

Diseño de un Modelo Gerencial para Restaurantes Gourmet: Caso de Estudio Aplicado A
Restaurantes de la Comuna II de la Ciudad de Palmira

Juan Sebastián Lozano Manrique
Milton Leonardo Gómez

Universidad Santiago De Cali
Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales
Maestría En Dirección Empresarial
Cali – Valle Del Cauca
2020

Diseño De Un Modelo Gerencial Para Restaurantes Gourmet: Caso De Estudio Aplicado A
Restaurantes De La Comuna II de La Ciudad De Palmira

Juan Sebastián Lozano Manrique
Milton Leonardo Gómez

Tesis Presentada Como
Requisito Para Optar El Título De
Magister En Dirección Empresarial

Asesor:
Andrés Felipe Ochoa Cubillos
Docente Universidad Santiago De Cali

Universidad Santiago De Cali
Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales
Maestría En Dirección Empresarial
Cali – Valle Del Cauca

2020

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, junio de 2020

Tabla de contenido

0.	Introducción.....	5
1.	Antecedentes.....	7
2.	Planteamiento del Problema.....	11
3.	Descripción del Problema	15
4.	Formulación del Problema	17
5.	Objetivos	17
5.1	Objetivo General	17
5.2	Objetivos Específicos	17
6.	Justificación.....	18
7.	Marco Referencial.....	20
7.1	Marco Teórico	20
7.1.1	Planificación estratégica	31
7.1.2	Calidad Total	31
7.1.3	Mejoramiento Continúo	32
7.2	Contexto Talento Humano.....	33
7.2.1	Selección por Competencias	39
7.3	Contexto Mercadeo	39
7.3.1	Conceptos básicos de mercadotecnia.....	39
7.4	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	45

8.	Marco Contextual	48
9.	Marco Jurídico	53
10.	Diseño Metodológico	55
10.1	Tipo de investigación	55
10.2	Tratamiento de la información	57
10.3	Presentación y discusión de resultados de la investigación	60
10.4	Resultado de las encuestas y análisis	62
11.	Estados financieros	123
11.1	Análisis Horizontal del Activo	124
11.2	Análisis Horizontal del Pasivo	125
11.3	Análisis Vertical Pasivo	127
11.4	Indicadores de Liquidez	128
11.5	Indicadores de Rentabilidad	129
11.6	Indicadores de Endeudamiento.....	130
11.7	Costo de la mano de obra	151
11.8	Factor prestacional.....	151
12.	Plan de Mercadeo.....	171
13.	Conclusiones y Recomendaciones.....	177
14.	Bibliografía.....	180
15.	Anexos.....	187

Contenido de tablas

Tabla 1. <i>Resultado de la entrevista estructurada a restaurantes cerrados por inactividad financiera.....</i>	96
Tabla 2. <i>Cadena de valor</i>	111
Tabla 3. <i>Plantilla de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	114
Tabla 4. <i>Esquema PESTEL.....</i>	115
Tabla 5. <i>Análisis de la Competencia</i>	116
Tabla 6. <i>La Matriz D O F A.....</i>	117
Tabla 7. <i>La Matriz C A M E.....</i>	117
Tabla 8. <i>Estado de Resultados.....</i>	123
Tabla 9 <i>Análisis Horizontal – Activo</i>	124
Tabla 10. <i>Análisis Horizontal – Pasivo.....</i>	125
Tabla 11. <i>Análisis Vertical - Activo</i>	126
Tabla 12. <i>Análisis Vertical - Pasivo.....</i>	127
Tabla 13. <i>Clasificación de los grupos de productos</i>	132
Tabla 14. <i>Ejemplo Hamburguesas</i>	137
Tabla 15. <i>Ejemplo Entradas - Aborrajados.....</i>	137
Tabla 16. <i>Ejemplo Elaboración Parrilla - Punta de Anca.....</i>	138
Tabla 17. <i>Ejemplo Elaboración Plato Gourmet - Filet Mignon.....</i>	138
Tabla 18. <i>Ejemplo Elaboración de Bebidas - Limonada de Coco.....</i>	139
Tabla 19. <i>Cocina Fría - Elaboración - Hamburguesa.....</i>	139
Tabla 20. <i>Cocina Caliente – Elaboración - Hamburguesa</i>	140

Tabla 21. <i>Ejemplo de Proceso – Entrega de servicio en mesa – Hamburguesa</i>	141
Tabla 22. <i>Ejemplo de Proceso - Facturación - Hamburguesa</i>	141
Tabla 23. <i>Cocina Fría - Elaboración - Aborrajado</i>	142
Tabla 24. <i>Cocina Caliente - Elaboración - Aborrajado</i>	142
Tabla 25. <i>Ejemplo de Proceso – Entrega de Servicio en mesa – Aborrajado</i>	143
Tabla 26. <i>Ejemplo de Proceso - Facturación - Aborrajado</i>	144
Tabla 27. <i>Cocina Fría - Elaboración - Punta de Anca</i>	144
Tabla 28. <i>Cocina Caliente - Elaboración - Punta de Anca</i>	145
Tabla 29. <i>Ejemplo de Proceso – Entrega de Servicio en mesa - punta de Anca</i>	145
Tabla 30. <i>Ejemplo de Proceso - Facturación - Punta de Anca</i>	146
Tabla 31. <i>Cocina Fría - Elaboración - Filet Mignon.</i>	147
Tabla 32. <i>Cocina Caliente - Elaboración – Filet Mignon</i>	147
Tabla 33. <i>Ejemplo de Proceso – Entrega de Servicio en mesa - Filet Mignon</i>	148
Tabla 34. <i>Ejemplo de Proceso - Facturación - Filet Mignon</i>	148
Tabla 35. <i>Estación Bar - Preparación - Limonada de Coco</i>	149
Tabla 36. <i>Estación Bar - Montaje - Limonada de Coco</i>	149
Tabla 37. <i>Ejemplo de Proceso – Entrega de Servicio en mesa - Limonada de Coco</i>	150
Tabla 38. <i>Ejemplo de Proceso - Facturación - Limonada de Coco</i>	150
Tabla 39. <i>Costo de Mano de Obra</i>	151
Tabla 40. <i>Factor Prestacional</i>	151
Tabla 41. <i>Definición de Actividades para costeo ABC</i>	152
Tabla 42. <i>Asignación del Costo de la Mano de Obra a La Hamburguesa</i>	152
Tabla 43. <i>Asignación del Costo de la Mano de Obra al Aborrajado</i>	153

Tabla 44. <i>Asignación del Costo de la Mano de Obra a La Punta de Anca.....</i>	153
Tabla 45. <i>Asignación del Costo de la Mano de Obra al Filet Mignon.....</i>	154
Tabla 46. <i>Asignación del Costo de la Mano de Obra a La Limonada.....</i>	154
Tabla 47. <i>Determinación de los Costos Indirectos Totales.....</i>	155
Tabla 48. <i>Determinación del Costo Variable de Producción y Ventas.....</i>	155
Tabla 49. <i>Cálculo del Punto de Equilibrio.....</i>	156
Tabla 50. <i>Unidades a Vender Para Alcanzar el Punto de Equilibrio.....</i>	156
Tabla 51. <i>Demostración de Punto de equilibrio - Comercio al por Mayor.....</i>	157
Tabla 52. <i>Demostración Punto de Equilibrio - Descontando Variable Ventas.....</i>	157
Tabla 53. <i>Distribución de los Costos Indirectos - Alquiler y Vigilancia.....</i>	158
Tabla 54. <i>Distribución de los Costos Indirectos - Servicios Públicos.....</i>	158
Tabla 55. <i>Distribución de los Costos Indirectos - Minutos Producción.....</i>	159
Tabla 56. <i>Cálculo de Minutos Producción.....</i>	159
Tabla 57. <i>Costos por Actividades.....</i>	160
Tabla 58. <i>Distribución de costos de Administración.....</i>	160
Tabla 59. <i>Calculo Costo Unitario por Minuto.....</i>	160
Tabla 60. <i>Asignación de Costos Indirectos a los Productos.....</i>	161
Tabla 61. <i>Determinación del Costo Total de Producción Ventas y de la Ganancia Bruta.....</i>	162

Contenido de Figuras

Figura 1. <i>Tasa de supervivencia de las empresas a 5 años según sector económico.....</i>	12
Figura 2. <i>Las 4 Ps de la mezcla del marketing</i>	44
Figura 3. <i>Modelo Básico de Marketing.....</i>	45
Figura 4. <i>Mapa división política de Palmira.....</i>	49
Figura 5. <i>Distribución de las empresas en Colombia según subsectores (%), 2017.....</i>	51
Figura 6. <i>Mapificación del sub sector panificador de Palmira 2004.</i>	53
Figura 7. <i>Indique el número o rango de empleados que trabajan en el restaurante (UR)</i>	62
Figura 8. <i>Indique cuantas personas ocupan las siguientes áreas (Tabla ejemplo) (UR)</i>	62
Figura 9. <i>¿Qué tiempo tiene el establecimiento en el mercado? (UR)</i>	63
Figura 10. <i>¿Qué capacidad de sillas para atención a comensales tiene el establecimiento? (UR)</i> <i>.....</i>	64
Figura 11. <i>¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece? (MR).....</i>	64
Figura 12. <i>¿Cuál es el horario de atención? (UR)</i>	65
Figura 13. <i>¿El restaurante tiene diseñado en manuales sus procesos administrativos? (UR)</i>	65
Figura 14. <i>¿Qué cargo tiene estipulado el restaurante para el manejo administrativo? (UR) ...</i>	66
Figura 15. <i>¿Qué Grado de Escolaridad tiene la persona a cargo de la administración del</i> <i>restaurante? (UR)</i>	67
Figura 16. <i>¿Cuál es el área de conocimiento que tiene la persona a cargo de la administración</i> <i>del restaurante? (UR)</i>	67
Figura 17. <i>¿Cuál es el tiempo de antigüedad que tiene la persona a cargo de la administración</i> <i>del restaurante? (UR)</i>	68

Figura 18. <i>¿El restaurante tiene un presupuesto definido para publicidad y mercadeo? (UR) ..</i>	68
Figura 19. <i>¿Cuentan con un área de mercadeo / publicidad? (UR).....</i>	69
Figura 20. <i>¿Qué medios o estrategia de marketing utilizan para promocionar el restaurante? (MR)</i>	69
Figura 21. <i>¿El restaurante tiene segmentado el público Objetivo? (UR).....</i>	70
Figura 22. <i>¿El restaurante cuenta con los siguientes elementos? (MR).....</i>	71
Figura 23. <i>¿Cuentan con un área de Talento Humano? (UR)</i>	71
Figura 24. <i>¿Qué tipo de proceso de selección son utilizados para la contratación del personal?</i>	72
Figura 25. <i>¿El restaurante tiene diseñado los cargos de cada área? (UR).....</i>	73
Figura 26. <i>¿El restaurante cuenta con un Manual de funciones? (UR)</i>	73
Figura 27. <i>¿Qué modalidad de contratación maneja el restaurante? (UR)</i>	74
Figura 28. <i>¿Cómo tiene diseñado los turnos el restaurante para el personal operativo? (UR).</i>	75
Figura 29. <i>¿El restaurante cumple con el pago de horas extras cuando se exceden 8 horas laborales? (UR)</i>	75
Figura 30. <i>Con que frecuencia se presentan novedades de personal en el restaurante (UR)</i>	76
Figura 31. <i>¿En qué área se presenta mayores novedades de personal? (UR).....</i>	77
Figura 32. <i>¿El restaurante provee de dotación al personal? (UR)</i>	77
Figura 33. <i>¿El restaurante tiene diseñado e implementado los programas y protocolos de seguridad y salud en el trabajo? (UR).....</i>	78
Figura 34. <i>¿El restaurante cuenta con programa de capacitaciones multidisciplinar para el personal? (UR)</i>	78
Figura 35. <i>¿El restaurante está avalado por la secretaria de salud municipal? (UR)</i>	79

Figura 36. <i>¿El restaurante aplica el plan de saneamiento básico y la normatividad estipulada en la resolución 2674 del 2012? (UR)</i>	79
Figura 37. <i>¿El restaurante cuenta con diseño y construcción para la operación de infraestructura adecuada y tecnológica para la operación de procesos de alimentos y bebidas?</i>	80
Figura 38. <i>¿El restaurante tiene maquinaria y equipo tecnológico que permita optimizar para la operación de procesos de alimentos y bebidas? (MR)</i>	81
Figura 39. <i>¿El restaurante tiene maquinaria y equipo tecnológico que permita optimizar para la operación de procesos de alimentos y bebidas? (MR)</i>	82
Figura 40. <i>¿Cuál es la principal fuente de financiación del restaurante? (MR)</i>	82
Figura 41. <i>¿Cuentan con un área de Contabilidad? (UR)</i>	83
Figura 42. <i>¿El restaurante cuenta con un software administrativo, contable y de Facturación? (UR)</i>	84
Figura 43. <i>En la parte contable y administrativa el restaurante cuenta con estructuras financieras (MR)</i>	84
Figura 44. <i>¿Cuál(es) de estos modelos gerenciales aplica en su gestión administrativa? (MR)</i> .	85
Figura 45. <i>¿Cómo califica el resultado obtenido de la aplicación de ese(os) modelo(s) Gerencial (es)? (UR)</i>	86
Figura 46. <i>¿Estaría dispuesto en aplicar en el restaurante una propuesta de un modelo gerencial enfocado para restaurantes gourmet? (UR)</i>	87
Figura 47. <i>Organigrama</i>	109
Figura 48. <i>Las cinco Fuerzas de Porter</i>	113
Figura 49. <i>Objetivos y estrategias</i>	119

Figura 50. <i>El Modelo S M A R T</i>	119
Figura 51. <i>Modelo Administrativo</i>	122
Figura 52. <i>Modelo Financiero</i>	163
Figura 53. <i>Modelo de Gestión Humana</i>	170
Figura 54. <i>Metodología S M A R T</i>	171
Figura 55. <i>Plan de Mercadeo</i>	175
Figura 56. <i>Modelo General</i>	176

1. Resumen

El municipio de Palmira ha tenido un crecimiento importante en el sector gastronómico en los últimos años; este fenómeno ha generado la creación de nuevos emprendimientos en restaurantes gourmet. La comuna II, se ha convertido en un clúster gastronómico exclusivo, donde se encuentran los mejores restaurantes, incluso franquicias de talla mundial se han posicionado en esta zona.

