es un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante el encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.

En la entrevista se busca establecer una apertura de canales que pueda establecer la efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal.

3.05 Procedimiento de la investigación

Para realizar la investigación de mercado se tomó en cuenta los siguientes pasos de forma muy estructurada para el desarrollo de la misma.

3.05.01 Pasos para una investigación científica.

- Concebir la idea a investigar.
- Plantear el problema de investigación.
- Elaborar el marco teórico.
- Definir el tipo y el nivel de investigación.
- Establecer las hipótesis y definir las variables a investigar.
- Seleccionar el diseño metodológico apropiado anterior.
- Seleccionar los sujetos a estudiar.
- Recopilar y procesar los datos.

- Analizar los resultados.

- Elaborar y presentar el informe final.

3.06 Recolección de la información

Es un medio a través del cual se obtiene la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

En el presente proyecto se utiliza los siguientes tipos de investigación

Investigación de campo

Investigación descriptiva

Investigación de acción

Método de observación

Método inductivo

Encuestas

Entrevistas

CAPITULO IV: Procesamiento y análisis

4.01 Tabulación y gráficos

4.01.01 Encuestas cliente externo.

Pregunta 1

¿Qué es lo que usted más valora en el restaurante?

Tabla 4. *Tabulación de resultados de la pregunta 1*

VARIABLE	NUMERO	PORCENTAJE
SABOR	67	67.00%
PRESENTACION	28	28.00%
RAPIDEZ EN EL SERVICIO	5	5.00%
TOTAL	100	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

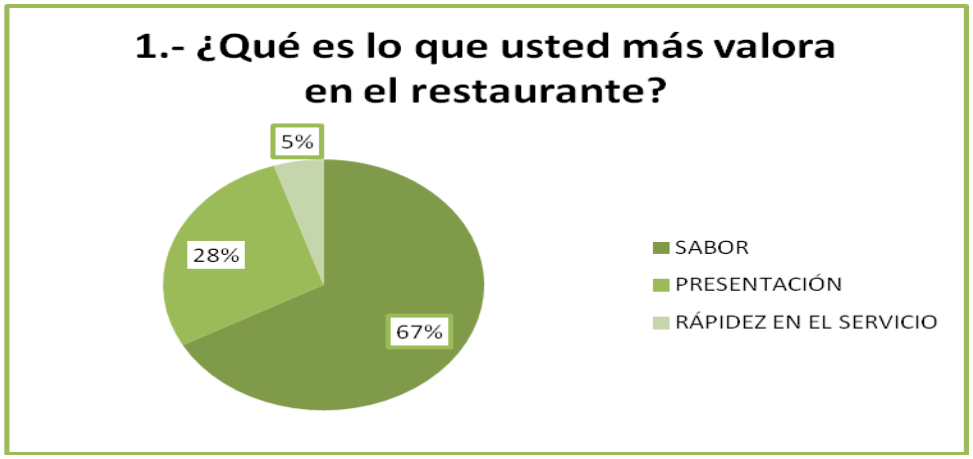

Figura 1. Representación gráfica de resultados de pregunta 1
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

De acuerdo a la pregunta realizada se constató que el 67% de las personas encuestadas valoran más al restaurante es por el sabor, mientras que el 28% optan por la presentación y quedando en menor porcentaje la rapidez en el servicio en un 5%.

Recomendación

Es recomendable que el restaurante se enfoque mucho más en el sabor de la comida, ya que en base a los resultados de la encuesta ese fue uno de los aspectos que más llaman la atención de los clientes sin descuidar el servicio ni mucho menos la presentación que también son importantes.

Pregunta 2

¿Cuál es su frecuencia de visita al restaurante "LA RUMA"?

Tabla 5. *Tabulación de resultados de la pregunta 2*

VARIABLE	NUMERO	PORCENTAJE
SEMANAL	10	10.00%
QUINCENAL	35	35.00%
MENSUAL	53	53.00%
BIMENSUAL	2	2.00%
TOTAL	100	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

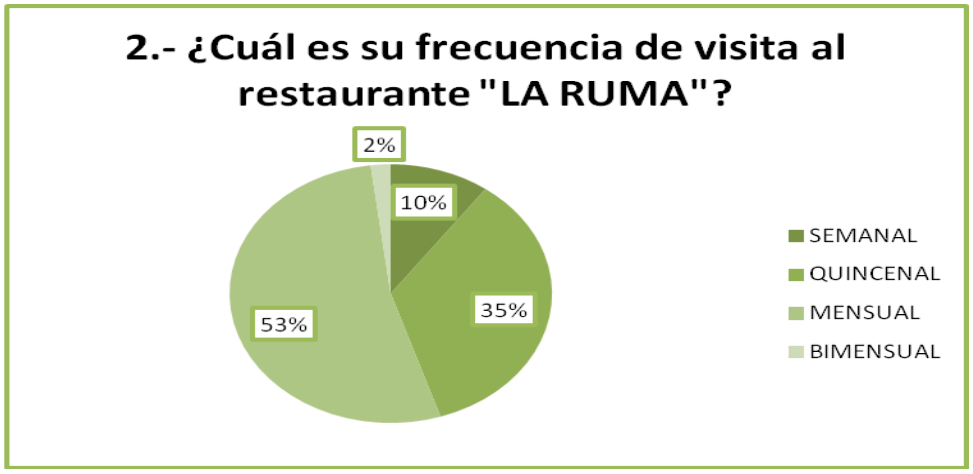

Figura 2. Representación gráfica de resultados de pregunta 2
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

Del total encuestados el 53% de las personas han respondido que la frecuencia de visita al restaurante es mensualmente y el 35% quincenalmente.

Recomendación

Mantener la calidad en el producto hacer énfasis en la atención al cliente y tratar de mejorar los costos.

Pregunta 3

¿Cuál es su promedio de consumo por persona cuando visita el restaurante?

Tabla 6. *Tabulación de resultados de la pregunta 3*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
$6-10	2	2,00%
$11-15	17	17,00%
$16-20	21	21,00%
Más de $20	60	60,00%
TOTAL	100	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 3. Representación gráfica de resultados de pregunta 3
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

El cuadro nos revela que el 60% de las personas encuestadas responden que cuando visitan al restaurante consumen por persona más de $20 y en menor porcentaje de $6-10.

Recomendación

Si se quiere mayores ventas y fidelidad de los clientes se debe realizar un análisis de los precios para que estos puedan ser un poco bajos y que los clientes paguen menos pero vengan más veces.

Pregunta 4

¿Cuándo eligió este restaurante para comer, que es lo que más tomó en cuenta para visitarlo?

Tabla 7. *Tabulación de resultados de la pregunta 4*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
COMIDA	29	29,00%
PRECIO	15	15,00%
LUGAR (UBICACIÓN)	12	12,00%
AMBIENTE	11	11,00%
LIMPIEZA	13	13,00%
SERVICIO	20	20,00%
TOTAL	100	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 4. Representación gráfica de resultados de pregunta 4
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

De acuerdo a la pregunta realizada sobre cuando eligió este restaurante para comer, que es lo que tomo en cuenta para visitarlo el 29% respondió por la comida mientras que el 20% responde por el servicio.

Recomendación

Por lo analizado se debe conservar los aspectos que fueron evaluados para evitar que el restaurante no pierda rentabilidad y obtenga mayor productividad.

Pregunta 5

¿Cómo le calificaría los producto y servicio que le ofreció la microempresa "La Ruma" Restaurante?

Tabla 8. *Tabulación de resultados de la pregunta 5*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
EXCELENTE	32	32,00%
MUY BUENO	66	66,00%
REGULAR	1	1,00%
MALO	1	1,00%
TOTAL	100	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

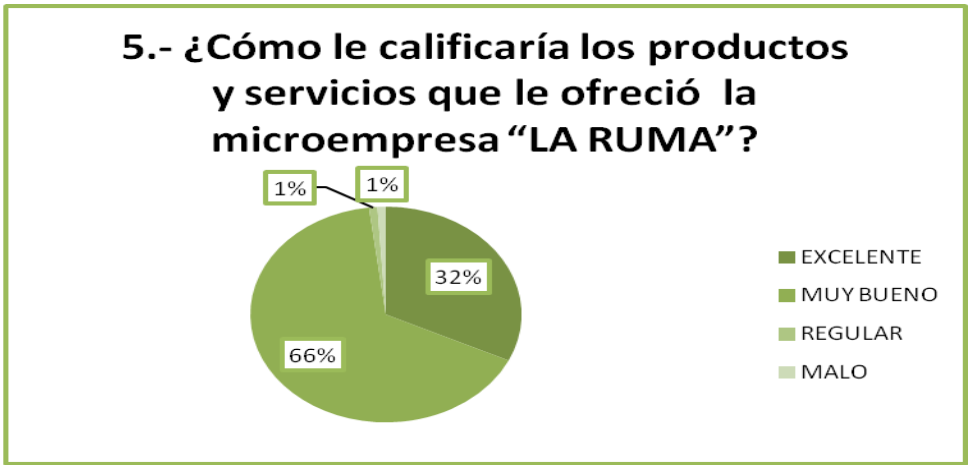

Figura 5. Representación gráfica de resultados de pregunta 5
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

La mayoría de los clientes han respondido que califican los productos y servicios que le ofreció la microempresa es muy bueno en un 66%, el 32% excelente y menor porcentaje regular y malo.

Recomendación

De acuerdo al tiempo y a la aceptación del público con el local será necesario emprender la consolidación del mismo, manteniendo el aseo, mejorando la imagen y todos los aspectos detallados anteriormente que actualmente son de agrado del cliente.

Pregunta 6

¿Qué opina sobre el tiempo de entrega o despacho de los platos que ha solicitado?

Tabla 9. *Tabulación de resultados de la pregunta 6*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
RÁPIDO	53	53,00%
MODERADO	46	46,00%
LENTO	1	1,00%
TOTAL	100	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 6. Representación gráfica de resultados de pregunta 6
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

Del total encuestados el 53% han respondido que el tiempo de despacho de los platos solicitados es rápido, el 46% responden que es moderado y el 1% lento.

Recomendación

Realizar un análisis internamente para determinar que es necesario implementar para lograr la eficiencia en el servicio solicitado.

Pregunta 7

¿En qué aspecto cree usted que la microempresa podría mejorar?

Tabla 10. *Tabulación de resultados de la pregunta 7*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
CALIDAD	1	1,00%
PRECIO	89	89,00%
PERSONAL CALIFICADO	10	10,00%
TOTAL	100	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

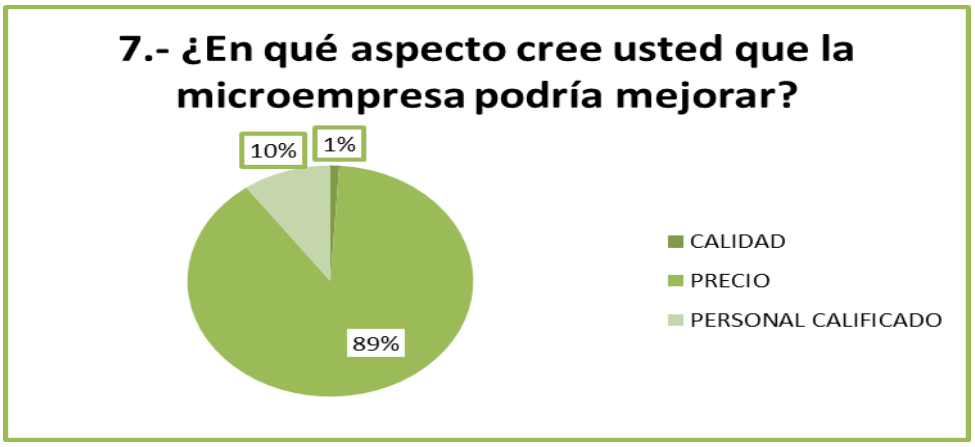

Figura 7. Representación gráfica de resultados de pregunta 7
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

En este gráfico se puede notar que la encuesta realizada con respecto en que aspecto la microempresa podría mejorar el 89% de las personas responden en el precio y el 10% en el personal calificado.

Recomendación

Se debe realizar un análisis en los productos para añadir un valor agregado de tal manera que los precios se mantengan y se pueda obtener mayor fidelidad de los clientes.

Pregunta 8

¿Cuándo nos visita, lo hace acompañado de?

Tabla 11. *Tabulación de resultados de la pregunta 8*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
1 PERSONA	21	21,00%
2-3 PERSONAS	75	75,00%
MÁS DE 4 PERSONAS	4	4,00%
TOTAL	100	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 8. Representación gráfica de resultados de pregunta 8
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

En esta pregunta el 75% de las personas encuestadas respondieron que cuando visitan al restaurante lo hacen acompañado de 2-personas, el 21% responde que lo hacen acompañado de 1 persona y el 4% más de 4 personas.

Recomendación

Brindar un servicio eficaz con productos de calidad para que el cliente se sienta satisfecho y de esa manera nos pueda recomendar y asistan más clientes al local.

4.01.02 Encuesta cliente interno.

Pregunta 1

¿Cómo calificaría la relación personal dentro de la microempresa?

Tabla 12. *Tabulación de resultados de la pregunta 1-cliente interno*

VARIABLE	NUMERO	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	25.00%
MUY BUENO	6	75.00%
BUENO	0	0.00%
REGULAR	0	0.00%
MALO	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

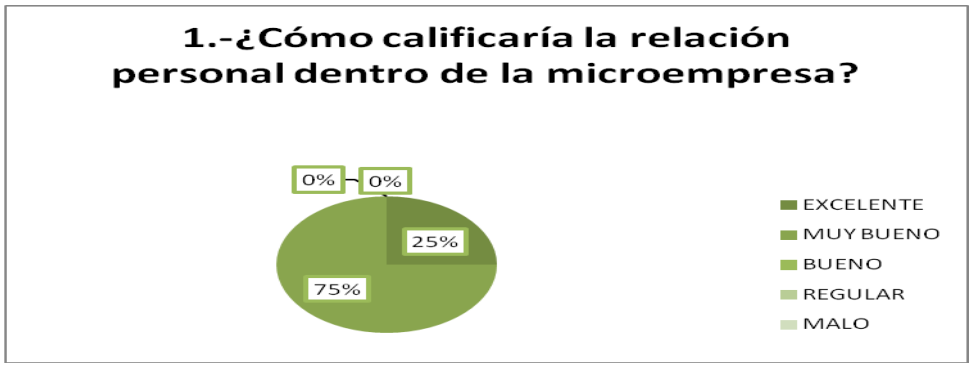

Figura 9. Representación de resultados de pregunta 1- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

El 75% de los empleados encuestados responden que la relación personal dentro de la microempresa es muy bueno y el 25% excelente.