La presente investigación busca conocer la forma en la que los restaurantes gourmet de esta comuna manejan su gestión administrativa, financiera, de mercadeo y de talento humano.

El proyecto se sustenta en la recopilación y conceptualización de la bibliografía consultada de modelos gerenciales clásicos y contemporáneos, y el impacto de la aplicación en las organizaciones, seguido de esto, se aplicó una encuesta a los gerentes o administradores de los restaurantes, según fuera el caso, para poder conocer como manejaban la gestión en las 4 áreas específicas anteriormente mencionadas. La encuesta se diseñó para ser aplicada tanto a restaurantes nuevos como a los que llevan varios años en el mercado y se han posicionado en el tiempo; para también identificar de estos los factores claves que los ha llevado al éxito o perdurar.

En el caso de los restaurantes que habían cerrado y que se lograron contactar, se les realizó una entrevista estructurada para conocer como era su gestión, cuando se encontraban abiertos y poder determinar cuáles fueron los factores que los llevaron al cierre.

Después que se aplicó la encuesta y las entrevistas estructuradas; se realizaron las respectivas discusiones sustentadas en los referentes teóricos, dando paso a la propuesta de un modelo gerencial sustentado en estas 4 áreas que se consideran dentro de la investigación que cumplen como factores claves para implementar procesos estructurados que permitan una gestión administrativa integral.

Palabras claves: Modelo Gerencial; Benchmarking; Calidad total; Justo a tiempo; Emprendimiento; Finanzas; Administración; Talento humano; Mercadotecnia; MIPYMES.

Abstract

The municipality of Palmira has had an important growth in the gastronomic sector in the last years; This phenomenon has generated the creation of new ventures in gourmet restaurants. Commune two, has become an exclusive gastronomic cluster, where the best restaurants are located, even world-class franchises have positioned themselves in this area.

The present investigation tries to know the way in which the gourmet restaurants of this commune handle their administrative, financial, marketing and human talent management.

The project is based on the compilation and conceptualization of the consulted bibliography of classic and contemporary management models and the impact of the application on the organizations, followed by this, the survey instrument was applied, carried out to the managers or administrators of the restaurants according to outside the case, in order to know how they handled the management in the 4 specific areas mentioned above. The survey was designed to be applied to both new restaurants and those that have been in the market for several years and have positioned themselves over time; to also identify from these the key factors that have led them to success.

In the case of the restaurants that had closed and which were successfully contacted, a structured interview was conducted to find out what their management was like, when they were open and to determine what the factors that led them to the closure were.

After the survey and structured interviews were applied; The respective discussions based on the theoretical references were carried out, giving way to the proposal of a management model based on these 4 areas that are considered within the research that fulfill as key factors to implement structured processes that allow comprehensive administrative management.

Keywords: Management Model, Benchmarking, Total Quality, Just in Time, Entrepreneurship, Finance, Administration, Human Talent, Marketing.

0. Introducción

Un modelo proyecta soluciones en escenarios existentes de la organización; partiendo de esta premisa aplicable tanto en la dirección o Gerencia de las organizaciones, como en las demás ciencias existentes, los modelos dispondrán de pautas y aportarán guías, orientadas a la búsqueda del desarrollo de la organización que lo requiera.

Los modelos se han originado a través de las distintas escuelas del pensamiento administrativo desde las clásicas hasta las más recientes siendo unas postulaciones completamente originales, otros en cambio han surgido como complemento, mejora o con utilización de algunos componentes de otros ya existentes.

No obstante, ningún modelo, per se, es suficiente en la dirección de la empresa, por lo tanto, la clave del éxito incide en la creatividad de su aplicación. La experticia de la dirección es fundamental para decidir el modelo más adecuado que solucione el problema de la empresa o para implementar nuevos métodos de trabajo.

En el siguiente trabajo se realiza el diseño de un modelo gerencial para restaurantes Gourmet. como estudio de caso aplicado a restaurantes de la comuna II de la ciudad de Palmira; mediante una investigación descriptiva se aplican dos instrumentos: uno tipo encuesta con respuestas dicotómicas y de selección múltiple, destinada a los restaurantes que se encuentran en

funcionamiento y, una entrevista estructurada para los establecimientos que ya no están en servicio, y con a través de estos determinar cuáles son los factores clave de éxito y las causas que inciden en el cierre de los establecimientos gastronómicos del sector.

Con base en la información recolectada se procederá a establecer cuáles son los aspectos a trabajar en el diseño del modelo gerencial el cual contendrá cuatro aspectos básicos de la organización: administrativo, talento humano, financiero y mercadeo.

Se pretende que este modelo sirva de herramienta aplicable a los restaurantes de la comuna II de Palmira para revisión de sus procesos y de guía para los proyectos que deseen dar inicio en el sector y se logre mitigar el índice de cierre de restaurantes en la zona.

1. Antecedentes

En los antecedentes de esta investigación se encuentran trabajos tales como el de Monge & Zhunio (2013) donde pretenden con su investigación poder conocer la forma en que son administrados los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de la ciudad de Quito a través de un estudio de los modelos gerenciales y su aplicación en los mencionados establecimientos. Para lograr su objetivo utilizaron los estados financieros reportados por las empresas a la Superintendencia de Sociedades en el año 2011.

Con estos estados se construyeron indicadores financieros, a partir de los cuales identificaron como relevantes las razones financieras de rentabilidad del activo, rotación del activo y nivel de endeudamiento para la medición de la probabilidad de riesgo de quiebra.

Estimaron dos modelos de selección discreta: logit y probit. El primero, clasifica correctamente el 83,20% de las observaciones. Y el segundo, clasifica correctamente el 80,8% y con estas cifras basaron sus conclusiones.

Se basa en la idea de la modernización de las PyMEs colombianas, donde la Universidad EAN contando con el respaldo del Banco Santander, Orbitel, Une y el Diario La República, publicando y enviando a 68.000 empresas del país las herramientas del Modelo para la Modernización de Organizaciones -MMGO-.

Todos los documentos conceptuales, así como todas las herramientas que soportan del modelo se pueden consultar en la WEB: mmgo.ean.edu.co.

Obviamente una muestra de 127 empresas de las pequeñas y medianas empresas no permite realizar inferencias el carácter cualitativo de la investigación mediante un método inductivo de aproximaciones sucesivas y solo permite comprobar que las situaciones y los problemas de las empresas, el nivel de madurez de estas y las posibles soluciones, se pueden ir generalizando, aproximadamente, a partir de la décima empresa estudiada.

En el artículo de Iglesias, Segura Domínguez, González Catalá, & Alonso Suárez (2012) también se muestra la aplicación del Modelo por un grupo de estudiantes de la Universidad EAN en diferentes Pymes Colombianas con la intención de establecer el grado de utilidad de esta herramienta, que ventajas y desventajas lograron evidenciar y la proposición de mejoras a la matriz actual.

Esta investigación fue efectuada en tres partes en la primera está plasmada la experiencia de los investigadores en la aplicación de la herramienta a una empresa del sector financiero, de esta aplicación se muestran sus ventajas y desventajas encontradas; en la segunda parte se encuentra la revisión y reflexión de trabajos de grado de los estudiantes de la EAN que han aplicado la herramienta a diferentes empresas en Colombia y por tercera y última parte se presenta la propuesta de mejora para la herramienta en el campo de la innovación.

Según (De Jesús et al.(2008)los “Componentes organizacionales que explican la gestión de la innovación y el conocimiento en las pymes colombianas” evidencian como a través de varias investigaciones que vienen realizando en la Universidad EAN desde el año 2004, por medio de la aplicación del MMGO en aproximadamente 256 Pymes.

Con estas investigaciones se demuestra que la importancia del manejo gerencial de las empresas afecta sustancialmente los resultados empresariales y por ende el valor agregado económico que a su vez se refleja en el Producto Interno Bruto del país.

Por otra muestran que los dueños o gerentes de las Pymes tienden a manejarlas apoyándose en estructuras y sistemas administrativos que no están respaldados por una planeación y dirección estratégica básica, y que en muchas ocasiones se han ido volviendo obsoletos conforme la operación de la empresa se expande y se diversifica.

Esto repercute negativamente en sus resultados empresariales, pues les va reduciendo la oportunidad de mejora, de crecimiento y de ser más competitivas.

Para finalizar a todo lo anterior se le suman otras problemáticas enunciadas por Castaño Ríos (2008: 102): Las Pymes tienen gran debilidad estructural; les falta de estrategia y planeación o no existe un plan estratégico documentado que permita desarrollar una gestión gerencial en mediano y largo plazo,

Todo lo expuesto anteriormente se ha convertido en un limitante para la inserción en el contexto internacional y ha puesto en riesgo su continuidad en el mercado nacional; Es difícil el acceso a líneas de crédito en el sector bancario y por lo tanto no es posible la inversión en tecnología, capital de trabajo y conocimiento.

La gestión administrativa, financiera, contable y operativa, son informales y se desarrollan de manera intuitiva; la contabilidad no es utilizada ni es tomada en cuenta para tomar decisiones, sino únicamente para llevar registros en aras de presentar impuestos e informes requeridos por el estado.

Luego financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo, debido al desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo este propósito.

2. Planteamiento del Problema

La ciudad de Palmira ha tenido un crecimiento en la oferta de restaurantes, cafés, heladerías, fruterías, bares, piqueteaderos, discotecas y puestos de comida rápidas en los últimos 5 años esto apoyado y soportado por la fuerte demanda de los productos ofrecidos por los establecimientos mencionados.

En Colombia en el sector terciario es donde se encuentra la prestación de servicios; en este caso el servicio de alimentación y catering viene en constante crecimiento, sin embargo en un informe presentado por (Confecámaras, 2018), señala como resultado que solo el 33.7% de las empresas de servicios establecidas en el año 2012 sobrevivieron pasados cinco años.

Esta tasa de supervivencia tan baja es argumentada en la intensa competitividad del escenario económico en el que este inició su actividad comercial el cual requiere un exigente y constante ambiente de innovación y tecnología para lograr mejorar condiciones de permanencia en el mercado, quedando plasmado así en el siguiente gráfico

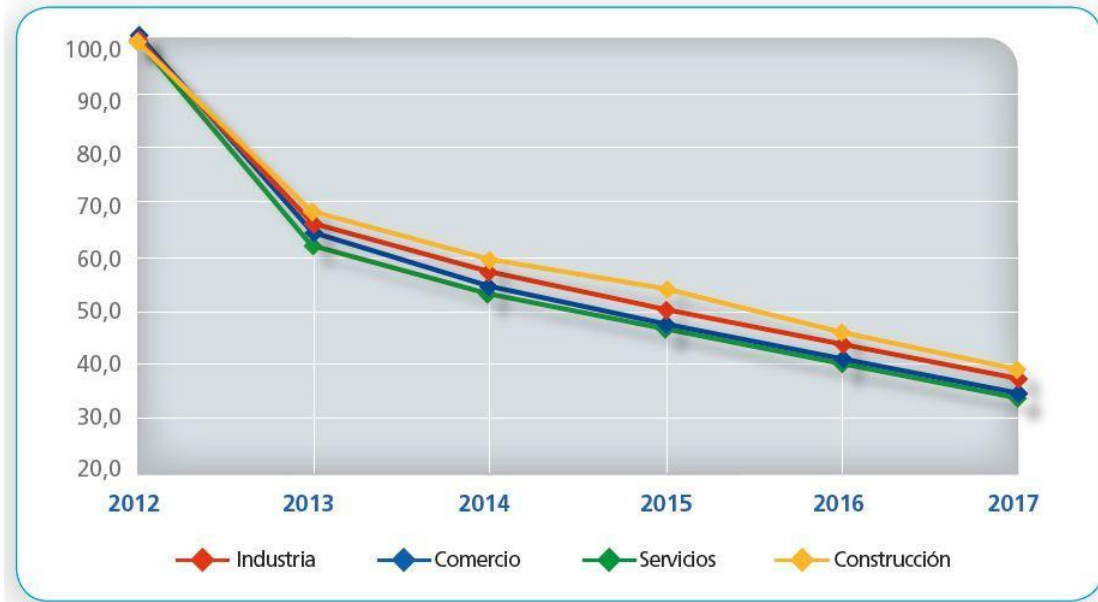


Figura 1. Tasa de supervivencia de las empresas a 5 años según sector económico.
Fuente / Elaboración: Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia.

El departamento del Valle del Cauca se ha visto beneficiado por una creciente demanda y oferta de servicios gastronómicos, sin embargo, no todos en el sector cumplen con la normatividad y con las instalaciones adecuadas para la manipulación y procesamiento de materias primas alimenticias que serán para el consumo humano.

La mayor problemática que se presenta actualmente en el área de servicios gastronómicos en la ciudad de Palmira, es la falta de modernización en las cocinas donde se manipulan y transforman las materias primas requeridas para la preparación de alimentos.

También, la poca mano de obra calificada con la cual se cuenta para desarrollar las operaciones de producción que requiera cada tipo de servicio contratado.