Recomendación

La microempresa debe enfocarse en tener una buena comunicación entre compañeros para que ellos puedan sentirse que son importantes en el trabajo y de esa manera puedan apoyarse entre sí ante cualquier inquietud que se les presente y su desempeño sea excelente.

Pregunta 2

¿Identifica usted cual es la misión y visión de la organización?

Tabla 13. *Tabulación de resultados de la pregunta 2-cliente interno*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	8	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 10.Representación de resultados de pregunta 2- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 100% de los empleados han respondido que no identifican cual es la misión y visión de la organización debido a que la microempresa no tiene una filosofía corporativa establecida.

Recomendación

La microempresa debe establecer la filosofía corporativa debido a que es de mucha ayuda para los empleados y para el dueño porque es la guía para alcanzar las metas u objetivos que se proponga alcanzar.

Pregunta 3

¿Cuenta usted con el apoyo de sus compañeros para resolver problemas relacionados con su trabajo?

Tabla 14. *Tabulación de resultados de la pregunta 3-cliente interno*

VARIABLE	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	25.00%
AVECES	6	75.00%
NUNCA	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

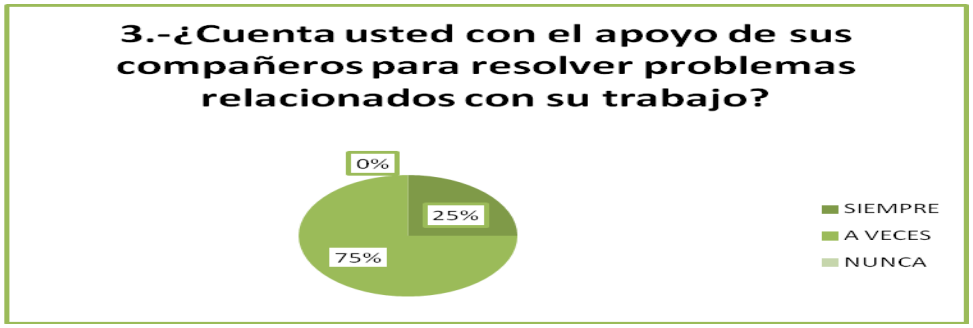

Figura 11.Representación de resultados de pregunta 3- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

En esta pregunta el 75% de los empleados encuestados a veces cuentan con el apoyo de sus compañeros para resolver problemas relacionados con el trabajo y el 25% responde siempre.

Recomendación

Identificar cuáles son los aspectos que a los empleados no les permite tener una comunicación efectiva y se puedan ayudar entre sí ante cualquier situación laboral que se les presente.

Pregunta 4

¿Existe programas de capacitación y entrenamiento que ayuda a conocer sus conocimientos dentro de su área de trabajo?

Tabla 15. *Tabulación de resultados de la pregunta 4-cliente interno*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	8	100,00%
TOTAL	8	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 12.Representación de resultados de pregunta 4- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

De los datos obtenidos el 100% de los encuestados dan a conocer que no existen programas de capacitación y entrenamiento que ayuda a conocer sus conocimientos dentro de su área de trabajo.

Recomendación

La microempresa debe contratar personal para que pueda capacitar a todos los empleados y de esa manera pueda mejorar los conocimientos de cada uno y la productividad aumente en beneficio tanto del empresario como de sus colaboradores.

Pregunta 5

¿Conoce con claridad cuáles son sus responsabilidades en la organización?

Tabla 16. *Tabulación de resultados de la pregunta 5-cliente interno*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	87.50%
NO	1	12.50%
TOTAL	8	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 13.Representación de resultados de pregunta 5- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

En esta pregunta de los 8 empleados encuestados el 87% respondieron que si conocen cuáles son sus responsabilidades en la organización y en menor porcentaje del 13% responden que no conocen sus responsabilidades con la organización.

Recomendación

La microempresa debe dar aconocer a cada empleado las actidades que deben desempeñar misma que les ayude a tener con mayor claridad cuales son sus responsabilidades y de esa manera la microempresa podria tener un control sobre la producividad que desempeña cada uno de ellos.

Pregunta 6

¿Su jefe inmediato se preocupa y apoya para su desarrollo personal y laboral?

Tabla 17. *Tabulación de resultados de la pregunta 6-cliente interno*

VARIABLE	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	37.50%
AVECES	5	62.50%
NUNCA	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 14.Representación de resultados de pregunta 6- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

El 63% de los encuestados que representan a 5 personas han respondido que a veces su jefe inmediato se preocupa y apoya para su desarrollo personal y laboral y siempre responden el 37%.

Recomendación

La microempresa debe desarrollar reuniones para que mediante la comunicación poder conocer más a cada uno de los empleados y poder determinar sus inquietudes.

Pregunta 7

¿En el cargo que usted desempeña puede tomar decisiones?

Tabla 18. *Tabulación de resultados de la pregunta 7-cliente interno*

VARIABLE	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3	37.50%
NO	5	62.50%
TOTAL	8	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

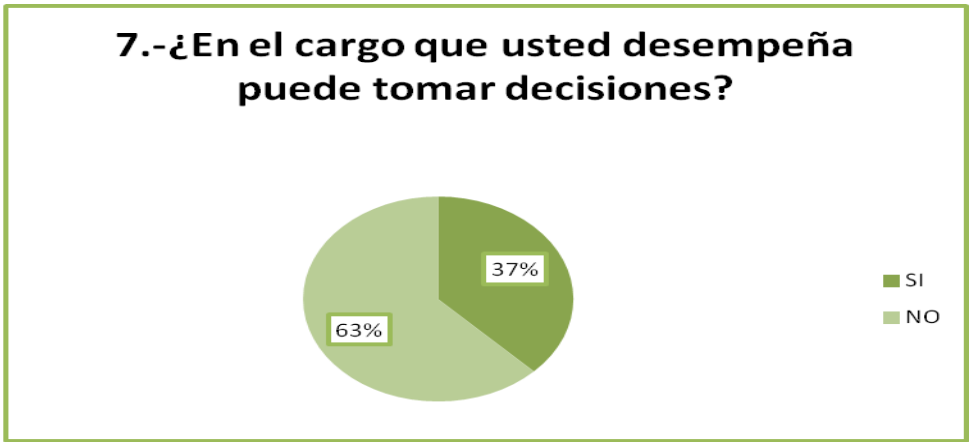

Figura 15.Representación de resultados de pregunta 7- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

Es esta pregunta se puede determinar que el 63% de los empleados responden que no pueden tomar decisiones sin permiso de los superiores y el 37% responden que si pueden tomar decisiones en el cargo que desempeñan.

Recomendación

De acuerdo a lo que se puede determinar en las encuestas realizadas se debe realizar un análisis de las actividades que realizan cada uno para poder determinar en qué situaciones y de acuerdo a su desempeño deben tomar decisiones sin necesidad de pedir autorización a los superiores.

Pregunta 8

¿Existe programas de evaluación de desempeño?

Tabla 19. *Tabulación de resultados de la pregunta 8-cliente interno*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	8	100,00%
TOTAL	8	100,00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 16.Representación de resultados de pregunta 8- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

Con los datos recolectados de la encuesta se puede observar que el 100% de los empleados responden que no existen programas de evaluación de desempeño.

Recomendación

Es de mucha importancia que en la microempresa exista programas de evaluación para determinar la productividad de los empleados y a la vez poder capacitarles en temas que necesiten reforzarse.

Pregunta 9

¿Le han proporcionado los materiales y uniformes de protección para su trabajo?

Tabla 20. *Tabulación de resultados de la pregunta 9-cliente interno*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	8	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	8	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 17.Representación de resultados de pregunta 9- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

A esta pregunta han respondido el 100% de los encuetados que la microempresa si proporciono de todos los materiales y uniformes de protección para sus funciones a cada de ellos.

Recomendación

La microempresa no debe descuidar en los materiales que debe dotar a los trabajadores siempre debe estar pendiente de que es lo que hace falta para que los empleados no tengan ningún tipo de inconsistencia al momento de desarrollar las actividades.

Pregunta 10

¿Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la organización?

Tabla 21. *Tabulación de resultados de la pregunta 10-cliente interno*

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	25.00%
A VECES	5	62.50%
NUNCA	1	12.50%
TOTAL	8	100.00%

Elaborado por: Germania Gordón

Figura 18.Representación de resultados de pregunta 10- cliente interno
Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada el 62% de los encuestados responden que a veces que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la organización, el 25% responde siempre y en menor porcentaje en un 13%.

Recomendación

La organización debe poner énfasis en las opiniones de sus colaboradores, debido a que ellos se encuentran inmersos en las actividades diarias que se realizan en la microempresa y de esa manera poder tomar la decisión adecuada en post de mejorar el servicio en todos los aspectos que el cliente requiere.

4.02 Conclusiones del análisis estadístico

4.02.01 Conclusiones del cliente externo.

1.- El restaurante para que pueda incrementar las ventas debe utilizar al sabor como un valor agregado, siempre y cuando los productos estén siendo mejorados y presentados de tal manera que el cliente salga satisfecho.

2.- Se puede determinar que si existe fidelidad y continuidad por parte de los clientes con el local.

3.- Se puede determinar que la mayoría de los clientes que visitan al restaurante consumen cierta cantidad de productos lo cual es muy representativo para la microempresa.

4.- El restaurante debe tener mucho en cuenta todos los aspectos lo cual va atraer a más clientes y con esto dar a conocer mejor sus productos y servicios que tiene el restaurante.

5.- La microempresa debe enfocarse en mejorar los productos y servicios que está brindando para que no pierda rentabilidad y atraiga a más clientes.

6.- El restaurante debe analizar qué es lo que le hace falta para que los procesos de elaboración y despacho de los productos sean a tiempo, y los clientes se sientan satisfechos.

7.-En este aspecto la mayoria de los clientes encuestados responden que la microempresa debe mejorar en el precio, pero de igual manera debe tomar encuenta las demas alternativas que son de importancia para el funcionamiento de la misma.

8.-De acuerdo a lo analizado en la encuesta realizada se puede determinar que los clientes llegan en grupos y esto debe aprovechar el restaurante para tener mayores ventas.

4.02.02 Conclusiones del cliente interno.

1.-La relación entre compañeros se califica como muy bueno, misma que si debe mejorar para que el ambiente laboral sea mucho mejor y la productividad aumente.

2.-Es esta pregunta podemos notar que la microempresa no tiene una filosofía corporativa establecida, el cual con la reingenieria que se va a realizar es para crear la filosofía y que los empleados tengan los conocimientos claros con respecto a donde quiere llegar de la organización.

3.- Se debe analizar los aspectos más relevantes por el cual existen este tipo de inconsistencias para brindar la ayuda necesaria.

4.-Se puede identificar que la microempresa no dispone de programas de capacitación y entrenamiento, la cual afecta el desempeño de sus actividades de los empleados.

5.- La mayoría de los colaboradores si conocen las funciones que deben realizar, esto se debe a la experiencia que cada día van adquiriendo mas no porque que exista un instructivo.

6.- Se puede decir que si existe apoyo por parte de los superiores para el crecimiento personal, pero sin embargo se debe realizar ciertos cambios que sean de mucha ayuda para los empleados y puedan desempañar sus funciones correctamente.

7.-Los supervisores deben notificar en que actividades o situaciones los empleados deben tomar decisiones sin solicitar autorización a los superiores.

8.- La microempresa al no contar con un programa de evaluación de desempeño no puede determinar la productividad que tiene cada empleado misma que afecta para el crecimiento laboral en los colaboradores.

9.- Podemos determinar en este caso que la organización si doto de todos los materiales necesarios para que los empleados realicen las funciones.

10.-Con respecto a este tema se debe tener mucho en cuenta que la opinión de los empleados no la toman en cuenta para las decisiones, misma que se puede determinar que es de mucha ayuda para realizar los cambios en la organización, debido a que ellos están inmersos en las actividades diarias que se desempeña en la microempresa.

4.03 Respuestas a la hipótesis o interrogantes de investigación

1.- ¿A través de una investigación de mercado puedo conocer las tendencias de consumo?

De acuerdo a la investigación realizada se ha podido conocer la tendencia de consumo de los clientes, debido a que la mayoría de la investigación se baso en las preferencias, gustos de los clientes y en la innovación que la microempresa puede brindar con sus productos y servicios.

2.- ¿La falta de un manual de funciones en la microempresa generará inconvenientes al momento de realizar las actividades?

Se ha podido establecer que un cierto porcentaje la microempresa si se encuentra afectada al no mantener un manual de funciones, debido a que la gran mayoría de sus empleados realizan sus actividades de acuerdo a los conocimientos que ellos mantienen en la cual se registra tiempos muertos y la productividad disminuye.

3.- ¿Con la revisión y la implementación de un manual de funciones se dará mayor agilidad en la parte operativa?

Con la implementación de un manual de funciones se reducirá tiempos muertos, misma que será muy notable porque la productividad aumentaría y sobre todo se podrá establecer como una microempresa muy competitiva con sus productos y servicios en el mercado.

4.- ¿Qué impacto existiría en la microempresa al realizar una Reingeniería de la gestión administrativa y operativa?

En primera instancia la microempresa con la reingeniería que se propone incrementaría su cartera de clientes y a la vez como es un factor muy importante aumentaría la eficiencia y productividad en las funciones que desempeñen en todas las áreas.

5.- ¿La microempresa tiene establecida la filosofía corporativa?

A través de la investigación realizada se puedo determinar que la microempresa no cuenta con una filosofía corporativa, misma que con lleva a que sus colaboradores no tiene muy claro que es lo que la organización desea alcanzar a futuro.

CAPITULO V: Propuesta

5.01 Antecedentes (de las herramientas o metodología que propone como solución)

En la actualidad es necesario contar con un manual de funciones, que apoye la administración de las responsabilidades de cada una de las áreas que constituyen en el restaurante; tanto en el área administrativa como en la operativa.

La falta de definición de funciones en el área de Alimentos y Bebidas en el restaurante "LA RUMA", hace que sus empleados desconozcan sus responsabilidades y por ende genere deficiencias en el servicio del restaurante.

El diseño de un manual de funciones, de un reglamento interno de seguridad y salud ocupacional, y un manual de desempeño ayudará a estandarizar los procesos, calidad de los productos y servicio, logrando un aumento de clientes satisfechos con el servicio y el producto.

Existe la prioridad de brindar una atención preferencial y personalizada a cada uno de los clientes que visiten el restaurante.

Por esta razón se requiere la formulación de un manual de funciones, donde se indique las funciones de cada uno de sus colaboradores y que se interrelacione con los procesos que se ejecuten.

5.02 Justificación (de las herramientas o metodología que propone como solución)

En las formas de administración modernas, el cliente es la razón de ser en la microempresa, es el factor más importante dentro de cualquier organización, tener a un cliente satisfecho es sinónimo de un buen servicio. Por ello es de vital importancia estructurar adecuadamente las funciones y plasmarlas en un manual, el mismo que apoyará a la microempresa a mejorar su servicio de restaurante, gracias a un esquema estandarizado de funciones, responsabilidades, procedimientos que deberán poseer los empleados.

El presente trabajo tiene como propuesta realizar una reingeniería de la gestión administrativa en la que se utilizara las siguientes herramientas administrativas:

- Análisis situacional
- Planificación estratégica
- Manual de funciones
- Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional
- Manual de evaluación de desempeño

El propósito principal de la reingeniería en la microempresa es lograr un ambiente laboral propicio donde todos trabajen en equipo incrementando la eficiencia y coordinación de los procesos.

El beneficio de la reingeniería será para el dueño de la microempresa y todas las personas que trabajen en este lugar, proporcionando así un lugar más organizado y saludable, asegurándose que los alimentos a presentarse sean de buena calidad.

5.03 Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)

5.03.01 Análisis situacional.

El realizar el análisis situación, nos permite obtener un diagnóstico preciso, misma que es de mucha ayuda al momento de tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la microempresa.

5.03.02 Planificación estratégica.

Planificación estratégica es una herramienta que nos proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional permitiendo a la microempresa prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que interviene en el proceso de planeación.

5.03.03 Manual de funciones.

La finalidad de elaborar este manual es la de plasmar los cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas misma que sirve como guía para todo el personal**.**

5.03.04 Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional.

Seguridad y salud ocupacional busca satisfacer las necesidades de los trabajadores dentro del ambiente laboral, aplicando normas y procedimientos técnicos en el desarrollo de sus actividades, salvaguardando la integridad física, psicológica de los colaboradores y demás personas.

5.03.05 Manual de evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa, además es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

5.04 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

5.04.01 Análisis situacional.

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. (Arjona, 1999)

5.04.01.01 Análisis externo.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar tal, las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

El análisis externo se puede utilizar los cuatro elementos más importantes: entorno económico, político, tecnología y socio-cultural. (Arjona, 1999).

5.04.01.01.01 Entorno económico.

Es un conjunto de variables y fenómenos económicos que ejercen mayores influencias en el desarrollo financiero de un país, tales como tasas de inflación y de interés, producto interno bruto, balanza de pagos, cotizaciones y política monetaria, deuda pública, etc. (Pernaut Ardanaz & Ortiz 2008).

5.04.01.01.01.01 La inflación.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Pernaut Ardanaz & Ortiz 2008).

Tabla 22. *Valores de inflación*

	VALOR
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

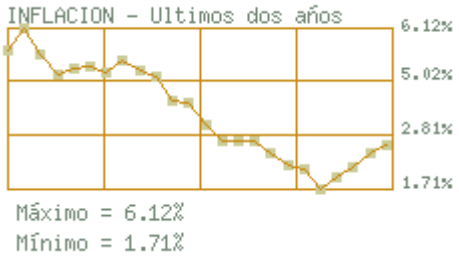

Figura 19. Inflación en los dos últimos años

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

De acuerdo a la información estadística se puede determinar que la inflación es una amenaza para el restaurante, porque el alza en los precios de la canasta básica, afecta a todas las áreas del restaurante considerando que el país tiene una economía dolarizada el cual no se reactiva al ritmo que debería hacerlo.

Cabe mencionar que, la inflación estuvo impulsada principalmente por el incremento en alimentos y bebidas no alcohólicas, comunicaciones, transportes y prendas de vestir y calzado.

5.04.01.01.01.02 Balanza comercial.

La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países. (Pernaut Ardanaz & Ortiz 2008).

Tabla 23. *Balanza comercial*

	Balanza Comercial		
2009	13863,06	14096,90	-233,85
2010	17489,93	19468,65	-1978,73
2011	22322,35	23009,55	-687,19
2012	23764,76	24042,1	-277,34
Primer semestre 2013	12194,18	12809,98	-615,80

Fuente: Banco Central del Ecuador

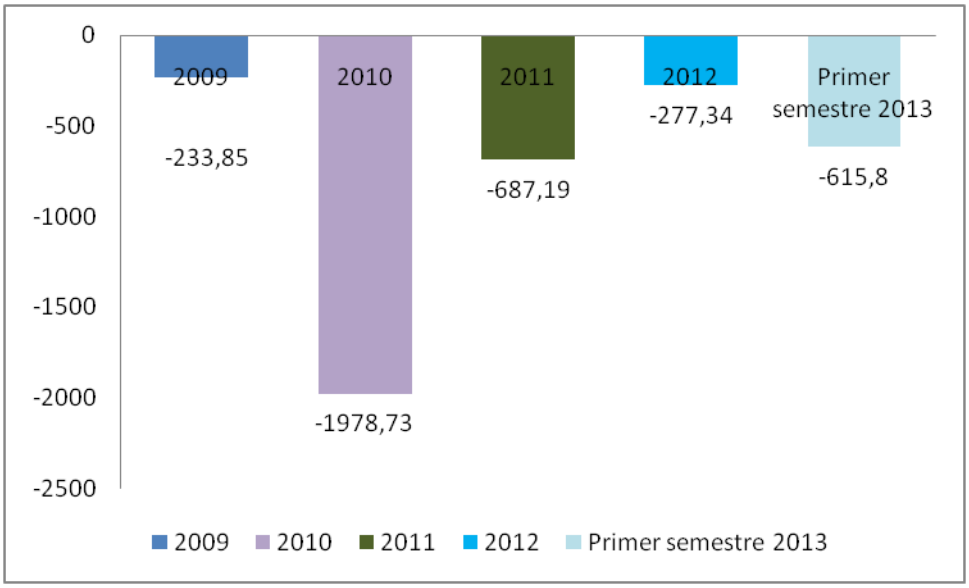

Figura 20.Balanza comercial
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

La balanza comercial para la microempresa representa una oportunidad debido a que el índice de importaciones son altos, misma que afectaría a la microempresa para adquirir los productos porque los que la microempresa utiliza para la elaboración de sus platos son nacionales.

5.04.01.01.01.03 Producto interno bruto (PIB)

El producto interno bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. (Pernaut Ardanaz & Ortiz 2008).

Tabla 24. *Producto interno bruto por clase de actividad económica*

Producto Interno Bruto por clase de Actividad Económica
Miles de dólares de 2007

	2011	2012	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,497,878	4,524,478	0.59%
Pesca y Acuicultura	738,094	780,454	5.74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5,943,445	6,033,135	1.51%
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7,204,954	7,452,506	3.44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	959,240	1,000,295	4.28%
Suministro de electricidad y agua	909,500	949,973	4.45%
Construcción	5,964,491	6,537,082	9.60%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6,681,137	6,938,361	3.85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5,763,794	5,968,901	3.56%
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1,673,835	1,782,634	6.50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,124,777	3,546,622	13.50%
Otros elementos del PIB	2,931,389	3,044,694	3.87%
Hogares privados con servicio doméstico	145,485	146,940	1.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,052,160	4,266,924	5.30%
Otros servicios	9,371,499	9,949,201	6.16%
Hoteles y Restaurantes	1,159,780	1,263,928	8.98%
PIB Total	**61,121,458**	**64,186,129**	**5.01%**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Figura 21.Producto interno bruto por sectores

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Análisis

Con la investigación realizada se ha podido obtener información en el cual el Ecuador en los últimos años ha tenido un crecimiento del PIB, lo que podemos considerar una oportunidad para la microempresa por el constante crecimiento de este indicador, el cual nos demuestra la competitividad que existe en el país por parte de las empresas.

5.04.01.01.01.04 Tasa de interés.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, que al igual que el precio de cualquier producto, cuando existe más en el mercado baja y cuando hay escasez sube. (Pernaut Ardanaz & Ortiz 2008).

5.04.01.01.01.04.01 Tasa de interés activa.

Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tabla 25. *Tasa de interés activa*

FECHA	VALOR
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

De a la información obtenida de la investigación la tasa de interés para la microempresa representa una amenaza de mediano impacto, ya que al acceder a préstamos para invertir, se arriesgarían los márgenes de ganancia de la microempresa.

5.04.01.01.01.04.01 Tasa de interés pasiva.

Precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.

Tabla 26. *Tasa de interés pasiva*

FECHA	VALOR
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

La tasa de interés pasiva al tener un porcentaje bajo en el cual no ha variado en estos últimos años para la microempresa representaría una oportunidad porque el dinero que la microempresa genere y lo ponga en una inversión el valor que obtendría sería de mucha ayuda para el crecimiento de la misma.

5.04.01.01.01.05 Riesgo país.

El riesgo país es el nivel general de incertidumbre política y económica un país. Se trata del riesgo de prestarle al prestatario más solvente del país, es decir, invertir en valores emitidos por el gobierno nacional. En general, los bancos deberían evaluar las condiciones económicas y financieras del país en el que reside un prestatario potencial. En la escasez de divisas es un elemento típico del riesgo país que puede impedir el reembolsó de los créditos. (Fonseca, 2011).

Tabla 27. *Riesgo país*

FECHA	VALOR
Enero-27-2014	592.00
Enero-26-2014	592.00
Enero-25-2014	592.00
Enero-24-2014	592.00
Enero-23-2014	578.00
Enero-22-2014	561.00
Enero-21-2014	565.00
Enero-20-2014	565.00
Enero-19-2014	565.00
Enero-18-2014	565.00
Enero-17-2014	565.00
Enero-16-2014	564.00
Enero-15-2014	564.00
Enero-14-2014	567.00
Enero-13-2014	569.00
Enero-12-2014	568.00
Enero-11-2014	568.00
Enero-10-2014	568.00
Enero-09-2014	550.00
Enero-08-2014	550.00

Enero-07-2014	554.00
Enero-06-2014	555.00
Enero-05-2014	528.00
Enero-04-2014	528.00
Enero-03-2014	528.00
Enero-02-2014	530.00
Enero-01-2014	530.00
Diciembre-31-2013	530.00
Diciembre-30-2013	532.00
Diciembre-29-2013	531.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

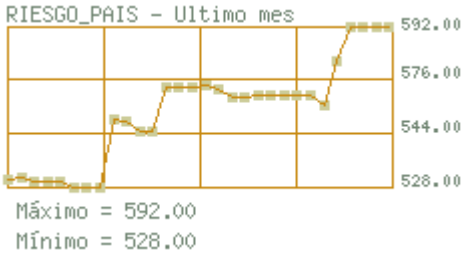

Figura 22. Riesgo país- Último mes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

El tener un puntaje tan alto en riesgo país representa una amenaza para la microempresa, por la inestabilidad económica que se tiene en el país ahuyenta el ingreso de nuevos dividendos que benefician a la economía.

5.04.01.01.02 Entorno político.

Es un conjunto de variables relacionadas con la dirección de asuntos públicos, que ejercen mayores influencias en el desarrollo financiero, económico y social de un país. (Pernaut Ardanaz & Ortiz 2008).

Análisis

El entorno político es considerada una amenaza para la microempresa debido a que genera crisis sociales y políticas, que acarrean problemas de índole financiero en el

ámbito nacional, adicionalmente disminuye los niveles de confiabilidad del país. Así como la corrupción, las elecciones en la cual crean leyes mismas que no la saben utilizar tal como la plantean si no que anuncian un entorno de incertidumbre y confusión al no respetar las normas que ellos crean.

5.04.01.01.03 Entorno socio-cultural.

En los últimos años el ecuador refleja una mejor calidad de vida para los ecuatorianos en un mayor poder adquisitivo y a las existencias de mejores servicios, porque existe una reducción de pobreza, la cual permite a las organizaciones contar con trabajadores más productivos.

5.04.01.01.03.01 Tasa de desempleo.

Se conoce como tasa de empleo a la razón entre la población ocupada y la población económicamente activa (que está en condiciones de formar parte del mercado laboral). El índice más habitual, sin embargo, es la tasa de desempleo (la cantidad de desempleados sobre la población económicamente activa).

La tasa de empleo, en otras palabras, permite indicar qué porcentaje de trabajadores tienen efectivamente empleo. (Pernaut Ardanaz & Ortiz 2008).