Actualmente los establecimientos que ofrecen este servicio no cuentan con el personal técnico requerido para la manipulación de alimentos ya que son mujeres en su mayoría empíricas, aunque cabe resaltar que son personas con amplia experiencia en el campo, sin embargo, la falta de conocimiento es a causa de pocas oportunidades de estudiar por parte de estas personas que deben sacrificar su tiempo en conseguir fondos económicos para salir adelante con sus familias.

Como se puede evidenciar, los problemas actuales tienen su origen en diferentes causas, de las cuales se deduce que la mayoría de ellos radican en la ausencia de un modelo que promueva soluciones efectivas a la problemática que enfrentan estos establecimientos.

Hasta ahora ha existido poco desarrollo de las potencialidades humanas e investigativas, liderazgo centrado en unos pocos y desfasados de las necesidades reales del sector por parte de las administraciones de la DIAN y de la Cámara de Comercio y Fundación Progreseemos entre otros, este modelo de gestión el grupo investigador se basa en una propuesta de intervención a través de la cual, partiendo del conocimiento organizacional.

En la búsqueda de optimizar su gestión, los administradores o gerentes del comercio de alimentos y bebidas siguen algún tipo de modelo gerencial, en esta temática el artículo de aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas de primera categoría ubicados en el centro histórico de la ciudad de Quito, Monge & Zhunio (2013) realizando una investigación centrada en la aplicación de los modelos mencionados.

El artículo en mención llega entre otras a la conclusión que los establecimientos que intervinieron en la investigación son administrados por alguien con formación profesional y especializados en ciencias administrativas que desconocen los modelos diferentes a los tradicionales siendo estos los que emplean por ser los más comunes o por uso tradicional, sustentando así su permanencia presencia en este sector.

Se plantea entonces una estrategia para el diseño del modelo gerencial, ya que si se continua con este modo de trabajar y de emplear personas con solo experiencia pero poco conocimiento técnicos el rumbo de la cocina en la ciudad de Palmira estará condenada a continuar siendo absorbida por las grandes industrias multinacionales y cadenas de restaurantes gourmet que manejan procesos de producción estandarizadas, y no habrá oportunidad de ver nacer a una empresa que puede generar empleo, surgir económicamente y posicionarse en el mercado local, regional y nacional a un futuro proyectado.

Lo que se busca con la realización del proyecto es realizar una propuesta de diseño de un modelo gerencial aplicable para restaurantes gourmet de la ciudad de Palmira valle del cauca que disminuya la mortalidad empresarial en este sector, todo esto porque es notorio que muchos restaurantes de esta categoría inician con altos compromisos financieros y a la hora de poner en marcha sus emprendimientos hay una alta mortalidad a mediano plazo , por no tener en cuenta algunas variables que son determinantes para la perdurabilidad y el sostenimiento en el tiempo de este modelo de negocios.

3. Descripción del Problema

El emprendimiento empresarial más que un proyecto planificado y proyectado a través de estudios y análisis, es un sueño materializado, algo que inicia con una ilusión adjunta a inversiones que en muchos casos se convierten en compromisos con entidades financieras, en otras situaciones un ahorro o una venta de un activo familiar se convierte en inversión para poner en marcha un proyecto de un hijo o familiar directo o en otro escenario entrar como socio a una idea de negocio de un tercero, poniendo en juego este recurso en búsqueda de retribuir esta inversión y que se convierta lo más pronto posible en ingresos de utilidades.

En este proyecto el objeto de estudio son los restaurantes gourmet de la ciudad de Palmira los cuales son empresas que en su mayoría llevan un corto periodo de iniciación gracias al boom gastronómico de los últimos 5 años.

Lo que los futuros emprendedores e inversionistas de este modelo de negocio desconocen en muchas ocasiones es que hay variables que no se tienen en cuenta que llevan a que fracasen en el tiempo, variables como mano de obra calificada, necesidades de los empleados para evitar la rotación del personal, procesos de producción estandarizados, estrategias de publicidad, infraestructura, servicio al cliente, entre otras variables que son determinantes para el éxito de este sector.

Se estudiarán factores claves éxito que permitan conocer como los restaurantes exitosos han logrado sostenerse en el tiempo y que sea una herramienta para aplicar en otros restaurantes gourmet como modelo gerencial y minimizar la mortalidad empresarial.

4. Formulación del Problema

¿Cuál debe ser el modelo gerencial aplicable para restaurantes gourmet de la ciudad de Palmira Valle del Cauca?

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo gerencial para restaurantes gourmet comuna dos (2) de la ciudad de Palmira Valle del Cauca.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores claves de éxito de los restaurantes de la ciudad de Palmira, Valle del Cauca.
- Establecer las causas de fracaso empresarial de restaurantes gourmet de la ciudad de Palmira, Valle del Cauca.
- Formular un modelo gerencial aplicable para restaurantes gourmet de la ciudad de Palmira Valle del Cauca.

6. Justificación

Con la realización de este trabajo de investigación se pretende diseñar un modelo gerencial que pueda ser implementado en cualquier unidad de negocio del sector de servicios de alimentos y bebidas.

Siendo los sistemas gerenciales, fundamentales en los aspectos críticos sobre los cuales las organizaciones invierten diariamente esfuerzos importantes, es fundamental contar con un modelo gerencial.

Es indispensable que la organización cuente con un criterio común para determinar las capacidades de su talento humano, lo que corresponde al Modelo de gerencial, con el cual se busca identificar las habilidades, capacidades, conocimientos certificados que requiere la organización para afrontar los retos presentes y futuros.

A través del modelo gerencial, contribuye con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que logren dar un valor agregado a los establecimientos y que a su vez la diferencien en su sector de la competencia.

En la actualidad los negocios que prestan servicios de alimentos y bebidas en la ciudad de Palmira, no cuentan con un sistema que les permita garantizar un proceso de manejo integral adecuado para el logro de sus objetivos organizacionales.

Motivo por lo cual sería de gran beneficio para ellos recibir indicaciones pertinentes e innovadoras en cuanto al modelo a seguir de procedimientos adecuados tendientes a conseguir un gerenciamiento, idóneo y preparado de acuerdo a la filosofía organizacional actual, sus objetivos, visión y misión, reflejados en una mejor productividad, eficiencia y eficacia en sus procesos y en la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.

El presente proyecto es relevante, dada la importancia del direccionamiento en las empresas, teniendo en cuenta al factor humano (colaboradores internos y externos) considerándolos hoy su mayor activo.

Desde este punto de vista, es claro entender que la eficiencia en la Dirección se constituye en el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos.

En conclusión, se considera que este trabajo es relevante ya que es una oportunidad de aplicar los conocimientos y destrezas adquiridas en los módulos durante la Maestría en Dirección Empresarial.

De igual forma se hace importante contribuir, por medio del diseño de un modelo de gestión gerencial, para que se pueda alcanzar el logro de los objetivos del grupo de empresas en estudio.

7. Marco Referencial

7.1 Marco Teórico

Para el abordaje del marco teórico del tema financiero de las empresas de producción y servicios de alimentos se realizó a través de una revisión documental en las bases de datos digitales Scopus y Science Direct donde el volumen de trabajos es mínimo para el tema consultado, motivo por el cual se realizó una búsqueda en google Académico donde se encuentran suficientes documentos de trabajos de nivel educativo superior pertinentes al tema investigado en este trabajo.

Dando inicio a esta revisión bibliográfica de modelaciones financieras se halla un trabajo afirmando que “Los modelos son el punto de partida para la administración racional, y suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos” (Del Rio Vásquez, 2017). Con esta premisa, el estudio de los componentes del modelo financiero para el trabajo en cuestión en articulación de la contabilidad adquiere su pertinencia con esta disciplina que integra una parte de la economía interesada en ponderar y llevar a la aplicación la teoría de los conceptos económicos.

Los entornos financieros han evolucionado dando respuesta a los requerimientos tanto sociales como económicos de la época (Flórez, 2008). Las tendencias relevantes en la actualidad del mundo de las finanzas implican proyección globalizada y digital, así como la reconstrucción del ambiente de los negocios y de los espacios de trabajo.

El rápido desarrollo de las comunicaciones y del tratamiento de la información ha sido determinante para que ésta sea considerada como un recurso más a gestionar por las empresas, por sí misma y por la influencia que tiene sobre los recursos humanos y productivos, ya que facilita la reducción de costes, la mejora de la calidad de los productos, la selección de proveedores, la productividad de los recursos humanos, permite un mayor y mejor control del negocio y conduce a la obtención de beneficios más elevados (Méndez Picazo, 2008).

No todos los restaurantes cuentan con herramientas idóneas para la evaluación del desempeño de su negocio, generando dificultad en la identificación del grado de eficacia y eficiencia en la gestión, para ello como lo expresa Iglesias et al. (2012) existe “un sinnúmero de herramientas, que le han permitido gestionar sus procesos, recursos humanos y materiales, garantizando con esto tener un sitio en el tan cambiante y dinámico mundo empresarial” (p. 52).

Resulta imperioso que las organizaciones como lo menciona Gómez Bravo, (2005) encuentren “otro tipo de información que logre mejorar la administración de un determinado capital, donde el reporte de utilidades no sea el único elemento de evaluación para evaluar la gestión de la gerencia”.

Las fuentes de financiamiento de las organizaciones son fundamentales tenerlas identificadas, en tal virtud se encuentra el artículo de García, (2005) Donde hace mención de publicaciones que tratan de la administración de empresas y su financiamiento a través de la banca comercial.

En concordancia, esta selección de publicaciones se ocupa del estudio de la comercialización de servicios, la gestión de la operación de los servicios y la gestión de los recursos humanos interrelacionadas de la prestación de servicios, analizan con detenimiento la provisión de calidad en los servicios que los atributos ¿principales¿ de los propios servicios (por ejemplo, la comida en un restaurante, la ropa en unos grandes almacenes o los aparatos de un parque de atracciones) entre otros (Garcia, 2005)

Con relación a las estrategias de financiamiento utilizadas por el sector turístico de hoteles y restaurantes del Ecuador, existe un artículo de Carvajal Salgado & Carvajal Salgado, (2018). En que presentan como uno de sus resultados la confirmación de los postulados de la teoría de Jerarquización Financiera, en el que este tipo de empresas analizadas prefirieron la autofinanciación.

Los esquemas financieros tienen estudios dedicados a resaltar su importancia en el mundo empresarial, así se evidencia en la tesis de Campa Planas & Amat Salas (2007) En la que dan a conocer variables clave en el negocio hotelero y de restaurantes, los principales indicadores de gestión y los aspectos contables específicos.

Para encontrar cual es el diseño del sistema de información financiera adecuado es muy importante investigar a qué se dedica la empresa; según recomienda García Colín(2014) debe realizarse un trabajo de campo cuya finalidad sea conocer las características operativas del proceso de producción y posibilite la familiarización con cada uno de los procesos que se

requieren para la elaboración de los productos terminados; entendiendo el manejo de la terminología empleada por los encargados de los procesos, en sus informes de producción.

Un buen sistema de contabilidad no debe limitarse únicamente a la función contable básica, sino que debe también suministrar a la gerencia la información necesaria para la función administrativa que, en términos generales, se podría denominar la función del “control de costos” (De Jesús et al., 2008).

Luego hablando de las estructuras de los costeos en nivel administrativo y operativo para lo cual Argueta & Salazar (2015) aseguran que el método de costo de servir es un enfoque que permite a las empresas identificar el costo total del servicio en clientes y en productos, de tal modo que la empresa pueda proporcionar niveles adecuados de servicio en forma rentable para el negocio.

En este sentido como afirma Villegas, Castillo, Chávez, & Caicedo (2004). La utilización de un sistema de costeo ABC en la organización, permite la toma de decisiones estratégicas de una forma acertada, debido a que al determinar los costos se puede asignar el precio del producto o servicio y permite analizar cómo se encuentra éste en relación con la competencia.

La conceptualización del Costeo ABC hace referencia a la optimización de procesos con la perspectiva de reducir gastos, debido a que mide los costos y la mejora en la gestión y

desempeño de la institución basado en las actividades que se desarrollan para producir un determinado producto o servicio (Ortiz & Llumiquinga, 2012).

En el tema de Modelo de costeo, en contraste, Argueta & Salazar (2015), Esgrimen que la principal razón por la cual las empresas no implementan el ABC es la percepción acerca de los beneficios obtenidos, los cuales según la percepción de los gerentes no compensan el costo de su implementación.

Frente a lo anteriormente expuesto Kaplan & Anderson (2004), Aseveran que “este es un método más sencillo debido a que sólo requiere estimaciones de algunos parámetros: cuánto cuesta, por unidad de tiempo, proveer los recursos hacia las actividades de negocios, y cuánto tiempo se requiere para ejecutar una unidad de cada tipo de actividad (en cuanto estimado u observado por el ejecutivo)”.

Para hacer una síntesis del marco normativo según el artículo de García, Arias, Osorio, & Osorio (2010). De la actividad contable en Colombia menciona la promulgación de la ley 145 de 1960, la cual actualmente tiene artículos vigentes. Con la ley 43 de 1990, con el código de comercio y con el decreto 2649 de 1993, siendo este de mayor interés para el caso, por cuanto es esta la norma que regula los principios que debe observar la contabilidad para que tenga validez como prueba y para que cumpla con sus objetivos.

Con la promulgación de la Ley 1314 el 13 de julio del 2009, el país incorporó en su legislación los estándares internacionales de aceptación mundial basados en las NIC-NIIF y la NIIF para las Pymes (grupos 1 y 2).

Como se expresa con anterioridad Rodríguez (2019) el ambiente administrativo presenta un desarrollo constante y las organizaciones no pueden ser ajenas de estos cambios y aunque algunos establecimientos del sector de servicio alimenticio ya conocen al respecto y están presentando su información financiera con las disposiciones de la normatividad internacional, muchos otros solo tienen conocimiento del marco contable anterior, decretos 2649 y 2650 de 1993, y no se tienen idea de la existencia de estos nuevos estándares.

En consecuencia, a esta problemática las organizaciones, los contadores y afines además de todos los demás actores relacionados que intervienen en el reporte de información financiera, de una u otra forma se han enfrentado en algún grado a estos temas, en algunos casos, aún sin entender a fondo cuál es su relación entre los dos estándares y la forma como se ha adoptado en Colombia.

El estudio de la administración comprende referentes bibliográficos que por su importancia siempre han de ser incluidos en el proceso de la construcción de estos documentos de apartes teóricos, por su pertinencia en el tema de este trabajo Chiavenato (2006,p.70,71) quien gracias a la compilación de su obra en el libro “Introducción a la teoría general de la Administración” antecedentes de cómo se crearon los diferentes modelos administrativos de Henry Fayol en su

capítulo cuatro de la Teoría clásica de la administración propicias para la formulación de procesos de los restaurantes de la comuna “ de Palmira.

Entiéndase la administración como una ciencia que abarca la mezcla de recursos humanos y recursos físicos y tecnológicos, alcance a los objetivos definidos, es un componente de tipo social que propende por el trabajo en equipo midiendo la calidad de la gestión con relación a la eficiencia y eficacia con la que se utilice los recursos, prosiguiendo con la conceptualización del término, puede afirmarse que la administración es una actividad de procesos mentales, la administración además es catalogada como un subsistema, que interviniente en toda la organización siendo el articulador fundamental de todas las demás subestructuras.

Igualmente es significativo hacer alusión a los trabajos primero de Frederick W. Taylor con relación a sus principios de la Administración Científica, donde gracias a su análisis abordado en forma sistémica de los procesos de la organización, más delante de las condiciones de trabajo de la ORT permite dar un orden y que sea más prolija la gestión administrativa y luego con Emerson a partir del trabajo de Taylor y su formulación propia de principios de rendimiento refinando los existentes, centrándose en la estandarización y documentación de los procesos de la organización (Chiavenato, 2006).

Otro nombre que también es relevante y no puede obviarse en este documento Porter (2008) “publicado en la Harvard Business Review en 1979” está es la edición en español que se maneja

en Latinoamérica y contiene el análisis de las cinco fuerzas en un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Porter que incluye todos los ajustes realizados al esquema original.

Cuando se habla de planeación estratégica hay que tocar el tema del análisis PESTEL cuya sigla proviene de los entornos externos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal que afectan el proyecto y cada componente es interdependiente. En su libro “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” Fahey & Narayanan (1986) actualizaron el tratamiento de los componentes siendo esta, la edición del libro utilizado en América.

Para hacer un razonamiento del término “Análisis de la Competencia” se deba hacer mención de Baby . & Londoño J. (2008)el cual luego de probar el sistema Benchmarking por primera vez en los 80’s para referirse de este como un “proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros en términos de evaluación comparativa competitiva de las organizaciones”.

En consecuencia del tema de planeación estratégica debe hablarse de Del Rio Vásquez (2017)con el análisis DOFA considerada una herramienta esencial para la planeación estratégica, que utiliza una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, terminología en español la matriz FODA, de uso simple y fácil recordación .

Luego en la búsqueda documental en las bases de datos virtuales de la universidad con relación a modelación administrativa se hallaron trabajos y artículos afines al tema consultado en Dialnet, fundación de la Universidad de la Rioja España y en RIAT de la universidad de Talca Chile.

En el ámbito de la gestión administrativa muchos autores se han centrado en el estudio de la aplicación de modelos gerenciales de restaurantes de comida gourmet como es el caso de Argueta & Salazar, (2015) donde obtuvieron información de los 49 restaurantes involucrados relevante concerniente a los niveles de actividades administrativas de los administradores evidenciando que 30 de ellos gracias a sus altos niveles educativos alcanzaron grados elevados de eficiencia y eficacia en su gestión administrativa.

En esa misma línea resulta el artículo de Monge & Zhunio(2013) que también estudio Restaurantes en quito que encontrando que en su mayoría tienen a cargo un administrador o gerente con estudios en “administración general o administración de empresas, quienes aplican modelos gerenciales como calidad total, que es más conocido, se pudo evidenciar también el desconocimiento de otros modelos gerenciales”.

En Europa también es de interés el estudio de la gestión administrativa en el sector turístico y de comida donde se abordan las problemáticas de las empresas y los administradores de la empresa turística y de alimentos haciendo posible según Martin Rojo (2004) “analizar las particularidades en la gestión de los distintos tipos de empresas turísticas restaurantes, hoteles,

entre otras de prestación de diversos servicios” en cuanto a la aplicación de nuevas tecnologías en el sector, gracias a los grandes flujos turísticos que se reportan cada año y aportando un manual de utilidad para mitigar las problemáticas de las empresas y administradores.

Alejándose de las líneas de trabajo anteriores y con el objeto de generar en algo discusión hay investigaciones de otro modo que no se centran únicamente en el estudio del matiz gerencial o administrativo de las organizaciones sino que realizan su aproximación mediante una postura humanista, percibiendo la empresa como un espacio conjuntivo multidimensional “pareciendo que lo que la teoría describe no resulta practicable al interior de la oficina de los gerentes de hoy” (García et al., 2010).

Resalta su postura pero a la vez argumenta que para los administradores y gerentes “El criterio de eficiencia resulta determinante a la hora de direccionar y comprometer a los trabajadores en las convicciones y objetivos en la empresa”.(García et al., 2010). Demostrando la variedad de cualidades gerenciales de los administradores.

Los procesos administrativos también son investigados en el trabajo de investigación realizado en la Cooperativa de Productos Alimenticios Básicos de Nicaragua estableciendo “que la ejecución de los procesos administrativos y de gestión empresarial es parcial debido a que no se llevan de forma correcta” Flores Orozco(2015,p.146) hallando nuevamente que la falencia consiste en la limitación de conocimientos administrativo, empirismo y bajo nivel de compromiso de algunos directivos.

En el entorno nacional las pymes han sido objeto de estudio en todos los ámbitos administrativos revelando el poco empleo tecnológico en todos los niveles de la organización debido a que los administradores son renuentes al cambio y a la modernización de los procesos, en este sentido Vásquez(2004,p.82)Reafirma que “de otra parte, el analfabetismo tecnológico suele ser muy alto” para lo cual se debe empezar por concientizar a los administradores de cuan beneficioso es el adecuado uso de la tecnología en la organización.

Siguiendo con trabajos de MIPYMES en Colombia pero en esta ocasión investigando la gestión organizacional en el sector de servicios de Sincelejo vislumbrando la alta informalidad del sector que dificulta la gestión de los modelos administrativos con su trabajo concluye que el sector de servicios debe superar “el enfoque de administración funcional u operativo, pasando a un enfoque de gestión por procesos, donde, a partir de un liderazgo efectivo, se asuma a la organización como un sistema abierto que se adapta estratégicamente al entorno para evolucionar” (Del Rio Vásquez, 2017, p.55).

En el estudio de Monge & Zhunio(2013) “Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de quito “se realizó una revisión de los principales modelos gerenciales y su impacto en los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de quito conocer con cuales trabajan y que resultados han obtenido. Después de realizar el estudio se identificó que la mayoría de los establecimientos tiene a cargo un administrador/gerente con conocimientos en administración aplicando modelos como calidad total, siendo el más conocido.

Los modelos de gestión clásicos aún permanecen vigentes, siendo considerados como herramientas para conseguir ventajas competitivas, en el producto, la marca, costos, tecnología entre otros.

Luego de la década de los 80s, aparecieron nuevos modelos de gestión, que en la actualidad son los más conocidos y aplicados, razón por la cual se van a citar las principales características de los siguientes:

7.1.1 Planificación estratégica

El enfoque de este modelo es alinear la misión de la empresa con los objetivos a través de un adecuado análisis de entorno establecimiento de objetivos detallados y específicos , como herramienta para las empresas que quieren ajustar metas por no obtener los cambios esperados, su evaluación se recomienda sea realizada cada año , planificando el siguiente, es necesario que todos los miembros de la organización participen desde la formulación hasta la implantación del modelo ya que nos dará las directrices de hacia dónde va el negocio.

7.1.2 Calidad Total

El enfoque de este modelo consiste en un proceso continuo que garantice la generación de un valor agregado a sus productos y/o servicios, manteniendo estándares adecuados de calidad ,

logrando que en cada uno de los sectores que tienen interés común en el desempeño organizacional y hacia la excelencia, está orientado hacia el cliente, los resultados, innovación, se dirige más hacia adoptar estrategias de venta, crecimiento del mercado flujo de caja, dándole más prioridad a tareas del día a día que en las tareas de planeación y mejora continua. (Monge & Zhunio, 2013).

7.1.3 Mejoramiento Continuo

Este modelo está enfocado en los procesos de mejoramiento continuo donde participen todas las personas de la empresa, por medio del ciclo llamado P.H.V.A (planificar, hacer, verificar, actuar) una herramienta que permite la participación activa de los colaboradores, y donde se tiene en cuenta sus sugerencias de mejora, planificar consiste en definir el problema, analizarlo, buscar las causas y hacer planes de mejora, hacer consiste en ejecutar el plan propuesto, verificar es conformar si se han obtenido los resultados esperados y finalmente actuar implica estandarizar la mejora y esta será analizada y superada por estándares mejores. (Monge & Zhunio, 2013).

Existen otros modelos menos utilizados como:

- Reingeniería de procesos. La cual consiste en reevaluar los procesos existentes y volver a empezar de cero, e implementar nuevas estrategias para lograr un nivel óptimo de efectividad, este modelo se utiliza para agilizar los procesos y así impactar en la satisfacción de los clientes

- Benchmarking. Consiste en adoptar las mejores prácticas de trabajo de las organizaciones que consideramos líderes o precisamente nuestra competencia.
- Empoderamiento (EMPOWERMENT). Este modelo crea autonomía en los trabajadores es decir desarrolla el liderazgo, que sean capaz de tomar decisiones y asumir riesgos calculados sin estar todo el tiempo supervisados por una autoridad.
- Outsourcing (Tercerización). Contratar a terceros para ciertas actividades que no general valor agregado al negocio principal, para que así habiéndolo delegado la empresa pueda dedicarse al desarrollo del negocio de manera exclusiva.

Para finalizar se aprecia el trabajo de Ramirez(2005)“Estrategias para desarrollar competencias gerenciales” como producto de la investigación efectuada en el sector empresarial Colombiano en la que con una propuesta de cinco estrategias desarrolladas por gerentes concluyendo luego de la ejecución del ejercicio las falencias en capacidades administrativas de los gerentes proponiendo estrategias y formulando una serie de recomendaciones para potenciar su propio desarrollo y alcanzar una dirección competente de personas.

7.2 Contexto Talento Humano

En la actualidad las organizaciones deben identificar la gestión del talento humano como un punto clave que dará ventaja competitiva, es necesario además que tengan claramente los

procesos definidos, sobre todo como gestionar adecuadamente los recursos para lograr a su vez alinearlos directamente con la estrategia de la organización y así generar valor.

La gestión de los recursos humanos implica guiar, apoyar, respaldar los procesos, actividades estratégicas de la organización. Consiste en una serie de políticas, procedimientos, y actividades dirigidas a la capacitación, desarrollo, motivación de las personas con el fin de fortalecer la organización (García Solarte, Murillo Vargas, & Hernán, González, 2010).

El éxito de las estrategias implementadas y los cambios dependen del capital humano porque ellos son los que finalmente con su comportamiento se adaptan a los nuevos procesos de la institución. Es necesario que los colaboradores sean partícipes de esos cambios, a través de un liderazgo transformacional capaz de potenciar los conocimientos, las capacidades y el trabajo en equipo, ya que el desarrollo organizacional se concentra sobre el lado humano de la institución es decir sobre valores, actitudes, relaciones, el clima organizacional. (Del Río Vásquez, 2017).

En las organizaciones es fundamental el desarrollo de un liderazgo eficaz, ya que sobre el líder recae la responsabilidad de tener un clima de calidad debido a la relación estrecha que tiene con los trabajadores, que permita que las personas expresen sus opiniones fortaleciendo el desempeño organizacional, y la satisfacción esperada por cada trabajador impactando directamente en la productividad.

La gestión del talento humano en la organización debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocio donde recaea el funcionamiento y la productividad centrándose hoy más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias la cual es la tenencia más importante que se está dando en la actualidad más que controlar, supervisar y simplemente administrar el personal ya que son esenciales la valorización de las persona (Saldarriaga Ríos, 2008).

El factor económico de las personas que están en la organizaciones sigue siendo un determinante en la satisfacción y en la motivación en el trabajo, en este sentido se observa que cuando un trabajador se siente bien emocionalmente en el trabajo aumenta la productividad y mantiene la estabilidad de la empresa, de esta manera es indispensable que desde el primer momento se debe lograr una comunicación efectiva entre la empresa y el trabajador, siendo un factor clave en la retención de las personas en un centro de trabajo un contrato estable con pago de prestaciones sociales, sin embargo es común que en los últimos años se puede percibir en los jóvenes que el nivel de estabilidad o permanencia dentro de una empresa es cada vez más corto (Mejía-Argueta, Higueta-Salazar, & Hidalgo-Carvajal, 2015).