Tabla 28. *Tasa de desempleo*

Fecha	Desempleo	Ocupación Plena	Subempleo
Jun-08	5.9	55.35	37.55
Sep-08	6.16	52.63	40.54
Dec-08	5.76	51.71	41.6
Mar-09	7.04	45.82	45.14
Jun-09	5.23	47.23	42.83

Sep-09	6.1	43.1	42.9
Dec-09	6.1	42.3	40.1
Mar-10	7.1	49.2	40.6
Jun-10	6.65	52.11	37.82
Sep-10	5.77	55.25	36.44
Dec-10	4.32	59.4	31.91
Mar-11	5.67	55.64	35.37
Jun-11	3.79	57.43	33.07
Sep-11	4.2	64.46	29.01
Dec-11	4.31	58.63	35.54
Mar-12	3.67	59.97	38.86
Jun-12	4	54.51	33.76
Sep-12	3.38	62.3	28.29
Dec-12	4.43	58.53	26.48
Mar-13	4.11	60	31.76
Jun-13	4.44	57.31	34.22
Sep-13	4.66	58.46	30.66
Dec-13	4.04	65.25	29.98

Elaborado por: Germania Gordón

Fuente: http://www.inec.gob.ec/ENEMDU

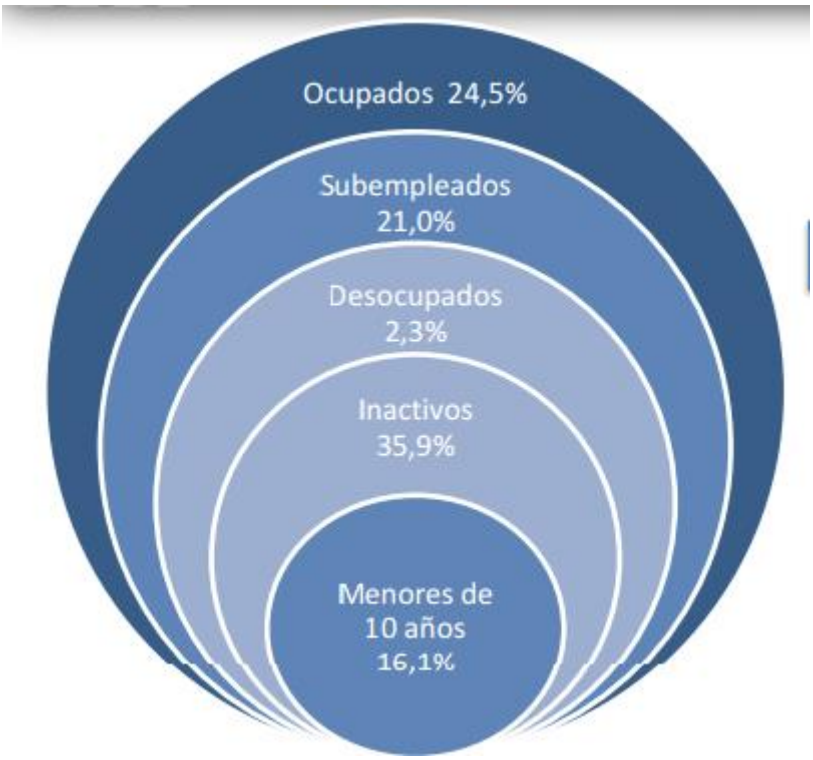

Figura 23.Tasa de desempleo

Fuente: http://www.inec.gob.ec/ENEMDU

Análisis

La tasa de desempleo en comparación con años anteriores observamos una tendencia a bajar su porcentaje a futuro, esto se considera una oportunidad de alternativa para la microempresa en la creación de fuentes de trabajo misma que la microempresa puede ayudar a que disminuya la tasa de desempleo y por otro lado ayudaría para que el Ecuador crezca económicamente.

5.04.01.01.04 Entorno tecnológico.

Se refiere a uno los factores de mayor efecto sobre la actividad empresarial. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc. (Pernaut Ardanaz & Ortiz 2008).

Análisis

Todo avance tecnológico aplicado a una empresa representa una oportunidad de mediano impacto, ya que ofrece ventajas, con herramientas diseñadas para dar respuestas de forma rápida y sencilla a todas y cada una de las necesidades que plantea un entorno de estas características.

5.04.01.01.05 Entorno local.

5.04.01.01.05.01 Clientes.

5.04.01.01.05.01.01 Cliente interno.

La organización está conformada por una serie de colaboradores que laboran y contribuyen al objetivo final de satisfacer a los clientes de la microempresa, dichos servicios a lo interno también tienen clientes, por tanto cada producto debe satisfacer o superar los requerimientos del cliente interno.

Tabla 29. *Cliente interno*

CLIENTE INTERNO	
NOMBRES	**CARGOS**
ANDRES VILACRES	GERENTE
CARLOS GARCIA	CHEF EJECUTIVO
JEFFERSON MORENO	COCINERO
ROXANNA LOPEZ	ASISTENTE DE COCINA
WELINTON GONZALEZ	AYUDANTE DE RESTAURANTE
MARIA CONDOR	CAJERA
DIANA BOLIVAR	MESERA
DAVID CUMBAL	MESERO

Elaborado por: Germania Gordón

5.04.01.01.05.01.02 Cliente externo.

Es el usuario que legitimiza la gestión de la organización, es considerado el ente estratégico. La permanencia de la microempresa depende de la satisfacción de las expectativas de sus clientes.

Análisis

Los clientes son el motor de la microempresa, por lo tanto es una fortaleza porque al momento la organización cuenta con los clientes tanto internos como externos el cual permite que el flujo económico aumenté para la microempresa. Además la microempresa debe establecer formalmente estrategias que busquen mayor fidelización de estos clientes y a la vez captar más clientes.

5.04.01.01.05.02 Proveedores.

El desarrollo de los proveedores puede incidir de manera importante en la microempresa, por lo que se debe supervisar la disponibilidad de los suministros, la escasez de materiales, las huelgas y otros eventos que pueden hacer disminuir las ventas a corto plazo, y a la larga, la buena voluntad de los clientes. También necesitan observar las tendencias de los precios de sus principales materias primas, un incremento en los costos de materiales podría obligar a incrementar los precios, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la microempresa.

Tabla 30. *Proveedores*

PROVEEDORES	PRODUCTO
COCA-COLA	BEBIDAS GASEOSAS
SUPERMAXI	PRODUCTOS VARIOS

Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

Para la microempresa los proveedores son una fortaleza porque primeramente los acuerdos logrados con los proveedores garantizan el trabajo futuro de ambas, y porque también tanto para la microempresa como para los proveedores los negocios logrados beneficia a cada una de las partes.

5.04.01.01.05.03 Competencia.

La microempresa se enfrenta a una amplia gama de competidores y el concepto de mercadotecnia afirma que para tener éxito una microempresa debe satisfacer necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia.

También debe adaptarse a las estrategias de los competidores que atienden a los mismos consumidores meta. Finalmente debe tener ventaja estratégica al imponer enérgicamente sus productos frente a los de la competencia, en la mente de los consumidores.

Tabla 31. *Competidores directos*

COMPETIDORES DIRECTOS	
COMPETIDOR	**DIRECCION**
FKC	Av. De La Prensa 5545 y Heredia
POLLO CAMPERO	Av. De La Prensa y Av. Del Maestro
TEXAS CHIKEN	Av. De La Prensa y Av. Del Maestro
POLLOS GUS	Av. De la Prensa N61-104 Y Av. Del Maestro
LAS MENESTRAS DEL NEDRO	Av. De La Prensa y Av. Del Maestro

Elaborado por: Germania Gordón

Análisis

La rivalidad que mantiene la microempresa con la competencia es una amenaza de alto impacto, ya que aumenta la cantidad de oferentes de productos, volviendo difícil la competencia en el mercado.

5.04.02 Análisis interno.

El análisis interno sirve para analizar los datos pasados, presentes y futuros de la microempresa que servirán de base para realizar el proceso de planeación.

El principal objetivo es identificar y analizar internamente a la microempresa para determinar factores claves que van a tener impacto directo en la formulación del plan estratégico, y así evaluar los cambios a realizar.

"La Ruma" Restaurante es una microempresa de tipo familiar, que fue creada empíricamente, cuya especialidad es la venta de platos fuertes, jugos y postres.

Adicionalmente cuenta con reservaciones del local y menús para cualquier tipo de evento como: matrimonios, cumpleaños, bautizos, etc. Misma que inicio sus actividades el primero de octubre del 2011, que se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Quito.

El propietario es el señor Andrés Villacres, principal accionista de la microempresa y es quien cumple a su vez con las funciones de Administrador. La microempresa no cuenta con una filosofía corporativa formal, ni con planes o programas estratégicos que gobiernen la organización.

De igual manera no cuenta con una estructura organizacional formal, puesto que no cuenta con manuales de organización, que definan las responsabilidades, acciones, cargos y que conjuntamente precisen las autoridades, relaciones jerárquicas y funcionales del personal en general.

Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la microempresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Análisis

La microempresa al no contar con una filosofía corporativa representa una debilidad, debido que no pueden exigir mayor esfuerzo en sus empleados porque no saben a dónde quiere la microempresa llegar a futuro.

5.04.02.01 Gestión administrativa.

El área administrativa está atendida por el Sr. Andrés Villacres, propietario de la microempresa, quien cumple además con las funciones de Gerente General.

5.04.02.01.01 Planificación.

Para la microempresa "La Ruma" Restaurante la filosofía corporativa no está escrita formalmente y por lo tanto no es comunicada adecuadamente a todos los integrantes de la microempresa, además como su plan estratégico no está propiamente concebido, la microempresa no puede proyectarse a futuro ya que

desconoce en qué posición se encuentra como para plantearse una meta a largo plazo.

Esta falta de planes y programas no le permiten a la microempresa evaluar adecuadamente sus procesos, ocasionando que la mayoría de decisiones se tomen por la experiencia adquirida por su Gerente General.

5.04.02.01.02 Recursos humanos.

El área de recursos humanos no se encuentra establecida ya que el que toma las decisiones con respecto al personal es el Sr. Andrés Villacres, quien considera los perfiles y las funciones que debe desempeñar el personal, sin embargo no hay un manual o documento que sustente esta información.

Lo que se considera una debilidad, ya que ninguna persona tiene una función delimitada y no existe un método preciso de reclutamiento y selección de personal que permita trabajar con las personas más idóneas.

Análisis

La falta de planes y programas que no le permiten a la microempresa evaluar adecuadamente su desempeño, ni su proyección en el futuro, se considera una debilidad. Además que la microempresa no cuente formalmente con prácticas gerenciales para la contratación, inducción, capacitación y adiestramiento se considera también una debilidad de mediano impacto, ya que no se consigue trabajar precisamente con el personal más calificado y de la forma más idónea.

5.04.02.02 Gestión comercial.

El área de marketing no se encuentra establecida formalmente, aunque en la práctica existen funciones expresas de mercadeo como la atención al cliente, la promoción y las ventas.

La atención al cliente es llevada a cabo por todo el personal de la microempresa, y cabe mencionar que la atención al cliente es uno de los pilares de "La Ruma" Restaurante, ya que la gerencia es exigente con sus empleados para que estos ofrezcan un trato amable y cordial.

Con respecto al marketing o área de mercadeo de este restaurante se observa que no las aplica de una manera eficiente, ya que la falta de un encargado en dicha área tiene como resultado que el marketing sea demasiado pobre para lo que el restaurante requiere. Pero lo que sí se puede analizar más detenidamente a pesar de sus limitaciones por falta de actuación del gerente propietario, son las 4 P´s del marketing, y tenemos:

Producto.- Tienen una implementación de sus platos por medio de degustaciones a sus clientes, para crear variedad y originalidad en sus recetas y presentaciones.

Precio.- La política que tienen acerca de sus platos o productos hacia el cliente, es siempre ofrecer calidad, por lo cual el precio de sus platos está sobre el promedio de algunos locales. En su precio está dado también por la vista y ubicación en la que se encuentra el restaurante.

Promoción.- Los principales promotores de ventas son la carta y el menú, la diferencia entre ambas es que en la carta se presentan todos los alimentos y bebidas con sus precios y el menú es un conjunto de platos a un precio fijo. La mejor forma que el restaurante tiene de dar a conocerse es a través del marketing boca a boca, y no el dar publicidad como volantes o cupones en la calle, ya que los mismos clientes son los que dan a conocer al local.

Plaza.- Es la más escaza de las actividades que realiza el local ya que se encuentra en un lugar muy visible es el motivo por el cual no se da a conocer y promocionar a sus clientes.

Análisis

El área de marketing no necesariamente sería una fortaleza para la microempresa, pero si es importante y relevante el establecer un plan estratégico de marketing, que permita desarrollar estrategias y planes de comercialización para los clientes y los consumidores finales.

Por tanto el no poseer un plan estratégico de marketing se constituye en una debilidad de mediano impacto para la microempresa.

5.04.02.03 Gestión financiera.

La microempresa "La Ruma" Restaurante actualmente controlas sus procedimientos administrativos, contables y financieros en forma empírica, en base a las necesidades que de a poco se han ido incrementando desde hace dos años, es decir desde que iniciaron las operaciones en la microempresa, sin embargo la

experiencia de quién administra la microempresa ha dado lugar a la realización de alguna normativa básica que actualmente maneja la microempresa.

En cuanto a las decisiones financieras como pedir préstamos y otorgar créditos, el señor Gerente General bajo su responsabilidad y criterio respalda su toma de decisiones en estas áreas.

Análisis

Pese a que se lleva un control diario de contabilidad que permite a la microempresa asegurar el conocimiento de su flujo de efectivo, así como de sus ganancias o pérdidas, el área financiera posee una debilidad de mediano impacto al no poseer de una persona encargada que se solo se dedique a la parte financiera y pueda mantener un buen control en el flujo de efectivo.