En Colombia antes de los años 80 los criterios de vinculación laboral estaban más enfocados a criterios socioculturales, a la capacidad de adaptación, en la actualidad debido a la modernización de las empresas, la vinculación se hace de acuerdo a la calificación y la escolaridad, porque el desarrollo tecnológico ha hecho que la vinculación sea más tecnicista.

Las pequeñas empresas valoran más la actitud, la responsabilidad, las buenas relaciones, calidad humana , el interés por aprender, que los conocimientos, se ha implementado modelos de gestión por competencias que trasciende del entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, aunque el área de recursos humano ha evolucionado hacen falta desarrollar competencias para lograr ser más competitivos, debido a que con la flexibilización de la vinculación y la desvinculación de los trabajadores en los últimos años, los planes de carrera para hacerse profesionales dentro de las empresas ha cambiado, depende del mismo trabajador que quiera crecer laboralmente .

Es importante que las empresas por muy pequeñas que sean, tenga una evaluación de desempeño de sus trabajadores establecida como un estrategia de gestión administrativa buscando potenciar las fortalezas de los trabajadores más que una búsqueda activa de problemas o dificultades (Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2007).

En previas investigaciones Correa Garcia, Pulgarín Arias, Muñoz Osorio y Álvarez Osorio (2010) identifican 4 macro procesos fundamentales que componen el desarrollo de la Gestión del Talento Humano los cuales son:

Organización y Planificación del Área de Gestión Humana. Su objetivo principal integrar el talento humano de una forma eficaz y eficiente dentro de la organización en todos los procesos, además es necesario analizar los puestos de trabajo y diseñar los cargos, para ejercer el reclutamiento, la selección, la compensación de las personas, debe haber claridad en el perfil que

se busca, las funciones, actividades y responsabilidades, para que así haya un correcto funcionamiento de las áreas y permita tomar decisiones objetivas.

Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización. Este macro proceso tiene como objetivo la vinculación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma, es decir hacer más fácil la adaptación a la organización y poder generar un valor desde el cargo que se esté ejerciendo, hacen parte de este macroproceso el reclutamiento aquello que permite captar las personas aptas para el puesto de acuerdo al perfil y puestos analizados, la selección de personal la cual es fundamental realizar un adecuado proceso que permita ajustarse al perfil del cargo a través de entrevistas, hojas de vida pruebas de conocimiento , psicotécnicas y todos aquellos procesos que haya adaptado la organización para la selección del personal , la contratación en donde se obliga a presentar un servicio a cambio del pago de una remuneración siendo ideal que se realice a través del código sustantivo del trabajo, como lo establece la norma y, finalmente la socialización e inducción el cual su objetivo principal facilitar la adaptación del trabajador con la cultura organizacional, y procesos (Garcia Solarte et al., 2010).

Compensación, Bienestar y Salud de las Personas. El principal objetivo es desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados, a través de incentivos los cuales pueden o no ser de carácter financiero, es reconocer el buen desempeño del trabajador lo cual conllevara a retenerlos dentro de la organización, es la manera de retribuir o reconocer los servicios prestados de acuerdo con las políticas de la organización.

Desarrollo de Personal. Este macro proceso tiene como objetivo desarrollar las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, es decir, permite el desarrollo integral del trabajador dentro de la organización, mejorar sus habilidades, elevar las competencias a través del entrenamiento, las capacitaciones, para que los empleados puedan desarrollarlas internamente y pueda ascender dentro de la misma empresa.

Relaciones con el Empleado. Este macro proceso busca mantener y conservar de la mejor manera las relaciones entre el empleado y el empleador, generando estabilidad laboral, manteniendo una escucha activa al trabajador de sus ideas propósitos e intereses (Garcia Solarte et al., 2010).

Monitorear constantemente y de cerca estos macro procesos para asegurarnos del adecuado funcionamiento de la gestión del talento humano, es necesario y fundamental retener el talento humano de la organización lo que nos permitirá disminuir la rotación del personal, ya que una empresa con un alto indicador de rotación perderá la continuidad del trabajo realizado, afectando directamente los procesos de la organización.

Finalmente dependerá de cada organización el éxito del modelo de gestión del talento humano que adopte en su organización, se trata de buscar el que más se ajuste a las necesidades propias de cada lugar, tanto al entorno interno como externo y que pueda adaptarse fácilmente a nuevos escenarios organizacionales.

7.2.1 Selección por Competencias

Como se había mencionado anteriormente la selección del personal hace parte de un macro proceso en la gestión del talento humano el cual es la Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización, se ha desarrollado esta herramienta de selección por competencias, la cual su principal objetivo es encontrar profesionales, que además de formación y experiencia, tenga habilidades específicas predeterminadas por la empresa que proporciona el trabajo, utilizando como principal herramienta un listado de las competencias que poseen sus mejores trabajadores, convirtiéndolas en un estándar para el cargo, y posteriormente realiza entrevista a profundidad tratando de elegir las mejores personas para cada puesto, es decir que puedan adaptarse y ajustarse fácilmente a lo requerido por la organización, obtener mejores resultados, contratar trabajadores bajo la modalidad de competencias, mejorar la producción, requiere menos tiempo de entrenamiento para los cargos y la adaptación a la organización, disminuye la rotación del personal, ya que no siempre se es consciente en las organizaciones lo que conlleva contratar y formar un nuevo empleado (Aguilera Mancilla, Nahuat Arreguin, & Badillo Morales, 2019).

7.3 Contexto Mercadeo

7.3.1 Conceptos básicos de mercadotecnia

Mercadotecnia. Es la herramienta con la cual se busca mejorar la comercialización de un producto, aumentar la demanda en el mercado

Demanda. De acuerdo con la definición de varios autores la demanda es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a obtener para satisfacer sus necesidades y que además tiene la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido (P. Kotler & Amstrong, 2007).

Oferta. El conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto, es decir es la cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para ser consumidos.

Concepto de Mercado Meta. Un mercado meta se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una organización dirige su programa de marketing, siendo el mercado que la empresa desea y decide captar.

Competencia. Significa cuando hay dos o más empresas que se enfrentan en un mercado por demandar u ofrecer un mismo servicio o producto.

Posicionamiento. El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

Rentabilidad. Es la Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho, pero cuando se trata del rendimiento financiero se expresa en porcentaje en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones (P. y K. K. Kotler, 2012).

Marketing. Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes, y se obtiene valor de estos a cambio (P. Kotler & Armstrong, 2007).

Según P. y K. K. Kotler, (2012) Hoy en día las organizaciones además de tener una buena relación entre los socios es fundamental mantener un vínculo y lealtades con los consumidores finales, ya que las organizaciones no son conscientes del costo de perder un cliente. Para minimizar esa perdida la empresa debe adoptar estrategias tales como definir y cuantificar la cantidad de clientes que quiere mantener, identificar las necesidades de estos clientes estimar el valor de pérdida de un cliente es decir cuanto le cuesta a la organización está perdida.

Para realizar una adecuada planeación de la mercadotecnia, es indispensable, realizar un análisis de las oportunidades de mercado investigando sobre el ambiente, las necesidades reales de los consumidores, este paso se podría realizar por medio de una matriz DOFA la cual es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas, utilizada como método de diagnóstico empresarial para la planificación estratégica DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, revisar

la estrategia y dirección de la empresa, lo cual nos permita realmente el fortalecimiento de la debilidades, potenciar las fortalezas internas y aprovechar al máximo las oportunidades, es realizar una visión en general de la empresa, desde el ambiente interno y externo que nos lleve a tomar decisiones acertadas en pro de la organización (Amaya Correa, 2015).

Se debe realizar una revisión de la matriz DOFA y tomar aquellos puntos de más alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia dentro del proyecto. Esto no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto (Amaya Correa, 2015).

Después de haber analizado el mercado se debe posteriormente realizar la selección de los mercados, objetivos estratégicos y en que nuevos productos hay que concentrarse. Los objetivos estratégicos podemos diseñarlos de acuerdo a la metodología SMART, los objetivos Smart es un acrónimo de 5 palabras que nos facilitan la creación de objetivos publicado por primera vez en 1981 por George T. Doran, lo cual significa crear objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y se lleven a cabo en un tiempo determinado tener objetivos claros desde el comienzo lo cual permitirá el éxito de las estrategias propuestas, (Ren, Gonzales, & Uic, 2016).

Luego diseñar una estrategia solida de mercadotecnia desarrollando el posicionamiento del producto para lo cual sin duda una de las estrategias más importante serían las cuatro P's

(producto, precio, plaza, promoción) la cual permite obtener una visión panorámica de todo lo que se quiere abarcar, elaborar una lista de las acciones y los análisis a realizar antes de lanzar al mercado un nuevo producto o servicio (P. y K. K. Kotler, 2012).

Producto. Se considera la herramienta más fundamental de la mercadotecnia ya que hace referencia a todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto, para satisfacer la necesidad de un consumidor por otro lado, el producto no tiene por qué ser algo tangible, puesto que también engloba ideas y valores.

Precio. Es una herramienta crítica de la mercadotecnia la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto, hoy en día los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto que cumpla con sus expectativas que por el simple precio.

Plaza o colocación. Hace referencia a las diferentes actividades para que el producto sea adquirido con facilidad por los consumidores, siendo quizás el reto más importante al que hoy te enfrentas con esta P, ya que es de vital importancia evalúa la forma de llegar los consumidores si por tienda física o en línea para asegurar las ventas.

Promoción. Diferentes actividades que la empresa realiza para dar a conocer el producto, y persuadir a los clientes objetivos para su adquisición, las alternativas de marketing digital toman cada vez más fuerza.



Figura 2. Las 4 Ps de la mezcla del marketing
Fuente / Elaboración: (P. Kotler & Armstrong, 2007)

La herramienta de las 4 Ps su principal objetivo es el producto, hoy en día el cliente se está volviendo al eje central alrededor del cual todas las estrategias de mercadotecnia estén enfocadas a él.

Controlar de cerca el mercado en la organización permite el éxito de este proceso, vigilar de cerca las metas si se están alcanzando las ventas, utilidades, control de la rentabilidad y evaluar constantemente si la estrategia de mercadotecnia de la empresa es adecuada para el sector en el que esta se está moviendo, mediante auditorias concurrentes, y finalmente convencer a los compradores de la calidad creando valor al producto (P. Kotler & Armstrong, 2007) .

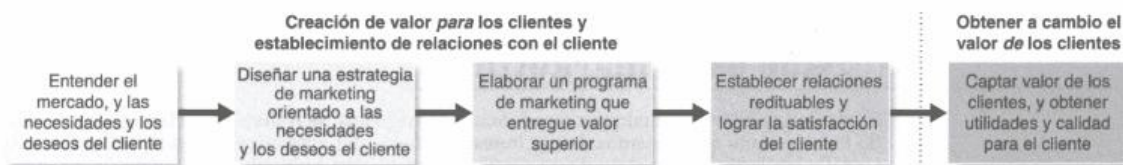


Figura 3. Modelo Básico de Marketing.
Fuente / Elaboración:(P. Kotler & Armstrong, 2007)

De acuerdo con el modelo de marketing el primer paso es entender las necesidades del mercado, las del cliente a través de una investigación sobre la motivación y deseos de los consumidores, diseñar una estrategia de marketing orientado a las necesidades y deseos del cliente respondiendo a 2 interrogantes, cuál va a ser el mercado meta, es decir a que clientes y cuál es la propuesta de valor, de qué forma se va a diferenciar y posicionar en el mercado. Logrando fortalecer las relaciones con el cliente, la satisfacción de este que haga que permanezcan leales por ende aumenten las ventas favoreciendo el mercado.

7.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Es una herramienta cuyo objetivo principal es analizar el mercado del proyecto empresarial y definir una estrategia adecuada para abordarlos, en esta influyen cuatro fuerzas competitivas, los

clientes, los proveedores, posibles entrantes y productos sustitutos, y la rivalidad en el sector se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, comprender la estructura de una industria también en la clave para un posicionamiento estratégico efectivo, las fuerzas competitivas más fuertes pueden determinar la rentabilidad de un sector convirtiéndose en los elementos más importantes para la elaboración de la estrategia (Porter, 2008).

Amenaza de Entrada. Significa que si hay nuevos integrantes en el sector aumentara la demanda por ende cuando la amenaza es alta los actores deben mantener precios e incrementar la inversión lo que ejerce presión sobre los precios, costos, estos nuevos integrantes llegaran con el objetivo principal de apoderarse del mercado.

El Poder de los Proveedores. Los proveedores pueden obtener más valor para así mismos cobrando precios más altos, limitando la calidad del servicio, o transfiriendo costos a los actores del sector, o si son los únicos que controlan el sector podrían convertirse en un monopolio sin control alguno en los precios.

El Poder de los Compradores. Los compradores si se encuentran bien organizados podrán ser capaces de exigir mejor calidad, reducción de los precios de los productos haciendo que se incrementen los costos, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten afectando la rentabilidad del sector.

La Amenaza de los Sustitutos. Si el producto sustituto tiene mejor tecnología, más avanzada, puede ingresar al mercado a un precio más bajo, la situación se volverá más complicada, reduciendo así la rentabilidad de la empresa y la industria.

La Rivalidad Entre Competidores Existentes. Si se presenta un alto grado de rivalidad en el sector puede llegar a afectar la rentabilidad de este, para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los demás competidores estén bien posicionados, y con altos costos fijos, por que continuará enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones, y la entrada de nuevos productos.

Es necesario comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector, el porqué del comportamiento de la rentabilidad, ya que toda empresa debe conocer cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo, así mismo la organización deberá incorporar estas condiciones en su estrategia (Porter, 2008).

El nuevo panorama del marketing ha presentado cambios significativos en el mercado y conforme este cambia es necesario cambiar con el desafiando las anteriores estrategias de marketing, la nueva era digital, por el uso de las telecomunicaciones influyen en la manera que la compañía ofrece valor a sus clientes, la globalización rápida, la llamada a una mayor ética y responsabilidad social (P. Kotler & Armstrong, 2007).

Existe cierto temor en la organizaciones para desarrollar nuevos productos, pero la empresas que no desarrollan nuevos productos corren un gran riesgo, ya que la tendencia en general es que los nuevos productos fracasen identificando varios factores como por ejemplo no contar con un posicionamiento correcto en el mercado, inadecuado diseño del producto, precio de venta y del manejo de la publicidad, por lo anterior no ha y un correcto desarrollo del nuevo producto por costos de producción elevados, falta de capital entre otros. Es indispensable estructurar adecuadamente una estrategia de mercadotecnia para así lograr disminuir el riesgo de fracaso.

8. Marco Contextual

El territorio del municipio de Palmira se encuentra localizado en el Departamento del Valle del Cauca, y tiene como límites los siguientes: Por el norte con municipio de El Cerrito; por el sur: con los municipios de Pradera y Candelaria; por el oriente: Departamento del Tolima; y por el occidente: con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

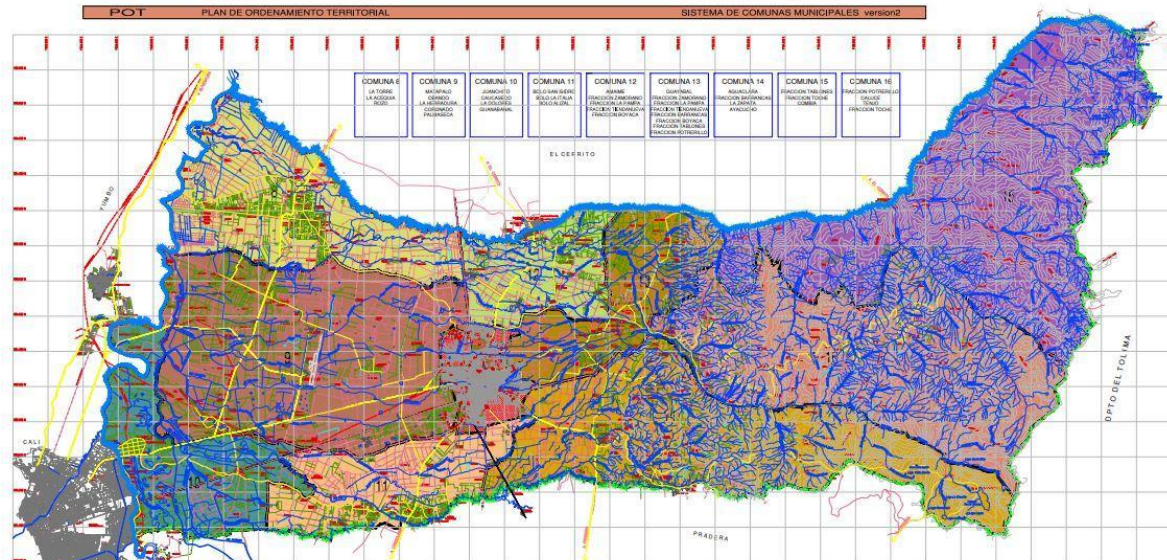


Figura 4. Mapa división política de Palmira.

Fuente / Elaboración: <https://www.palmira.gov.co/enlaces-de-interes/mapa-de-palmira>

Su cabecera municipal se encuentra localizada a 3°32' de latitud norte; y, 76° 18' de longitud oeste, su temperatura promedio es de 25°, altura sobre el nivel del mar (snm) 966 metros. . En el Mapa siguiente se muestra la ubicación del Municipio.

Población y actividad económica

Palmira cuenta con una población de 350.333 habitantes sus principales ocupaciones son: Agricultura, ganadería, industria de producción de alimentos, textiles, talleres de partes de maquinaria agrícola, además del ejercicio de carreras profesionales.

Palmira capital agrícola de Colombia

El título de Capital Agrícola o Agroindustrial de Colombia se debe al desarrollo científico y tecnológico de Palmira en este campo. Es sede de corporaciones e institutos públicos, mixtos y

privados; nacionales e internacionales sin ánimo de lucro, que centran sus trabajos e investigaciones en aspectos como:

Preservación y uso racional de los recursos naturales y el ambiente, aumento de competitividad, desarrollo de capacidad científica, acceso a tecnologías de punta, mejoramiento de cultivos, agro diversidad, manejo de plagas y enfermedades, manejo de suelos y sistemas de producción.

Demográficamente hablando la ocupación de la población en el municipio ha estado sujeta por percepción histórica en gran parte al tema migratorio desde municipios cercanos como resultado del auge de la industria de la caña de azúcar, alcanzando hasta el 4.5% en las décadas de los 50's y 60's, crecimiento con que el del municipio logró sobresalir a nivel departamental y nacional, situación que luego empezó a decrecer hasta llegar a índices del 2.3% en la década de los 90 con la promulgación de la Páez. Según el anuario estadístico de Palmira 2016 Fundación Progresamos(2015)“Las perspectivas demográficas de Palmira en el corto y mediano plazo dependen en gran manera de las posibilidades de desarrollo económico de la ciudad, en ciertas áreas específicas, que induzcan a nuevos desplazamientos poblacionales hacia ella”. Así de esta forma el municipio pueda irse desligando de la dependencia del oligopolio del sector azucarero.

Es en esta parte que cabe mencionar el informe de Confecamaras 2017 en el que se presenta un 16% de participación de la prestación de servicios alimenticios en la empresa colombiana el cual también se ve reflejado en el municipio de Palmira.



Figura 5. *Distribución de las empresas en Colombia según subsectores (%), 2017.*
 Fuente / Elaboración: Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia.

En el contexto nacional se debe contemplar a las comunas como unidades administrativas en ciudades medianas o principales que han sido zonificados por la agrupación de barrios o sectores. Estas comunas con ayuda de información suministrada del anuario de Palmira 2013 “están creadas con la finalidad administrar los recursos y los servicios destinados a una población urbana determinada”.

Encontramos por ejemplo en el sector de la comuna II un desarrollo urbano de la ciudad con la oportunidad de apertura de agentes económicos de servicios alimenticios donde se viene evidenciando gran parte de la concentración de la oferta gastronómica de Palmira.

La división político-administrativa en comunas del municipio de Palmira está conformada por dos sistemas, uno urbano (barrios) y uno rural (corregimientos). Ambos sistemas están estructurados por comunas, el primero desde la No. 1 hasta la No. 7 y el segundo desde la No. 8 hasta la No. 16. (Modificado de: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2004).

El sector de la comuna II comprende otros los barrios como Almenares de la Merced, Altamira, Bosques de Morelia, Las Mercedes, Mirriñaio, Poblado de Comfaunión, Urbanización Campestre y una estimación de 45.313 habitantes aportando aproximadamente el 16% de la población del municipio, datos obtenidos gracias a información suministrada por la Secretaria de Planeación Municipal.

Como se observa en la siguiente figura, las comunas a nivel urbano en el municipio de Palmira están conformadas en la siguiente manera: urbano (barrios) desde la No. 1 hasta la No. 7

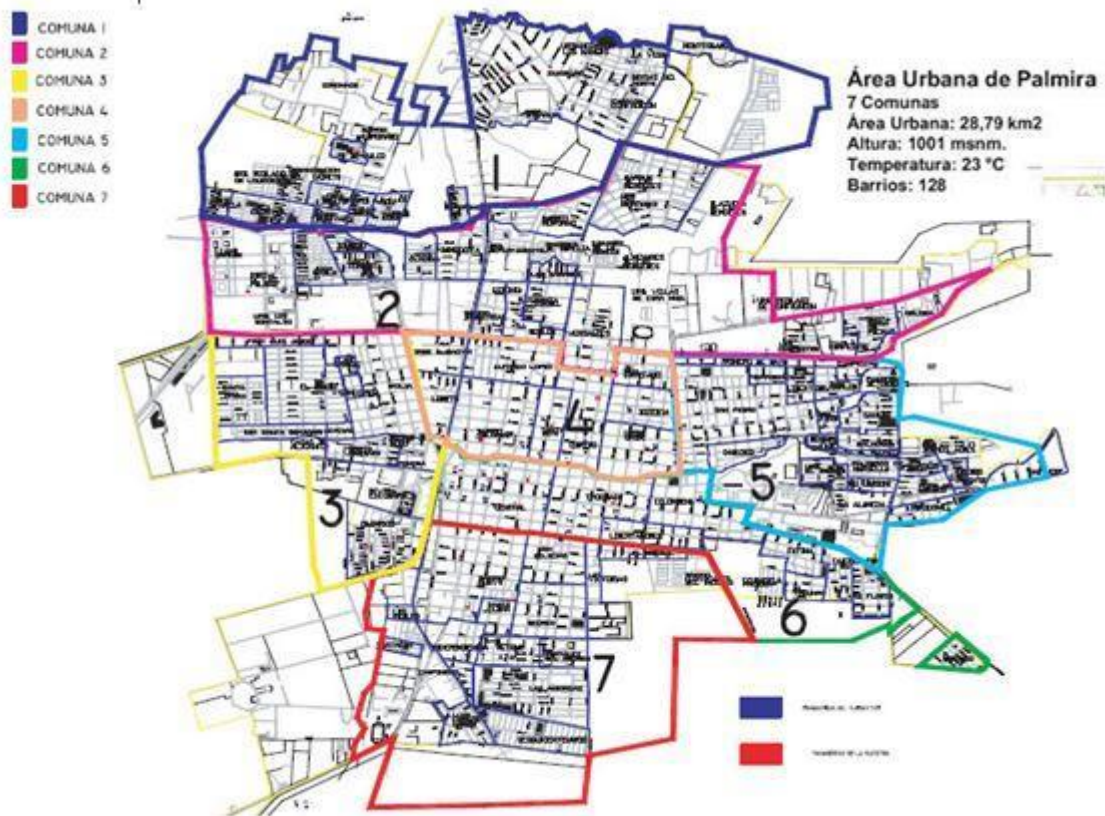


Figura 6. Mapificación del sub sector panificador de Palmira 2004.
 Fuente / Elaboración: <http://www.scielo.org.co/pdf/acag/v56n2/v56n2a06.pdf>

9. Marco Jurídico

El primer punto a tener en cuenta en cuanto al marco legal en un restaurante es la determinación de la persona jurídica bajo la cual va ser conformada ya sea natural ley 1607 del 2015 o artículo 633 del comercio para persona jurídica y que esté cumpliendo con los requisitos del carácter obligatorio del decreto 1879 de 2008 , esto con el fin de definir su esquema tributario y los alcances tanto económicos como legales en los que puede incurrir en relación a distribución de utilidades y disolución del negocio.

Luego de haberse acogido a lo estipulado en la ley 1429 de 2010 de formalización y generación de empleo, debe cumplir con la obtención de un listado detallado de permisos y licencias para dar cumplimiento a ordenamientos de índole local y regional contemplados en diversos acuerdos ordenanzas.

En este sentido para la expedición de certificados INVIMA, de higiene y sanidad y avales de la secretaria de salud, contemplados en la ley 09 de 1979 y más actualmente en La resolución 2674 del 2013 rigen todo lo concerniente a requisitos sanitarios para establecimientos que se dediquen a las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Para el componente contable de este marco hay que considerar que estado Colombiano determinó que las normas que se utilizarían para la regulación de la contabilidad en las pequeñas y medianas empresas, serían las últimas traducidas de las NIIF para PYMES emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad a partir de diciembre 31 de diciembre de 2009 y más adelante con las NIIF en la expedición de la reglamentación para la formalización de empresas, normas contables y de presentación información financiera definiendo su ámbito de aplicación.

10. Diseño Metodológico

Abordaje de la Investigación

En esta investigación se propone un tipo de estudio Mixto, según Hernández R. “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos” (Hernández, 2010) . Es mixto por que la combinación de más de un método potencia la posibilidad de comprensión de los fenómenos de estudio.

El estudio de datos se pueden recolectar en el mercado local, cámara de comercio y DIAN con negocios dedicados a esta actividad que es objeto de estudio, y posteriormente se buscara medir con datos cuantitativos donde se utilizaran datos estadísticos que permitan tabular y analizar los resultados obtenidos en el instrumento encuesta.

10.1 Tipo de investigación

Este proyecto se enmarca en un tipo de investigación descriptiva, puesto que es consecuente con lo que fundamentan algunos teóricos al respecto. Según Sabino (1986), la investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada, como bien puede apreciarse, la idea es describir una realidad, basada en precedentes de restaurantes que ya fueron analizados y que manejan modelos gerenciales que les ha permitido perdurar en el tiempo y tener reconocimiento en el mercado.

También es una propuesta propositiva, ya que se postula un modelo gerencial adaptado a este tipo de negocios, buscando impactar positivamente en la gestión de estos, dándoles herramientas que les permita disminuir la posibilidad de fracasar.

Método de investigación

4El método que más se acerca a la naturaleza investigativa es el método inductivo, Las fuentes de recolección de información serán primarias y secundarias; El estudio se realiza para 25 restaurantes; Como información primaria se recolectara por medio del instrumento encuestas , en un lapso de tiempo enmarcado en 50 horas, con la participación de 5 personas encargadas de encuestar y entrevistar, también, se articuló un proyecto de grado de la carrera Tecnológica en Dirección y Gestión de la Cadena Turística de La Universidad Santiago de Cali Seccional Palmira. Se realizarán entrevistas estructuradas a los restaurantes que hayan cerrado

para identificar cuáles fueron los factores y variables que terminaron provocando el fracaso de sus empresas.