5.04.02.04 Análisis FODA

Tabla 32. *Oportunidades*

OPORTUNIDADES			
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
La balanza comercial		X	
El pib	X		
La tasa de interés pasiva	X		
La tasa de desempleo		X	
La tecnología	X		

Elaborado por: Germania Gordón

Tabla 33. *Amenazas*

AMENAZAS			
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
La inflación	X		
La tasa de interés activa		X	
Riesgo país	X		
El entorno político		X	
Los competidores	X		

Elaborado por: Germania Gordón

Tabla 34. *Fortalezas*

FORTALEZAS			
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Los clientes		X	
Los proveedores		X	
Innovación en tecnología	X		
Calidad total en sus productos	X		
Infraestructura propia	X		

Elaborado por: Germania Gordón

Tabla 35. *Debilidades*

DEBILIDADES			
VARIABLE	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Gestión administrativa		X	
Gestión comercial	X		
Gestión financiera		X	
La filosofía corporativa	X		
Ubicación del negocio		X	
Tiempo muerto del personal		X	

Elaborado por: Germania Gordón

5.04.02.05 Propuesta estratégica.

5.04.02.05.01 Misión.

Es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, el propósito o la función que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. (Arjona, 1999).

Elementos clave:

- Naturaleza del negocio.
- Razón para existir.
- Mercado al que sirve.
- Características generales de los productos y servicios.
- Posición deseada en el mercado.
- Principios y valores.

Características:

- Motiva y desafía.
- Fácil de captar y recordar.
- Especifica los negocios actuales y su futuro.
- Flexible y creativa.

La misión que se propone en función del análisis expuesto es:

MISIÓN

Somos una empresa, posicionada por brindar productos y servicios orientados a la satisfacción de nuestros clientes a través del personal altamente capacitado, en base a una innovación constante.

5.04.02.05.02 Visión.

Debe ser suficientemente clara y poderosa como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

La visión es definir como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes. (Arjona, 1999).

Elementos clave:

- Posición en el mercado.
- Tiempo.
- Ámbito del mercado.
- Productos o servicios.
- Valores.
- Principio organizacional.

Características:

- Breve y concisa.
- Fácil de captar y recordar.

- Alta credibilidad.
- Flexible y creativa.

La visión que se proponen en función del análisis expuesto es:

VISIÓN

Ser una empresa reconocida en el mercado nacional como un restaurante que brinda productos y servicios de alta calidad, por su eficiencia y eficacia al tratar y responder a sus clientes.

5.04.02.05.03 Valores corporativos.

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio. (Arjona, 1999).

La búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos:

1. Los valores personales del equipo de planeación.

2. Los valores de la organización como un todo.

3. La filosofía operativa de la organización.

4. La cultura de la organización.

5. Los grupos de interés de la organización.

VALORES

Servicio.- *Lograr que nuestros clientes internos adquieran el sentido de pertenencia organizacional, y se orienten a la satisfacción del cliente externo en particular y de la microempresa en general.*

Responsabilidad.- *Al servir a nuestros clientes productos de calidad y buen precio.*

Puntualidad.- *En la entrega de los productos a tiempo oportuno y en el lugar indicado por el cliente.*

5.04.02.05.04 Principios.

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la microempresa, y definen el liderazgo de la misma. Los principios que se proponen en función del análisis expuesto son: (Arjona, 1999).

Calidad.- *Máxima calidad y seguridad en los productos que se verifica a lo largo de todas las fases de producción y selección de productos, desde los ingredientes hasta la preparación en el restaurante.*

Limpieza.- *El restaurante presenta una atención permanente a la limpieza e higiene de sus instalaciones.*

Cuidado del medio ambiente.- *Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente.*

5.04.02.05.05 Objetivos.

Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptibles de alcanzarse; son las

guías del estudio y hay que tenerlos presente durante todo su desarrollo. Para construir los objetivos deben considerarse las siguientes interrogantes: (Arjona, 1999).

¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Dónde?

*5.04.02.05.05.01 Objetivo general***.**

Es un enunciado proposicional cualitativo, integral y terminal, desentrañado de su finalidad integradora, que no puede exceder lo entrañado en ella; y que, a su vez, entraña objetivos específicos.

El objetivo general tiene como atributos, el ser:

- Cualitativo
- Integral
- Terminal

OBJETIVO GENERAL

Ofrecer un servicio y una calidad de producto que nos caracterice por la excelencia y nos diferencie de la competencia.

5.04.02.05.05.02 Objetivos específicos.

Son enunciados proposicionales desagregados, desentrañados de un objetivo general, que sin excederlo, lo especifican. Los objetivos específicos tienen como atributos, ser:

- Cualitativos

- Conductuales
- Específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Elaborar un producto que capte la atención de los posibles consumidores.*
- *Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de forma atenta y confiable.*
- *Darle importancia a cada uno de nuestros clientes pues de ellos depende nuestro éxito.*
- *Elaborar los platos gastronómicos llenos de sabores y sensaciones más placenteras para el paladar de nuestros clientes.*
- *Dar los mejores precios y más adecuados para nuestros platos.*

MANUAL DE FUNCIONES

"LA RUMA" RESTAURANTE

Elaborado por: Germania Gordón

5.04.03 Manual de funciones.

5.04.03.01 Objetivo del manual de funciones.

El objetivo del manual tiene como compromiso la calidad hacia el cliente tanto interno como externo, ya que la calidad es un trabajo que debe ser bien hecho, con actividades diarias perfectamente realizadas que favorezcan al desempeño de todo el personal, la organización en general y la satisfacción del cliente debido a que es él quien califica el servicio que recibió de acuerdo con sus necesidades y expectativas; es por esta razón que se busca con el manual de funciones, establecer estándares que permitan a los colaboradores; realizar tareas de la misma manera basándose en técnicas gastronómicas enriquecidas con habilidades propias de cada individuo y así encontrar la eficiencia operativa para obtener calidad humana y empresarial dentro de la microempresa, y a su vez crear como resultado un clima laboral positivo que influya y se vea reflejado decisivamente en el bienestar del cliente manejando siempre normas de higiene y sanitación tanto del establecimiento, del personal que labora en el lugar, como de los alimentos que se preparan y se expenden a los clientes.

5.04.03.02 Justificación del manual.

El propósito de éste manual; es contribuir al restaurante para que las ventas aumenten, paulatinamente mediante una cocina de calidad y un servicio esmerado y profesional, iniciando desde la selección de los proveedores hasta el servicio de los platos terminados a los clientes con los respectivos pasos que se requieren para alcanzar dicha finalidad.

5.04.03.03 Manual de funciones.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo: **CHEF EJECUTIVO**
Área: Operativa - Alimentos y Bebidas.
2. DEFINICIÓN DEL CARGO
Es la persona responsable ante la Gerencia de Alimentos y Bebidas, de la eficiente administración del departamento, supervisa, programa, organiza, integra, dirige y controla, con la sola limitación de las políticas y normas fijadas, las actividades relacionadas con la preparación, presentación y costo de los alimentos. Mantiene contactos habitualmente con proveedores de materia prima y normalmente con su personal a cargo.
3. PERFIL DEL CARGO
El Chef debe ser un experto en cocina y conocer con propiedad sobre productos, administración, contabilidad, derecho, nutrición, química, historia y geografía (estos últimos dos para poder conocer mejor a los productos y saber cómo utilizarlos adecuadamente) entre otros. Además debe ser capaz de liderar a su brigada (equipo de personas bajo sus órdenes) y mantener siempre un control e higiene para brindar un servicio de calidad al comensal.
Además será capaz de:
Diseñar menús, bufet y otras ofertas culinarias para banquetes y eventos.
Planificar y organizar el trabajo en la cocina Estandarizar procesos.
Realizar proyecciones de ventas.
Elaborar platos de difícil preparación durante el servicio.
Hacer uso adecuado de recursos proporcionados y encargarse de stocks de mercadería.
Elaboración de recetas estándar.
Enviar y realizar requisiciones para cocina.
4. DEBERES O TAREAS DEL CARGO
Tareas:
Planificar el menú mensual y los recursos a destinar.
Llevar un control de asistencia del personal a su cargo.
Coordinar la distribución de mesas y pedidos.
Tareas periódicas:
Informar a la Gerencia General sobre el desempeño del Área de Alimentos y Bebidas.
Intervenir en el proceso de compra de Alimentos y Bebidas a utilizar en los menús del restaurante.
Supervisar tareas de limpieza e higiene del restaurante.
Tareas eventuales:
Dictar talleres de capacitación como formador de nuevos cocineros.

Participar en reuniones ejecutivas con el Gerente General del restaurante.
5. SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS
Supervisa las funciones de los cocineros, meseros, cajero y personal de limpieza.
6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO
Requerimientos Profesionales:
Chef o Licenciado en Gastronomía con especialidad en Hotelería y Turismo.
Requerimientos Personales:
Hombre o Mujer
Edad mínima 25 años
Experiencia:
Mínimo 2 años en Administración de restaurantes en hoteles u hosterías del país.
Competencias:
Es un cargo de alta dirección dentro de una empresa con las funciones de liderar una brigada de cocineros y estar al mando funcional y administrativo de una cocina debe tener las siguientes competencias para manejar ese cargo:
Administrador
Mejorar el proceso productivo (eficiencia y eficacia) de cada uno de sus subordinados.
Manejo de todos los suministros y materias primas de la cocina.
Creativo
Mejorar el gusto casero de la comida servida, decoración y buena presentación de los platos que van a ser servidos al comensal.
Innovador
Innovar en sabores, formas de elaboración. Evitar monotonía
Responsable
Formar equipos autosuficientes y comprometidos manteniendo una mejora continua de la satisfacción del cliente.
Actitud de Servicio al cliente y rapidez
Respuesta rápida y eficaz de peticiones generales o concretas de los diferentes pedidos de los clientes.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo: **COCINERO**
Área: Operativa - Alimentos.
2. DEFINICIÓN DEL CARGO
Colaborar en la elaboración de los alimentos y bebidas mediante su preparación con higiene y limpieza de acuerdo a las instrucciones del Chef Ejecutivo y los menús previamente establecidos; para el consumo diario en los horarios de comida señalados.
3. PERFIL DEL CARGO
El Cocinero debe ser un especialista en cocina y conocer sobre la elaboración de platillos que se degustan en el entorno donde se encuentra.
4. DEBERES O TAREAS DEL CARGO
Tareas diarias:
Preparar el menú del día de acuerdo a lo planificado por el Chef Ejecutivo.
Apoyar al Chef Ejecutivo.
Llevar un control de pedidos de los comensales.
Tareas periódicas:
Mantener en perfecto estado y limpieza los utensilios y área de trabajo.
Intervenir en el proceso de compra de alimentos y bebidas a utilizar en los menús del restaurante.
Tareas eventuales:
Participar en talleres de capacitación en gastronomía.
5. SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS
No supervisa las funciones de ningún otro cargo, sino más bien se relaciona directamente con los demás cargos dentro del área de Alimentos y Bebidas.
6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO
Requerimientos Profesionales:
Egresado o estudiante de Licenciatura en Gastronomía
Suficiencia en Inglés
Requerimientos Personales:
Hombre o Mujer
Edad mínima 25 años
Experiencia:
Mínimo 2 años en el área de cocina de restaurantes en hoteles u hosterías del país.
Competencias:
Puntual
Llegar con tiempo anticipado para preparar el mise en place y preparar

junto al Chef ejecutivo, la brigada a trabajar en el día.
Responsable
El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.
Cumplir con todas las tareas asignadas dentro de la cocina.
Actitud de servicio al cliente y relaciones humanas
Establecer buenas relaciones con el personal de la organización, público en general y además, debe ser una persona honesta y honrada.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo: **ASISTENTE DE COCINA**
Área: Operativa - Alimentos.
2. DEFINICIÓN DEL CARGO
Apoyar al cocinero(a) en la elaboración de alimentos, limpieza del área de cocina, preparación del mise en place, montaje de los platos pedidos por el comensal, a fin de cumplir con los menús establecidos en tiempo y forma.
3. PERFIL DEL CARGO
El Asistente de Cocina debe poseer conocimientos básicos de gastronomía. Además debe mantener siempre la higiene y el perfecto estado de los utensilios y alimentos que se manejan en la cocina.
Además será capaz de:
Colaborar con el Jefe de cocina, durante la elaboración de platos.
Debe utilizar correctamente las herramientas, utensilios y materiales de trabajo.
Preparar fondos, ensaladas, salsas y lo que el Chef o cocinero requieran.
Participa en la elaboración de inventarios.
Realizar el mis en place para la preparación de los diferentes platos.
4. DEBERES O TAREAS DEL CARGO
Tareas diarias:
Apoyar al Cocinero en la elaboración del menú del día de acuerdo a lo planificado por el Chef Ejecutivo.
Responsabilizarse de la higiene (lavado) de los utensilios y alimentos que se procesen dentro del área de Cocina.
Llevar un control de pedidos de los comensales.
Tareas periódicas:
Intervenir en el proceso de compra de alimentos y bebidas a utilizar en los menús del restaurante.
Tareas eventuales:
Participar en talleres de capacitación en gastronomía.
5. SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS
No supervisa las funciones de ningún otro cargo.
6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO
Requerimientos Profesionales:
Bachiller con conocimientos básicos de Gastronomía.
Requerimientos Personales:
Hombre o Mujer
Edad mínima 25 años
Experiencia:
Mínimo 1 años en el área de cocina de restaurantes en hoteles u hosterías del país.