Fuentes Secundarias ya que se realizará revisión documental, informes estadísticos, procesos de indagación de artículos libros, textos, revistas, documentos y todo tipo de investigación que pueda ser utilizado para el análisis de los factores claves del éxito y de las variables que generan la mortalidad empresarial en este sector (Datos cuantitativos y cualitativos).

10.2 Tratamiento de la información

Este proyecto de investigación va dirigido a restaurantes gourmet de la comuna II, que es un clúster gastronómico muy concurrido, por ser una zona exclusiva del municipio de Palmira.

La fuente de información para aplicar la encuesta eran los gerentes, administradores o propietarios de los restaurantes gourmet objeto de estudio.

La información que se requería, era saber cómo se gestionaba administración, el área financiera, las prácticas de mercadeo y talento humano.

Debido a la poca posibilidad de acceso a los casos de restaurantes que hoy están cerrados, aquellos encuestados, que respondieron a la primera pregunta que no estaban en funcionamiento se les cambio la encuesta por una entrevista estructurada, que permitieran establecer las causas del fracaso empresarial.

A continuación, se describe en detalle como fue el manejo de la información para aplicar el instrumento encuesta y la entrevista estructurada:

Para el desarrollo del objetivo 1, inicialmente se hizo una caracterización de cuáles eran los restaurantes gourmet de la comuna dos, posteriormente se decidió realizar un censo a los restaurantes, ya que la totalidad del objeto de estudio era de 25 restaurantes, y para obtener una información más vera se optó por realizárselo a todos.

Se visitó inicialmente a los restaurantes en un horario flexible, en algunos casos se logró recolectar la información de inmediato, en otros casos se debía sacar cita para que la administración solicitara los permisos correspondientes para poder aplicar el instrumento encuesta.

Antes de iniciar la encuesta se explicaba que era para realizar un estudio de investigación y si aceptaban colaborar, se entregaba un documento denominado consentimiento informado (Anexo 1) y posteriormente se aplicaba el instrumento (Anexo 2).

La información se recogió a través de una encuesta de 42 preguntas, algunas preguntas de opción múltiple y múltiple respuestas, otras preguntas de opción múltiple y única respuesta y otras preguntas cerradas; la encuesta se aplicó de manera guiada y personalizada

El análisis de los posibles factores de éxito se hizo a través de un análisis cuantitativo utilizando estadística descriptiva a través de histogramas y se hizo interpretación de las gráficas las cuales se tabularon y graficaron por medio de Excel.

Para el análisis de los factores de fracaso, se utilizó un análisis cualitativo utilizando, análisis hermenéutico, de las entrevistas realizadas a los dos representantes de los restaurantes que habían cerrado con anterioridad; por lo cual se optó realizar una entrevista para conocer sus percepciones, de los factores que fueron determinantes para su fracaso

Finalmente, se propone un modelo general con cuatro (4) enfoques: enfoque administrativo, enfoque de mercadeo, enfoque financiero y enfoque de talento humano, en el cual se explica los requerimientos que se tienen que asumir, el nivel de aplicabilidad, la pertinencia, las ventajas y los impactos esperados de que los restaurantes se guén y apliquen este modelo.

10.3 Presentación y discusión de resultados de la investigación

En este capítulo se desarrollan los tres objetivos propuestos; en la primera parte se presentan los análisis cuantitativos de las encuestas realizadas a empresas, donde se identifican mediante estadística descriptiva, los factores que les han permitido mantenerse en el mercado durante el tiempo, y que les ha permitido tener éxito, destacándose frente a la competencia.

En la segunda parte se presenta un análisis, sobre los factores que pudieron determinar o inferir en el fracaso y cierre de los restaurantes tipo gourmet, en el cual se comparan y discuten, la información recolectada a través de las entrevistas realizadas a dos representantes que cerraron en su momento por variables que incluso coinciden en ambos entrevistados y que muy seguramente determino la decisión en finalizar con la empresa.

En el tercer parte, se presenta la propuesta del modelo gerencial para restaurantes gourmet con 4 estructuras: Financiero, Administrativo, Mercadeo y Talento humano. Esta pro ‘puesta busca que al aplicar cada una de las herramientas estipuladas en este modelo, permitan crear mejores procesos enfocados en la gestión de este modelo de negocios, evitando el fracaso y la reducción de mortalidad de las MYPIMES en Colombia que no logran sobrevivir los primeros 5 años según las estadísticas.

Factores claves de éxito en la gestión de restaurantes

Los restaurantes de la comuna II del municipio de Palmira, se encuentran ubicados en un clúster gastronómico, el cual es muy visitado y concurrido; en esta zona hay caracterizados 25 restaurantes gourmet, con un público objetivo que está dispuesto a pagar por una experiencia gastronómica, disfrutando de en un ambiente agradable y cómodo.

La apertura de restaurantes es una tendencia en cuanto a emprendimientos, que viene creciendo en los últimos 5 años en el municipio de Palmira, especialmente en esta comuna, y muchos emprendedores ven en este modelo de negocios la posibilidad de tener éxito en una industria que es muy dinámica, sin embargo, muchos de estos emprendimientos, nacen desde la empírea y las ganas, sin tener en cuenta que se requiere una organización en áreas estratégicas para una buena gestión empresarial.

A continuación, se puede analizar la aplicación de la encuesta que está compuesta por 40 preguntas, distribuidas en las principales áreas para una administración exitosa, y que son determinantes a la hora de surgir o fracasar.

10.4 Resultado de las encuestas y análisis



Figura 7. Indique el número o rango de empleados que trabajan en el restaurante (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 7, el rango de empleados en los diferentes restaurantes encuestados varían según su capacidad de atención al público, Tamaño, posicionamiento en el mercado, se puede observar en la gráfica que hay el 20% de los restaurantes trabajan con 6 empleados, así mismo, hay un 20 % de que funcionan con un promedio de 8 empleados y otro 20% con un promedio de 11 a 20 empleados, también, hay un 4% que tiene un promedio de empleados de 21 a 30, siendo el que más mano de obra contrata.

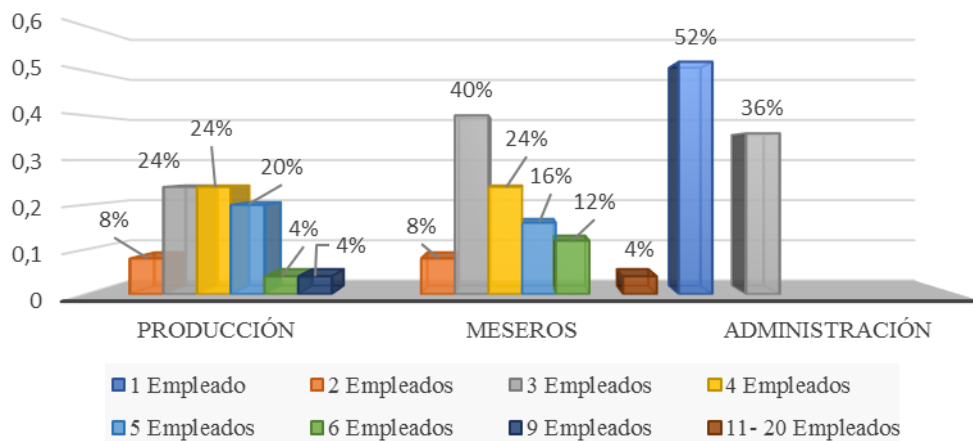


Figura 8. Indique cuantas personas ocupan las siguientes áreas (Tabla ejemplo) (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 8, se miden cuantos empleados por áreas manejan los restaurantes, en promedio el 68% de los restaurantes tienen de 3, 4 y 5 empleados en el área de producción; hay un rango más alto en el caso de los empleados que trabajan de meseros donde os restaurantes tienen 3,4,5,6 y hay 1 restaurante que maneja de 11 a 20 empleados en esta área.

En la administración el 56 % de los restaurantes tienen 1 empleado con la figura de administración, sin embargo, el 36 % que son empresas de más trayectoria y posicionamiento tienen en promedio 3 empleados en el área administrativa, manifestando el área de ventas y de contabilidad.

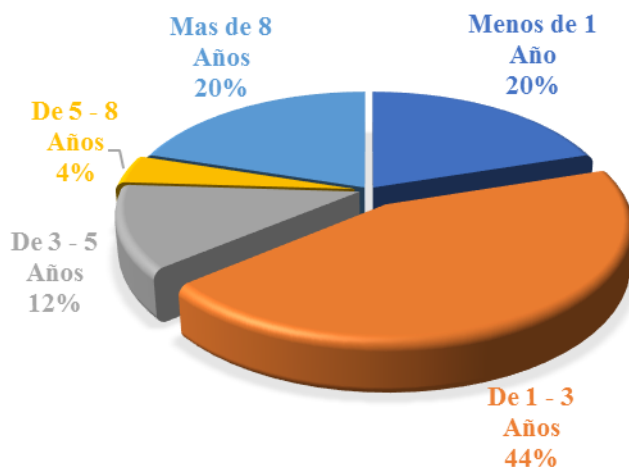


Figura 9. ¿Qué tiempo tiene el establecimiento en el mercado? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 9, se logra evidenciar que la mayoría de los administradores son relativamente nuevos con un 20 % de una experiencia menor a 1 año y un 44 % con una experiencia de 1 a 3 años en el cargo, también se observa que hay sumado un 36 % de administradores que ya llevan más de 3 años manejando la administración de estos restaurantes, lo cual se percibe como una estabilidad laboral.

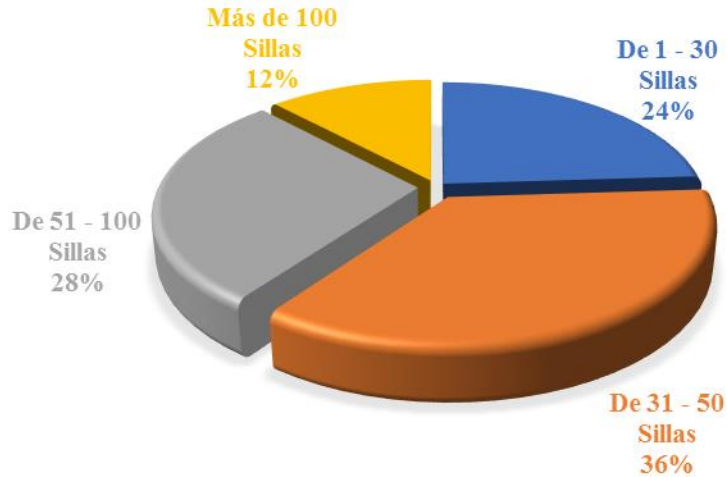


Figura 10. ¿Qué capacidad de sillas para atención a comensales tiene el establecimiento? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 10, se logra observar que el 61 % de los restaurantes son relativamente pequeño de un promedio de 1 a 50 puestos, seguido un 27 % de restaurantes que algunos son reconocidos y tienen en promedio de 51 a 100 sillas, así también, hay 3 restaurantes líderes y posicionados en esta comuna que su capacidad de sillas supera los 100 puestos.

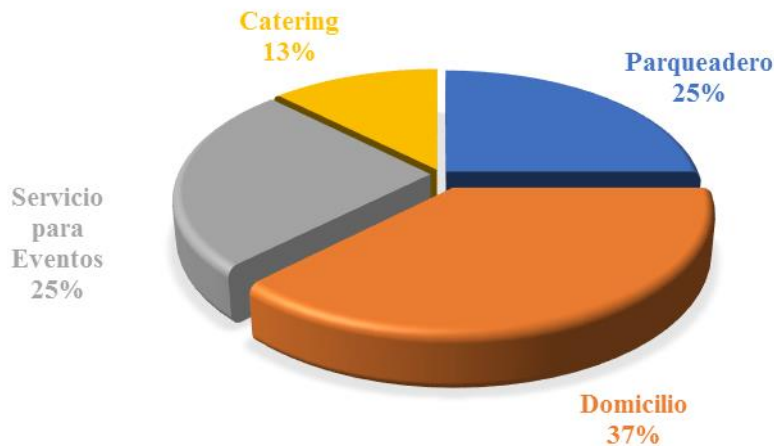


Figura 11. ¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece? (MR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 11, el 37% de los restaurantes gourmet de la comuna II tienen servicio a domicilio, un 25% ofrece servicios de eventos, otro 25% tiene parqueadero privado y un 13% ofrece servicios de catering.

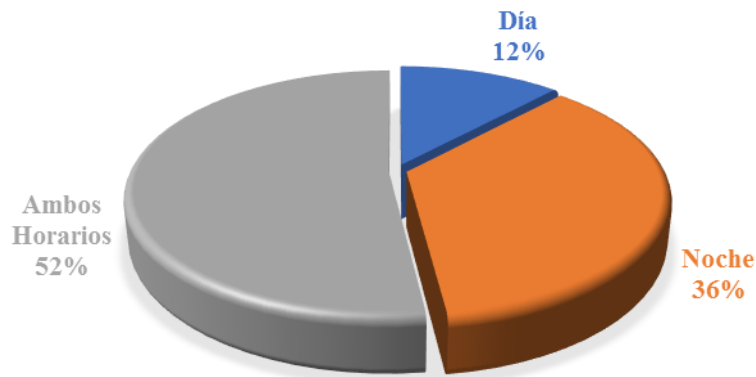


Figura 12. ¿Cuál es el horario de atención? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 12, el 52% de los restaurantes encuestados manejan horario mixto de día y de noche, aunque el mayor flujo de comensales se ve reflejado en la noche, donde un 36% adicional de los restaurantes solo atienden en horario nocturno; hay un 12% que ofrece servicios solamente en el día y su enfoque es exclusivamente en el horario del almuerzo.