Competencias:
Puntual
Cumplir con el horario de trabajo.
Colaborador
Se caracteriza por ser quién realiza las labores de producción y está sujeto al cumplimiento de las disposiciones superiores.
Además junto con el cocinero ayudan a cumplir los objetivos diarios.
Proactivo
Actuar con dependencia personal usando su criterio para la solución de los problemas inherentes a su cargo.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo: MESERO
Área: Operativa - Alimentos.
2. DEFINICIÓN DEL CARGO
Es la persona que tiene como oficio atender a los clientes de un establecimiento de hostelería, proporcionándoles alimentos, bebidas, y asistencia durante la estancia.
3. PERFIL DEL CARGO
Los meseros actúan sirviendo las bebidas y retirando platos usados, al tiempo que controlan la existencia de género en las bandejas de un bufé para avisar a cocina si hay necesidad de elaborar más cantidad de un mismo plato. Al terminar el horario de comedor, los clientes deben desalojar el lugar y los meseros suelen entrar en la cocina para apoyar en el lavado de la vajilla usada. Un mesero profesional, hace uso de técnicas para un mejor desarrollo de su trabajo; aprovecha los viajes entre bar y mesas para llevar siempre la bandeja llena, bien sea de bebidas para servir, al dirigirse hacia las mesas, o bien con material usado al dirigirse a la barra. Asimismo, mantienen un paso constante, pausado pero alargado, lo que aparenta serenidad y les permite avanzar con rapidez y elegancia.
Además será capaz de:
Limpiar mesas, estaciones de servicio, ceniceros, menús, charoles y demás.
Conocimiento del correcto montaje de mesas los para diferentes tipos de eventos.
Es quien debe encargarse de mantener las estaciones de servicio con todo lo necesario, para la hora del servicio. Sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, manteles, sillas y otros.
Es quien tiene el contacto directo con el comensal, ofrece y sugiere platos, especialidades del Restaurante y bebidas.
Debe conocer detalladamente los platos del menú, también el tiempo de elaboración e ingredientes con los que cuenta cada plato.
Coger el pedido del cliente y enviarlo mediante comanda a la cocina.
Servir los alimentos a la mesa del comensal.
Recoger platos sucios de las mesas.
4. DEBERES O TAREAS DEL CARGO
Tareas diarias:
Tomar y llevar los pedidos de alimentos y bebidas a los clientes.
Mantener limpias las mesas y sillas del restaurante.
Tareas periódicas:
Mantener en perfecto estado y limpieza el local del restaurante.
Apoyar a los cocineros en la limpieza de la vajilla.

Tareas eventuales:
Participar en talleres de capacitación en gastronomía, hotelería y turismo.
5. SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS
No supervisa las funciones de ningún otro cargo, sino más bien se relaciona directamente con los demás cargos dentro del área de Alimentos y Bebidas.
6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO
Requerimientos Profesionales:
Bachiller con conocimientos en el idioma inglés.
Requerimientos Personales:
Hombre o Mujer
Edad mínima 25 años
Experiencia:
Mínimo 1 años en el área de cocina de restaurantes en hoteles u hosterías del país.
Competencias:
Educado
Debe tener conocimientos de modales y etiqueta, puesto que es quien atiende al cliente de manera directa.
Buena Presencia
Debido a que su trabajo es personalizado la presencia debe ser impecable.
Responsable
Debe saber manejar todas las actividades que se le encarguen dentro de su cargo.
Actitud de Servicio al cliente
Debe tener buena actitud frente al comensal, puesto que los mismos serán quienes revisen el Menú y elijan el plato a servirse, además será quien pregunte al mesero sobre algún plato, sus ingredientes y preparación, y es el mesero quien debe hacer que tome la decisión más adecuada para la elección del plato que se servirá.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo: **CAJERO**
Área: Operativa - Alimentos y Bebidas.
2. DEFINICIÓN DEL CARGO
Es la persona responsable de cobrar la cantidad debida por un consumo de alimentos o bebidas, cargar al cliente ese monto y después, recoger el pago por los productos y el servicio proporcionados.
3. PERFIL DEL CARGO
El cajero llevará estricto control del ingreso y salida del dinero fruto de las transacciones del restaurante y para ello debe manejar muy bien las hojas de cálculo electrónicas. Al terminar el horario de atención debe realizar los respectivos flujos de caja. Además, y de preferencia, debe poseer habilidades en el manejo de sistemas transaccionales contables.
4. DEBERES O TAREAS DEL CARGO
Tareas diarias:
Facturar por consumos de Alimentos y Bebidas.
Realizar el inicio y cierre de caja.
Clasificar el dinero ingresado a caja.
Tareas periódicas:
Llevar la contabilidad del restaurante (libro diario, flujos de caja).
Apoyar en la contabilidad de la Empresa en conjunto con el Contador General.
Tareas eventuales:
Participar en talleres de capacitación de tributación y contabilidad general.
5. SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS
No supervisa las funciones de ningún otro cargo, sino más bien se relaciona directamente con los demás cargos dentro del área de Alimentos y Bebidas y del área financiera del restaurante.
6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO
Requerimientos Profesionales:
Estudiante de últimos niveles universitarios en Contabilidad y Auditoría Requerimientos.
Personales:
Hombre o mujer
Edad mínima 25 años
Experiencia:
Mínimo 1 año en caja y atención al cliente.
Competencias:
Habilidad Lógica y Matemática
Debe poseer este conocimiento debido a las tareas que ejecuta.
Manejo de paquetes informáticos (Word y Excel).

Conociendo estos aspectos puede hacer un manejo adecuado de la tecnología.
Precavido
Tiene que ser precavido ya que tiene a cargo el manejo de dinero.
Honesto
Con el manejo de dinero tiene que ser honesto ya que no se puede tener pérdidas del mismo.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo: **AYUDANTE DE RESTAURANTE**
Área: Operativa - Alimentos y Bebidas.
2. DEFINICIÓN DEL CARGO
Es la persona responsable de apoyar en las actividades del personal que trabaja en el área de Alimentos y Bebidas del restaurante, cuando se encuentre saturada de clientes, por ejemplo en fines de semana y feriados.
3. PERFIL DEL CARGO
El Ayudante de Restaurante o Back up deberá estar en la capacidad de colaborar o sustituir momentáneamente a cualquiera de los empleados del restaurante, como son: Chef, Cocinero, Mesero y Cajero, para ello debe ser capacitado previamente por el empleado a suplir en cuanto a las tareas clave del puesto. A dicho cargo aplica el pago de sus haberes por día, según lo estime el Gerente General de la Empresa.
4. DEBERES O TAREAS DEL CARGO
Tareas diarias:
Realizar todas las tareas diarias del cargo a suplir (ver ítem de tareas diarias del cargo respectivo).
Tareas periódicas:
Realizar todas las tareas diarias del cargo a suplir (ver ítem de tareas diarias del cargo respectivo).
Tareas eventuales:
Realizar todas las tareas diarias del cargo a suplir (ver ítem de tareas diarias del cargo respectivo).
5. SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS
No supervisa las funciones de ningún otro cargo, sino más bien se relaciona directamente con los demás cargos a los que está apoyando o sustituyendo, dentro del área de Alimentos y Bebidas del restaurante.
6. REQUERIMIENTOS DEL CARGO
Requerimientos Profesionales:
Egresado en Hotelería y Turismo o en Contabilidad y Auditoría
Requerimientos Personales:
Hombre o mujer
Edad mínima 25 años
Experiencia:
Mínimo 1 año en el área a apoyar.
Competencias:
Manejo de paquetes informáticos (Word y Excel)
Debido a que cumple varias funciones tiene que conocer paquetes informáticos.
Creativo

Debe tener ideas innovadoras, según el área a desempeñarse.
Responsable
Debe ser responsable ya que a futuro podría colaborar de manera permanente con la empresa.

Resultados esperados

El propósito de este manual consiste en clarificar el grado de responsabilidad de las diferentes áreas de la microempresa debido a que anteriormente los empleados han venido desarrollando sus funciones de acuerdo a sus conocimientos, entonces al implementar este manual se lograría que la productividad aumente en un 13%, de igual manera se optimizará recursos humanos y materiales dentro de la organización, esto permitirá a su vez llevar un mayor control sobre los recursos existentes y maximizarlos de manera que produzcan mayor rentabilidad, logrando así la eficiencia y eficacia tanto en beneficio del dueño de la organización como el de sus colaboradores.

Tabla 36. *Indicador para el manual de funciones*

INDICADOR	FORMULA	VALOR ACTUAL	VALOR META
PRODUCTIVIDAD	UNIDADES PRODUCIDAS AL MES	31%	44%
	HORAS HOMBRE AL MES		

Elaborado por: Germania Gordón

"LA RUMA" RESTAURANTE

Elaborado por: Germania Gordón

5.04.04 Manual de seguridad y salud ocupacional.

5.04.04.01 Introducción.

"La Ruma" Restaurante es una microempresa cuya misión es brindar productos y servicios orientados a la satisfacción de nuestros clientes a través del personal altamente capacitado. El proceso implica un amplio uso de mano de obra, que es nuestro principal recurso, con el tenemos un compromiso ético y solidario para el cuidado de los trabajadores. Por ello consideramos que como parte de nuestra actividad económica, tenemos el compromiso de implementar un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad**,** indispensable para el mejoramiento continuo, la eficiencia y calidad de nuestros procesos, productos, y el bienestar del personal que colabora con nosotros. **"La Ruma" Restaurante,** considerando que:

- Un ambiente de trabajo sano y seguro permitirá mejorar su productividad.
- La implementación de normas y procedimientos, previenen riesgos, accidentes y enfermedades laborales.
- Acorde con la normativa, y especialmente el Código del Trabajo, se establece la obligatoriedad de implementar un **Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional,** herramienta indispensable para precautelar el bienestar del personal.

1. POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DE LA MICROEMPRESA

"La Ruma" Restaurante considera a la seguridad industrial y salud ocupacional como un requisito indispensable por lo cual se compromete a:

1. Proveer un ambiente de trabajo saludable y seguro para sus colaboradores.

2. Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud que permita prevenir la ocurrencia de accidentes, lesiones y enfermedades generales y profesionales.

3. Informar a los trabajadores sobre los riesgos existentes en sus sitios de trabajo, así como la forma de evitarlos.

5. Mantener a los trabajadores, motivados y comprometidos en todas las actividades de salud y seguridad que se planifiquen e implementen.

6. Capacitar continuamente al personal en temas relacionados con Seguridad, Salud y prevención de accidentes, a fin de garantizar su competencia.

7. Finalmente la microempresa se debe realizar revisiones periódicas de su política y a darla a conocer a todos sus trabajadores, visitantes y proveedores, ubicándola en los sitios más visibles de la microempresa.

2. RAZÓN SOCIAL Y DOMICILIO

Razón Social: "La Ruma" Restaurante.

Ubicación: Sabanilla OE3-327 entre Chuquisaca y Real Audiencia (LA RUMIÑAHUI).

Teléfonos: 02 259-3297 / 0998725536

3. ACTIVIDAD ECONÓMICA

"La Ruma" Restaurante es una microempresa dedicada a brindar productos y servicios orientados a la satisfacción de nuestros clientes a través del personal altamente capacitado.

4. OBJETIVOS DEL REGLAMENTO

Artículo 1.- Los objetivos de La Ruma Restaurante al implementar este reglamento son:

a) Prevenir, eliminar los riesgos de trabajo, y consecuentemente los accidentes de trabajo, lesiones incapacitantes, y enfermedades profesionales.

b) Identificar, dar seguimiento y tomar medidas correctivas, en todas aquellas acciones de trabajo que eventualmente pudiesen presentar condiciones inseguras.

c) Mantener un ambiente saludable en todo lugar de trabajo.

5. DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Artículo 2.- Serán OBLIGACIONES de **"La Ruma" Restaurante** las siguientes:

a) Formular la Política de Seguridad y Salud Ocupacional, y difundirla entre todos sus trabajadores.

b) Determinar los objetivos, recursos, responsables y programas en materia de Seguridad y Salud en el trabajo.

c) Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, en todos los aspectos relacionados con las actividades que se desarrollen en sus sitios de trabajo.

d) Realizar y mantener actualizada la evaluación de riesgos existentes para todas las actividades de "La Ruma" Restaurante.

e) Mantener condiciones seguras de trabajo, mediante la realización de inspecciones y adopción de medidas correctivas.

f) Entregar sin costo para los trabajadores, equipos de protección personal e implementos de seguridad, de acuerdo con las disposiciones se este Reglamento, y las normas nacionales.

g) Cubrir las aportaciones patronales para efecto de coberturas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

h) Asegurar que se coloquen avisos y señales de seguridad para prevenir al personal y público en general.

i) Cumplir con las disposiciones de este Reglamento, además se entregará a cada trabajador, una copia impresa del mismo.

Artículo 3.- Serán OBLIGACIONES de los trabajadores:

a) Participar en prevención de riesgos, control de desastres y mantenimiento de la higiene de las instalaciones de **"La Ruma" Restaurante.**

b) Utilizar correctamente los equipos de protección personal y colectiva proporcionados, y cuidar de su conservación.

c) Cuidar de su higiene personal, para prevenir el contagio de enfermedades, y someterse a reconocimientos médicos periódicos programados por **"La Ruma" Restaurante** o cuando el caso lo amerite.

d) Colaborar en la investigación de accidentes y enfermedades profesionales que hayan presenciado, o de las que tengan conocimiento.

e) Cumplir con los procedimientos, instrucciones, disposiciones, normas y reglamentos implementados por **"La Ruma" Restaurante.**

f) Acatar las disposiciones ubicadas en carteleras y señales de seguridad.

g) Informarse sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan.

Artículo 4.- Serán DERECHOS de los trabajadores:

a) Laborar en un ambiente de trabajo seguro.

b) Conocer los riesgos de su puesto de trabajo y la forma de evitarlos.

c) Recibir capacitación periódica en seguridad y salud ocupacional.

d) Recibir equipo de protección personal adecuado para evitar los riesgos del puesto de trabajo.

e) Conocer los procedimientos de emergencia que maneja la microempresa.

Artículo 5.- Serán PROHIBICIONES de **"La Ruma" Restaurante.**

a) Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres por efecto de polvo, gases o substancias tóxicas, salvo que previamente se adopten medidas preventivas para la defensa de la salud.

b) Facultar al trabajador el desempeño de sus labores sin el uso de ropa y equipo de protección personal adecuados.

c) Incumplir disposiciones legales sobre prevención de riesgos, Reglamentos y otras disposiciones de la Dirección de Riesgos del Trabajo del IESS.

Artículo 6.- Serán PROHIBICIONES para los trabajadores:

a) Ingresar al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.

b) Poseer armas de fuego en los predios de la organización.

c) Realizar trabajos en instalaciones eléctricas defectuosas.

d) Operar maquinarias o equipos sin autorización.

e) Vender o sacar del sitio de trabajo sus elementos de protección personal.

f) Distraer la atención a sus labores, por juegos, riñas o discusiones.

Artículo 7.- Las sanciones se aplicarán de conformidad con las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo de **"La Ruma" Restaurante.** Estas pueden incluso determinar la culminación del Contrato mediante solicitud de visto bueno, de

conformidad con el numeral 7 del artículo 172 y 410 del Código del Trabajo. Su aplicación será decidida por la Gerencia o por quien haga sus veces, tomando en cuenta la gravedad de la falta.

Artículo 8.- La microempresa mantendrá un sistema de incentivos no monetarios, a fin de involucrar al personal en el cumplimiento y mejora del Sistema de Seguridad y Salud. Se reconocerá y felicitará públicamente en reunión con todos los trabajadores los méritos alcanzados por los trabajadores que hayan destacado por actos de defensa de la vida o de la salud de sus compañeros o de las pertenencias de la microempresa.

7. DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD

DE LA UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD

Artículo 9.- "La Ruma" Restaurante de conformidad con el Art. 15 de Decreto Ejecutivo 2393, contará con una Unidad de Seguridad y Salud, dirigida por un profesional, registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo 10.- La funciones de la Unidad son, pero no están limitadas a:

a) Organizar y planificar el mejoramiento continuo de las actividades de gestión preventiva en seguridad y salud ocupacional, para posteriormente ponerla en práctica.

b) Promover lugares de trabajo, seguros y saludables para los trabajadores, con la participación de todos los involucrados.

c) Asegurar que las instalaciones de trabajo cumplan con los estándares establecidas, con la participación de todos los involucrados.

d) Desarrollar y proveer a los trabajadores, del entrenamiento específico en seguridad y salud, de acuerdo a su función.

e) Entregar los equipos de protección personal, luego de su selección técnica, y de haber proporcionado capacitación y entrenamiento, guardando los respectivos registros.

DE LAS RESPONSABILIDADES DE GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES

Artículo 11.- Entre las responsabilidades de Gerencia General, están las siguientes:

a) Apoyar la implementación y desarrollo de la Política de Seguridad y Salud Ocupacional de **"La Ruma" Restaurante.**

b) Facilitar recursos para programas de prevención de riesgos laborales.

c) Evaluar periódicamente el cumplimiento de acciones correctivas y preventivas a implementar, con la finalidad de evitar condiciones y actos inseguros.

d) Garantizar que no exista ningún tipo de discriminación.

Artículo 12.- A más de las obligaciones establecidas en las Leyes y Reglamentos vigentes, serán obligaciones del Gerente de **"La Ruma" Restaurante.**:

a) Tratar a todos los trabajadores con el respeto y consideración que se merecen.

b) Ordenar trabajos que no provoquen ningún tipo de lesión a los trabajadores.

c) Facilitar a las autoridades de trabajo, inspecciones para que constaten el cumplimiento del Código de Trabajo, de este Reglamento, y demás normas aplicables.

d) Controlar el cumplimiento de normas preventivas, y del uso correcto del equipo de protección personal de los trabajadores.

7. DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Artículo 13. Suelos y Techos.- Los pisos de la microempresa **"La Ruma" Restaurante** serán de pavimento homogéneo, liso y continuo, de material regular, no deslizante o susceptible de serlo por el uso o proceso de trabajo, y de fácil limpieza. Los techos y tumbados deberán reunir condiciones para resguardar a los trabajadores de las inclemencias del tiempo.

Artículo 14. Puertas y Salidas.- Las salidas y puertas interiores y exteriores de las oficinas, serán visibles y señalizadas, para que todos los trabajadores puedan abandonar sus sitios de trabajo con rapidez y seguridad, en casos de emergencia.

Artículo 15. Limpieza de "La Ruma" Restaurante, deberán mantenerse siempre en buen estado. Se realizarán labores de limpieza fuera de horas de trabajo, con antelación para que puedan ventilarse durante al menos media hora, antes de iniciar la jornada de trabajo.

Artículo 16.- Durante las jornadas de trabajo se extremarán precauciones para evitar efectos desagradables o nocivos del polvo o residuos, así como interrupciones por labores de limpieza.

FACTORES DE RIESGO BIOLÓGICOS

Planta

Artículo 17.- Se proveerá regularmente de agua fresca y potable, a todas las áreas de trabajo.

Artículo 18.- Se mantendrán en buen estado las baterías sanitarias, se las limpiará y desinfectará diariamente.

Artículo 19.- Se implementarán planes de saneamiento, que incluyan control de plagas: insectos, roedores y demás vectores. Para el efecto se observará lo siguiente:

Independientemente de si el control y el trabajo lo realice la microempresa o un proveedor del servicio. La microempresa será responsable por las medidas preventivas durante el proceso, de modo de garantizar la inocuidad de los alimentos.

El control de vectores no se hará con agentes químicos dentro de las instalaciones del servicio de alimentos, sólo se utilizarán medios físicos. Fuera de ellas se podrán utilizar sustancias químicas, tomando todas las medidas de seguridad pertinentes.

Servicio de alimentación

Artículo 20.- Se mantendrán al día los permisos de funcionamiento otorgados por la autoridad de salud u otros organismos de control, previo cumplir todos los requisitos legales.

Artículo 21.- El personal que labora en el servicio de alimentación contará con certificados de salud, además se garantizarán: buenos hábitos higiénicos, ropa adecuada (delantales, overoles y gorro).

Artículo 22.- Los equipos y utensilios de expendio de alimentos, se mantendrán en óptimas condiciones higiénicas, sanitarias y de mantenimiento.

FACTORES DE RIESGO ERGONÓMICO

Pantallas de visualización de datos

Artículo 23.- Para el uso de pantallas de computadores, se considerará lo siguiente:

Se ajustará en altura, inclinación y distancia.

Tendrá suficiente tamaño para que se puedan leer los documentos con facilidad.

El soporte donde descansa el documento será opaco y superficie de baja refractancia.

Movimientos repetitivos

Artículo 24.- Para evitar movimientos repetitivos, especialmente al usar herramientas manuales, se adoptarán medidas administrativas: rotaciones o pausas frecuentes en el puesto de trabajo, formación e información a trabajadores sobre riesgos laborales y medidas de prevención, y control de eficacia de formación e información a los trabajadores.

Posturas forzadas

Artículo 25.- Posturas forzadas de todo tipo, originan trastornos musculo esqueléticos. Su prevención comprenderá controles periódicos de condiciones y métodos de trabajo, así como del estado de salud de los trabajadores, cuando se analicen posturas inadecuadas.

8. DE LOS ACCIDENTES MAYORES

Prevención

Artículo 26.- Se instalarán botiquines de primeros auxilios en sitios estratégicos, los cuales serán revisados periódicamente.

Artículo 27.- Los trabajadores conocerán la ubicación de extintores, y otros equipos de seguridad contra incendios, de manera que puedan hacer uso de ellos cuando sea necesario.

Organización

Artículo 28.- A fin de intervenir oportunamente en caso de accidentes, se dispondrá de planes de emergencia y contingencia, debidamente socializados y probados mediante simulacros (incendio, explosión, derrames de químicos, emergencias médicas, etc.).

Artículo 29.- Los trabajadores cooperarán en casos de emergencias, participando activamente en los planes y programas preventivos que se implementen.

9. DE LA SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

Artículo 30.- Será obligación del trabajador, cumplir con los avisos de seguridad, en los cuales se advierta de los riesgos existentes en cada una de las áreas de trabajo.

Artículo 31.- El trabajador respetará las áreas de circulación, y otras establecidas.

10. DE LA VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

Artículo 32.- Se practicarán exámenes médicos preventivos para que todos los trabajadores mantengan un adecuado control de su estado de salud. Por ello, los trabajadores se someterán a exámenes médicos ocupacionales, conforme a la normativa vigente, y a recomendaciones de las autoridades competentes.

Artículo 33.- Los trabajadores tendrán derecho a conocer los resultados de los exámenes médicos, de laboratorio o estudios especiales practicados con ocasión de la relación laboral.

11. DEL REGISTRO E INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES

Artículo 34.- El trabajador informará a su jefe directo en forma inmediata, cuando ocurra algún accidente, con lesión o sin ella, tanto a sí mismo como a cualquier compañero de trabajo.

Artículo 35.- El trabajador será absolutamente veraz al informar de cualquier accidente.

12. DE LA INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS

Artículo 36.- Todo el personal recibirá como parte de la inducción, capacitación en riesgos que implica realizar su trabajo, y medidas preventivas a aplicar.

Artículo 37.- El trabajador informará con carácter de urgente a su jefe inmediato sobre toda situación que considere insegura, y que a su juicio signifique riesgos para él o para sus compañeros.

Artículo 38.- El trabajador asistirá a charlas, reuniones o cursos de seguridad y salud.

13. DISPOSICIONES GENERALES O FINALES

Artículo 39.- La seguridad en labores de organización, y las acciones para prevenir los accidentes, se verán favorecidas si los trabajadores colaboran manifestando sus opiniones, ideas y sugerencias sobre los programas implementados.

Artículo 40.- Para el mejor cumplimiento de este reglamento, la microempresa se reservará el derecho de dictar normas adicionales o complementarias, no opuestas a este reglamento.

Resultados esperados

La implementación de un Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, le permite a la organización demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas en la misma y no solo hacia el cliente. Pues el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, cubre todos los aspectos del negocio, desde la

calidad del producto y el servicio al cliente, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental y de seguridad y salud ocupacional aceptables.

La microempresa al implementar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, aumentaría la productividad el cual trae consigo los siguientes beneficios:

Mejora la eficiencia y efectividad de la organización por la buena adaptación a las necesidades del mercado.

Minimiza los índices de errores, incrementa los beneficios económicos.

Incrementa el rendimiento, competencias y el entrenamiento de los miembros de la microempresa.

Mejora la moral y la motivación del personal, por sentirse partícipes y hacedores de la mejora continua de su organización.

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

"LA RUMA" RESTAURANTE

Elaborado por: Germania Gordón

5.04.05 Manual de evaluación del desempeño.

5.04.05.01 Objetivo general del manual de desempeño.

Fomentar la eficacia de los empleados de "La Ruma" Restaurante, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

5.04.05.02 Aplicación del sistema de evaluación del desempeño.

En forma general la evaluación del desempeño anual servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo. Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.

Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado.

Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.

Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

5.04.05.03 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los empleados de "La Ruma" Restaurante.

5.04.05.03.01 El ciclo de evaluación.

Comprende dos períodos diferentes: Evaluación Intermedia y Evaluación Final, que se resumen en la Evaluación Anual.

5.04.05.03.02 El expediente de la evaluación del desempeño.

Deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la responsabilidad del respectivo jefe inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún documento relacionado con el desempeño tendrá validez si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

La información contenida en este expediente solo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá destacarse para dar lugar a la del nuevo ciclo. El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el empleado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

5.04.05.03.03 Nivel del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño con las correspondientes categorías cualitativas.

Tabla 37. *Nivel de desempeño*

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA
1	Desempeño muy por debajo del esperado.	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado.	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado.	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado.	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional.	EXCELENTE

Elaborado por: Germania Gordón

5.04.05.03.04 Importante: El evaluador no debe permitir que un factor positivo o negativo afecte la evaluación completa del empleado. Por ejemplo, si el primer punto del formato de evaluación es cortesía y el empleado que está siendo evaluado es extremadamente cortés, podría ocasionar que este atributo positivo influya en los restantes puntos del formato. Todos los factores pueden ser considerados excelentes debido al efecto del primer factor.

5.04.05.04 Proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, cuando el empleado manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato.

5.04.05.05 Instrucciones para el uso del formulario de evaluación del desempeño.

5.04.05.05.01 Identificación del empleado y de sus superiores.

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de este apartado. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

5.04.05.05.02 Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor evaluado.

Con ese objetivo, en el espacio previsto en este apartado o en hoja adicional, si lo requiere, deberá indicar las razones por las cuales el empleado tuvo niveles de desempeño 1 o 2 en determinado factor.

5.04.05.05.03 Capacitación y otras opciones de mejoramiento.

El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del evaluado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de

capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos evaluados que obtuvieron niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el evaluado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, deberá propiciar la participación del evaluado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada evaluado.

Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá utilizar el espacio "OTRO" e indicar lo que corresponda.

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de evaluados que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la microempresa.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos evaluados que obtuvieren niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE o REGULAR, el jefe inmediato podrá, excepcionalmente, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el evaluado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción.

5.04.05.05.04 Resultados de la evaluación.

Los datos de este apartado deberá completarlos el jefe inmediato, luego de que en la entrevista con el evaluado haya definido el resultado de la evaluación.

5.04.05.05.05 Evaluación intermedia.

Para obtener el resultado de la evaluación intermedia, el jefe inmediato deberá sumar los puntos asignados a cada factor, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la parte B. El total de puntos de esta suma deberá anotarlo en el espacio "PUNTUACIÓN ORIGINAL" de la columna correspondiente a la Evaluación Intermedia.

5.04.05.05.06 Evaluación final.

Igual procedimiento que el anterior, deberá seguirse para obtener el resultado de la Evaluación Final, solamente que este deberá ser anotado en el espacio "PUNTUACIÓN ORIGINAL" de la columna No. 2, correspondiente a la evaluación Final.

5.04.05.05.07 Evaluación anual.

El jefe que cierra el proceso de Evaluación, deberá anotar Los datos de la Evaluación Anual en Los espacios de la columna No.3 "INTEGRACIÓN DE RESULTADOS". Para ello deberá proceder de la siguiente manera:

a.- Del expediente de evaluación del desempeño tomará el resultado obtenido por el evaluado en su Evaluación y lo transcribirá en la columna No.1 del cuadro de la parte E del formulario usado para la Evaluación.

b.- Sumará los resultados obtenidos por el evaluado en las evaluaciones y anotará el dato en el espacio "PUNTUACIÓN ANUAL".

c.- El resultado anterior lo dividirá entre 2 para obtener el promedio anual que deberá anotar en el espacio "PROMEDIO ANUAL".

d.- Luego de esto, convertirá el Promedio Anual a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos.

Tabla 38. *Conversión de puntos*

DEFICIENTE	**De 35 a 59.99 puntos**
REGULAR	De 60 a 74.99 puntos
BUENO	De 75 a 84.99 puntos
MUY BUENO	De 85 a 94.99 puntos
EXCELENTE	De 95 a 100 puntos

Elaborado por: Germania Gordón

e.- La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio "EVALUACIÓN ANUAL".

NOTA: En ningún caso se deberá "redondear" el resultado cuantitativo obtenido por el evaluado, ya sea en la evaluación Intermedia, Final o Anual.

5.04.05.05.08 Opinión del evaluado con respecto a la evaluación.

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el evaluado deberá indicar en los espacios de este apartado, si está conforme o no con el resultado. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato.

Si el evaluado manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello. No obstante, si se tratare de la Evaluación Final, antes de ejecutar este paso, deberá completar los datos de la evaluación Anual en el cuadro de la parte E.

En caso de que, durante el ciclo de evaluación, el evaluado solo tenga una evaluación, ya sea Intermedia o Final, el resultado de la Evaluación Anual se determinará con base en esa única evaluación.

5.04.05.05.09 Observaciones del jefe inmediato y del evaluado.

Los datos de este apartado deberán completarse solamente si el evaluado ha manifestado disconformidad con la evaluación. En este caso, el jefe inmediato tendrá tres días hábiles, a partir de la fecha en que el evaluado presente sus objeciones, para convocarlo a una entrevista en la que escuchará y analizará las objeciones de éste, en relación con los argumentos en los que sustenta la evaluación realizada.

Luego de esta entrevista deberá anotar la fecha, firmar e indicar en el espacio correspondiente si decide mantener o modificar el resultado de la evaluación. Si decide mantener la evaluación en su versión original, pasará el cuestionario al evaluado para que éste anote la fecha, firme e indique si acepta o no su decisión de mantener el resultado original de la evaluación.

Si el jefe inmediato decide modificar la evaluación, deberá utilizar el cuadro que aparece en este apartado y proceder de la siguiente manera:

a) En la columna "FACTOR" anotará el código del factor o los factores del desempeño cuyos niveles serán modificados.

b) En la columna "NIVEL ORIGINAL" anotará el nivel originalmente asignado al respectivo factor del desempeño.

c) En la columna "NUEVO NIVEL" anotará el nuevo nivel asignado al respectivo nivel del desempeño.

d) En la columna "DIFERENCIA DE PUNTOS" anotará la diferencia de puntos resultantes del cambio o modificación efectuada a cada nivel del desempeño.

e) En la columna "DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS" anotará la suma total de puntos obtenidos como consecuencia del nivel o niveles que resulten modificados.

El jefe inmediato deberá indicar siempre el factor al cual corresponde el nivel modificado, no deberá hacer modificaciones sobre lo ya marcado en el apartado B.

Si luego de efectuadas estas modificaciones, el evaluado manifiesta conformidad con el nuevo resultado y así lo hace constar con su firma, el jefe inmediato procederá de la siguiente manera:

Si las modificaciones corresponden a la evaluación Intermedia, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla "PUNTUACIÓN MODIFICADA" de la columna "EVALUACIÓN INTERMEDIA", en el cuadro de la parte E. De inmediato, pasará nuevamente a la parte G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

Si las modificaciones corresponden a la Evaluación Final, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla "PUNTUACIÓN MODIFICADA" de la columna "EVALUACIÓN FINAL", en el cuadro de la parte E y efectuará los cálculos necesarios para obtener la evaluación Anual, cuyo resultado deberá anotarlo en la casilla correspondiente de la columna "INTEGRACIÓN DE RESULTADOS". Luego pasará nuevamente a la parte G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

En caso de que el evaluado manifieste disconformidad con el nuevo resultado de la evaluación y así lo hiciere constar con su firma en el espacio correspondiente de la parte G, el jefe inmediato deberá trasladar (el día hábil siguiente) el formulario, junto con el expediente del desempeño del evaluado, a su superior, quien procederá a resolver la evaluación de acuerdo con el procedimiento descrito en el apartado siguiente.

f) Finalmente, en la columna "NUEVA PUNTUACIÓN" anotará la nueva puntuación total resultante de la suma de la diferencia total de puntos y la puntuación

original que se había indicado con anterioridad en el espacio correspondiente del cuadro de la parte E.

5.04.05.05.10 Observaciones del superior del jefe inmediato.

Los datos de este apartado deben llenarse solamente si, después de que el jefe inmediato ha realizado los procedimientos descritos en el apartado anterior, el evaluado mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación.

Una vez que el superior del jefe inmediato reciba el expediente del desempeño y el formulario de evaluación, dispondrá de tres días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Para ello deberá escuchar previamente al evaluado, al jefe inmediato y analizar la documentación aportada en el expediente del desempeño del evaluado.

Luego de realizadas las modificaciones respectivas, anotará la fecha, firmará en los espacios previstos y pasará al apartado E para efectuar los cambios que correspondan. Si la evaluación modificada es la Final, deberá también ejecutar los cálculos necesarios para obtener la Evaluación Anual, cuyo dato anotará en la casilla correspondiente de la columna "INTEGRACIÓN DE RESULTADOS", dando por finalizado el proceso evaluativo.

	Manual de Evaluación del Desempeño

FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LOS EMPLEADOS DE "LA RUMA" RESTAURANTE
GRUPO LABORAL A:
EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )
EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de….....y el mes de.....de….....

IMPORTANTE
1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Así mismo, se recomienda que la organización facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo Meses……..	Tipo de nombramiento Permanente…… Interino……..
Nombre del puesto:		
Unidad, gerencia o departamento en trabaja		
Apellidos y nombres del jefe inmediato	Cargo que ocupa	
Apellidos y nombres del supervisor del jefe inmediato	Cargo que ocupa	

B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado.

B 1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN
Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

B 2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

B 3.- TOMA DE DECISIONES
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las

normas y políticas establecidas.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

B 4.- RESPONSABILIDAD

Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

B 5. - LIDERAZGO

Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

B 6.- COMUNICACIÓN

Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

B7 .-RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES

Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

---

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Integración de resultados		
Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual

F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado.

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación**.**

_____ _____

Fecha Firma del empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de.....de….....

_____

Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y

solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

( ) Mantener el resultado de la evaluación

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación

Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

_____ _____

Fecha Firma del empleado

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

( ) Aceptarla ( ) No aceptarla

_____ _____

Fecha Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del evaluado, firmo a los.....días del mes de.....de…….

_____

Firma del jefe inmediato

H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO
Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:
( ) Ratificar el resultado indicado en la parte G.
( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación

Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

_____ _____
Fecha Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES

Resultados esperados

Actualmente la microempresa no cuenta con un manual de evaluación de desempeño el cual es necesario para el debido desarrollo de las funciones, esto permite a que la microempresa pueda determinar en qué áreas necesitan una retroalimentación para reforzar los conocimientos, adicionalmente los trabajadores pueden sentirse parte importante de la organización, al ser tomados en cuenta para todas aquellas decisiones de personal, que se deben tomar en la organización, ayudando al cumplimiento de los objetivos de la misma.

CAPÍTULO VI: Aspectos administrativos

6.01 Recursos

6.01.01 Recursos humanos.

Personal de apoyo

- Srta. Germania Gordón, Persona encargada de realizar la investigación.
- Andrés Villacres: Administrador del restaurante LA RUMA.
- Ingeniero Keyerman Toapanta: tutor.
- Ingeniero Edison Duque: lector.

6.01.02 Recursos financieros.

El valor del proyecto es de $ 760,00 el mismo que es financiado con recursos propios.

6.01.03 Recursos técnicos.

Computadora portátil con los siguientes programas:

Documentos

Resma de hojas A4

Perfiles

Bolígrafos

Transporte

6.02 Presupuesto

Tabla 39. *Presupuesto*

INGRESOS		
Aporte personal		$ 760,00
EGRESOS		
Útiles de oficina	$ 50,00	
Internet	$ 35,00	
Copias	$ 25,00	
Impresiones	$ 40,00	
Transporte	$ 15,00	
Alquiler de computadora	$ 10,00	
Imprevistos	$ 10,00	
Tutor	$ 200,00	
Empastados	$ 100,00	
Anillados	$ 25,00	
Implementación de capacitación	$ 250,00	
TOTAL EGRESOS		**$ 760,00**

Elaborado por: Germania Gordón

6.03 Cronograma

Tabla 40. *Cronograma de actividades*

No	ACTIVIDADES	MESES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA																					
2	1.01 Planteamiento del problema.		X	X																		
3	1.02 Formulación del problema.			X	X																	
4	1.03 Objetivo general.				X																	
5	1.04 Objetivos específicos.				X																	
6	CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO																					
7	2.01 Antecedentes del estudio.					X																
8	2.02 Fundamentación teórica.					X																
9	2.03 Fundamentación conceptual.					X																
10	2.04 Fundamentación legal.					X	X	X														
11	2.05 Formulación de hipótesis o preguntas directrices de la investigación.					X	X	X														
12	2.06 Caracterización de las variables preguntas directrices de la investigación.					X	X	X														
13	2.07 Indicadores.							X														
14	CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA																					
15	3.01 Diseño de la investigación.								X													
16	3.02 Población y muestra.								X	X												
17	3.03 Operacionalización de las variables.									X	X											
18	3.04 Instrumentos de la investigación.									X	X											
19	3.05 Procedimientos de la investigación.										X	X										
20	3.06 Recolección de la información.										X	X										

21	CAPÍTULO 4: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS																				
22	4.01 Procesamiento y análisis de cuadros estadísticos.												X	X							
23	4.02 Conclusiones del análisis estadístico.												X	X							
24	Respuestas a la hipótesis o interrogantes de la investigación.												X	X							
25	CAPÍTULO 5: PROPUESTA																				
26	5.01 Antecedentes.														X						
27	5.02 Justificación.														X						
28	5.03 Descripción.														X	X					
29	5.04 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.															X	X	X			
30	CAPÍTULO 6: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS																				
31	6.01 Recursos.																		X	X	
32	6.02 Presupuesto.																		X	X	
33	6.03 Cronograma.																		X	X	
34	CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																				
35	7.02 Conclusiones.																		X	X	
36	7.03 Recomendaciones.																		X	X	
37	7.04 Implementación de capacitación																			X	X	X
38	7.05 Ejecución																				X	X
39	7.06 Evaluación																				X	X

Elaborado por: Germania Gordón

CAPÍTULO VII: Conclusiones y recomendaciones

7.01 Conclusiones

Apoyada del diagnóstico organizacional se pudo estudiar la situación actual que presenta la microempresa "La Ruma" Restaurante, y las conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

Actualmente existe un índice aceptable de satisfacción del cliente con los productos y servicios que brinda la microempresa "La Ruma" Restaurante.

"La Ruma" Restaurante no posee detalladamente sus funciones y tareas, lo cual ha causado que los integrantes de la microempresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.

No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional.

A través de este esfuerzo de cambio que se a presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se lograra la fidelidad del cliente.

7.02 Recomendaciones

De las conclusiones anteriormente mencionadas, se derivan las siguientes recomendaciones para la microempresa "La Ruma" Restaurante. Con el ánimo de que sean tomadas en cuenta y aplicadas.

Se recomienda la implementación y el seguimiento de esta propuesta hasta que quede organizada de una forma definitiva.

Si se fomenta una cultura organizacional, se puede generar una identidad por parte del personal para desarrollar un comportamiento conforme así como trabajo en equipo, de igual manera con los proveedores al conocer acerca de las necesidades, normas y políticas que realiza la organización.

Si el manual de funciones planteados dentro de la mejora se aplican totalmente, se puede optimizar tiempo, recursos, reducir desperdicios, por consecuencia se genera un orden tanto de espacios, de manejo de los alimentos, de almacenamiento, de proveedores, de trabajo, motivacional, entre otros.

Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para la microempresa; y así conseguir los objetivos deseados satisfaciendo y llenando las expectativas tanto de los clientes internos como externos.

Hay que seguir manteniendo la calidad con los productos y el servicio para con el cliente, buscando siempre satisfacer sus necesidades, y darle la verdadera importancia como primera persona dentro de la organización.

Bibliografía

Pico Francis Salazar (2007). Gestión estratégica de negocios. (Ed.), Reporte de investigación multimedia.

Don Hellriegel, Jackson Susan E. y Slocum John (2010). Administración. Un enfoque basado en competencias 11a. Edición México.

Tur Noguera, Joan y Pérez, Javier Esparcía (2009). Gestión y promoción del desarrollo local. (Ed.), Publicacions de la Universitat de Valencia.

Hammer, Michael y Champy, James (1994). Reingeniería. (Ed.), Normas S.A, Bogotá Colombia.

Pino Mariño, María de los Ángeles y Sánchez Pérez, María del Carmen (2007). Administración de recursos humanos. (Ed.), Mcgraw- Hill, México.

Junco, Jhon Jairo (2010). El modelo de gestión de recursos humanos. (Ed.), UOC, Barcelona.

Reis, Paulo (2007). Evaluación de desempeño. (Ed.), Profesionales S.L.U, Madrid.

Salas Macchiavello, Miguel Ángel (2010). Manual de funciones. (Ed.), Limusa, Lima.

Duron García, Carlos (1993). El restaurante como empresa. (Ed.), Trillas, México.

Scheel Mayenberger, Adolfo (1992). Enciclopedia de Hotelería y Restaurantes. (Ed.), Edinter, Colombia.

Arjona Torres, Miguel (1999). Dirección estratégica un enfoque práctico. (Ed.), Díaz de Santos, S.A, Madrid.

(Pernaut Ardanaz, Manuel y Ortiz, Eduardo José (2008). Introducción a la teoría económica. (Ed.), Texto, C.A, Caracas.

Fonseca Luna, Oswaldo (2011). Sistemas de control interno. Primera Edición.

http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos

http://www.inec.gob.ec/