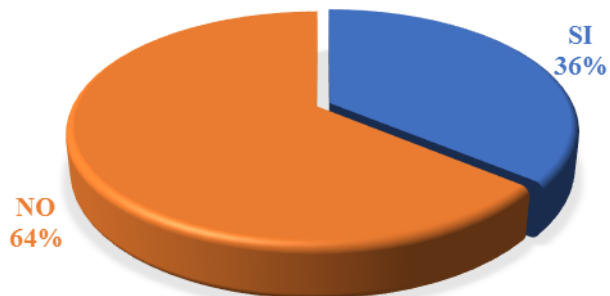


Figura 13. ¿El restaurante tiene diseñado en manuales sus procesos administrativos? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 13, se evidencia que el 64% de los restaurantes no tienen diseñados en manuales sus procesos administrativos, el 36% de los restaurantes encuestado que si manejan sus procesos en manuales, son restaurantes ya consolidados y cuentan con un posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

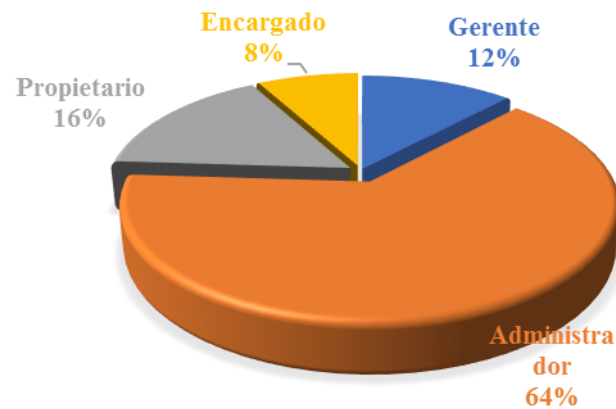


Figura 14. *¿Qué cargo tiene estipulado el restaurante para el manejo administrativo? (UR)*
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 14, el 64 % de los restaurantes manejan la figura de administrador, aunque hay 16% de los casos que son los mismos propietarios quienes administran, hay un 8 % que no manejan esta figura y simplemente manifiestan que hay un encargado; en algunos restaurantes posicionados en el mercado manejan la figura de gerente por tratarse de cadenas de restaurantes.

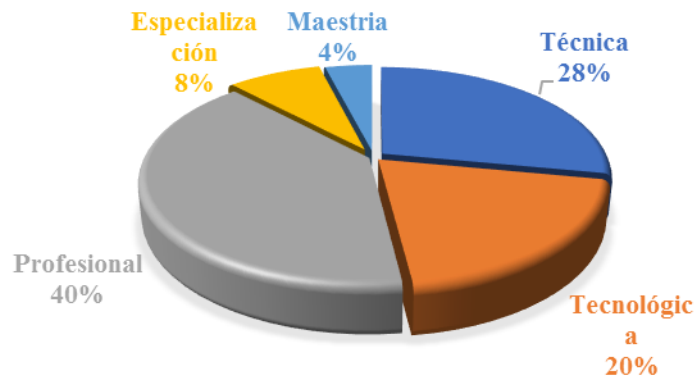


Figura 15. ¿Qué Grado de Escolaridad tiene la persona a cargo de la administración del restaurante? (UR)

Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 15, en esta pregunta predomina un 40% de administradores con una formación académica profesional, un 8 % con especialización, un 4% con maestría, así también, hay un 20 % de tecnólogos y un 28 % técnicos.

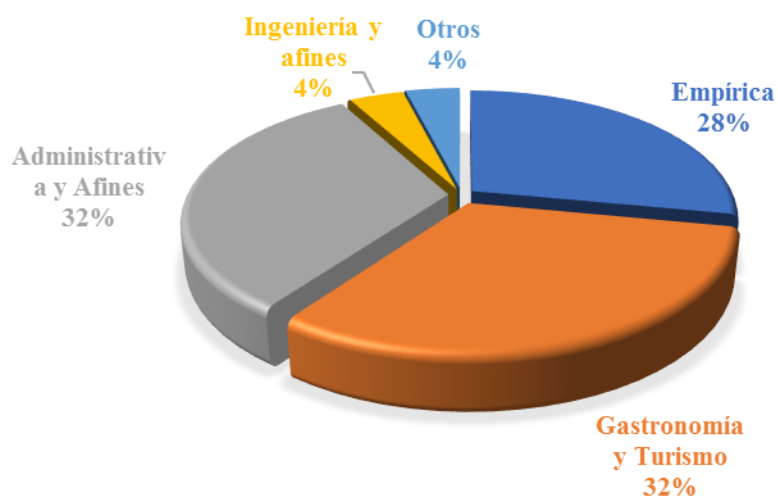


Figura 16. ¿Cuál es el área de conocimiento que tiene la persona a cargo de la administración del restaurante? (UR)

Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 16, el área de conocimiento de los administradores está en un 32% en gastronomía y turismo, otro 32% en el área administrativa y afines, algo que marca en esta grafica es que un 28% de emprendedores que de manera empírica están incursionando y manejando los restaurantes.

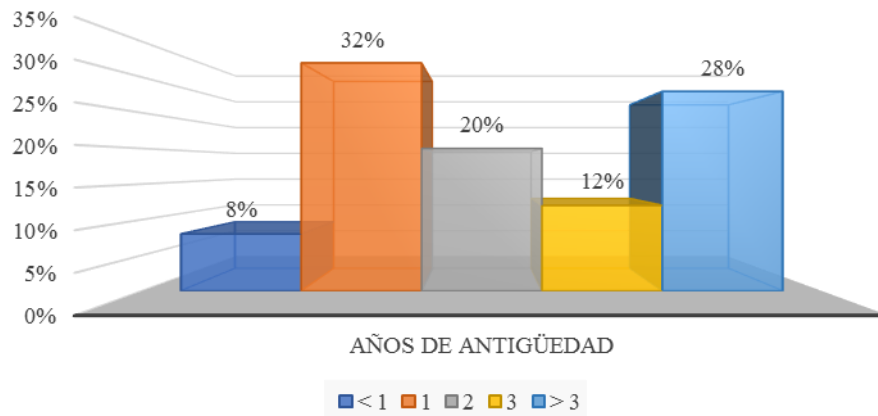


Figura 17. ¿Cuál es el tiempo de antigüedad que tiene la persona a cargo de la administración del restaurante? (UR)
 Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 17, se muestra que 32 % de los administradores llevan en promedio 1 año en el cargo, seguido de un 28% con una experiencia en el cargo de más de 3 años, sin embargo, el 72% se concentra en un periodo entre menos de 1 año y 3 años lo cual se percibe que son relativamente nuevos en las empresas.

Mercadeo

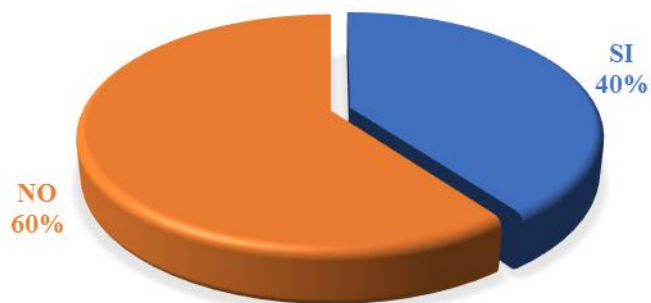


Figura 18. ¿El restaurante tiene un presupuesto definido para publicidad y mercadeo? (UR)
 Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 18, el 40% de los restaurantes encuestados tienen presupuesto para mercadeo y publicidad, un 60% manifestó que los ingresos no permiten tener presupuesto para esto y algunos administradores lo ven como un gasto “innecesario”.

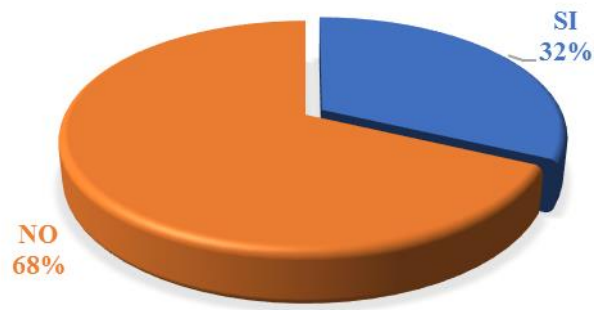


Figura 19. ¿Cuentan con un área de mercadeo / publicidad? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 19, el 32% de los restaurantes manifiesta contar un área definida de mercadeo en contraste con el 68% de los establecimientos encuestados que no lo tienen guardando cierta relación con las respuestas de la pregunta N° 13 debido a la ausencia de presupuesto para dicha actividad.

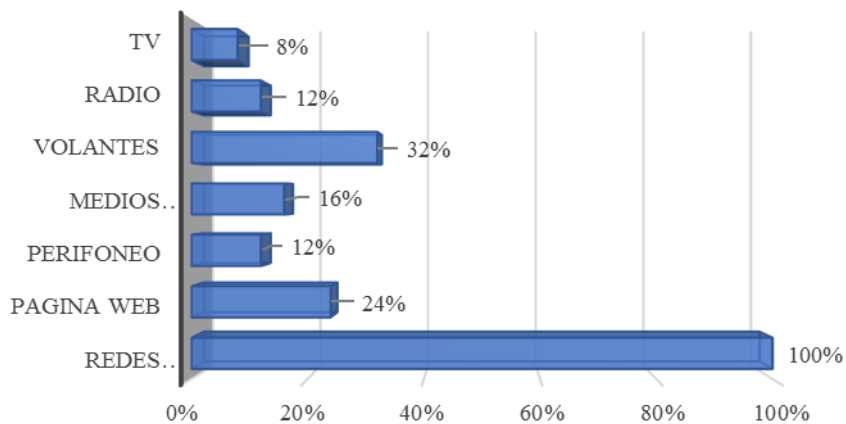


Figura 20. ¿Qué medios o estrategia de marketing utilizan para promocionar el restaurante? (MR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 20, todos los restaurantes encuestados dicen tener presencia en redes sociales, el 32% manejan la difusión periódica de sus menús en el sector en que están ubicados, el 24% desarrollado su Pagina Web, el 16% pautan en periódicos y revistas locales o de la región, el 12% usan medios auditivos como el perifoneo en la zona de influencia de consumo, además, de emplear pautas de radio y menciones comerciales en la programación de emisoras locales y solo el 8% promocionan sus establecimientos por televisión en programas del canal regional y canales locales de televisión por cable en franjas seleccionadas, adicionalmente los restaurantes de trayectoria en la ciudad emplean todos los objetos de mercadeo expuestos en esta pregunta según manifestaron en la encuesta.

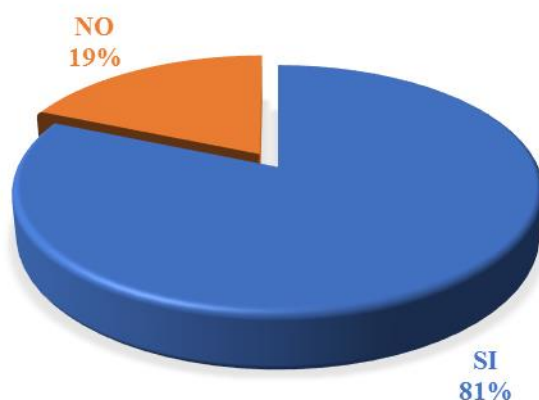


Figura 21. ¿El restaurante tiene segmentado el público Objetivo? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 21, la mayoría de los encuestados expresan conocer su público objetivo y tenerlo segmentado en relación al menú que ofrecen y al sector en que se encuentran ubicados y el 19 % restante se evidenció los restaurantes con menos tiempo de establecidos.

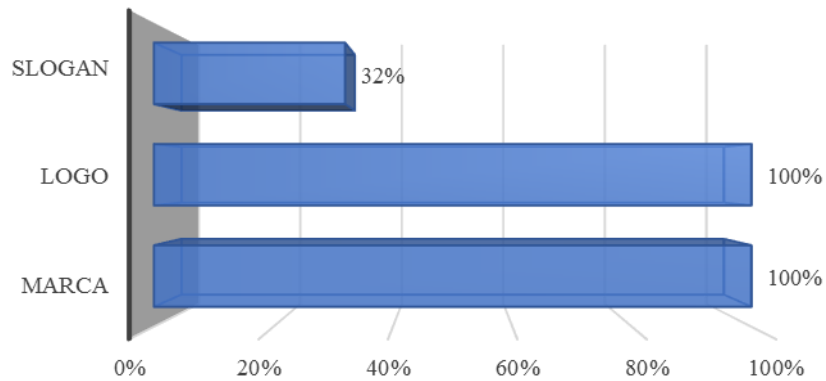


Figura 22. ¿El restaurante cuenta con los siguientes elementos? (MR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 22, en los elementos consultados en esta pregunta el 100% de los establecimientos cuentan con dos de ellos que son su marca y logo, pero el 32% restante de los restaurantes tiene definidos los conceptos de la imagen corporativa.

Gestión del Talento Humano

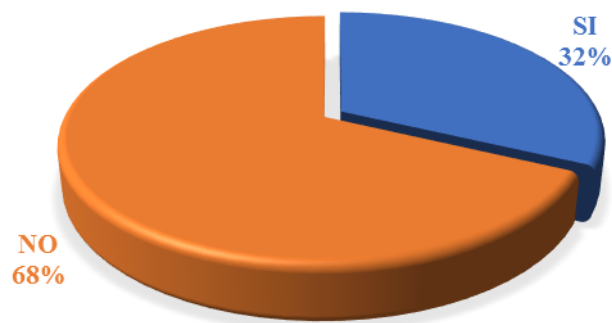


Figura 23. ¿Cuentan con un área de Talento Humano? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 23, los restaurantes relativos al 32% de la gráfica, afirman contar con departamento de talento humano y el 68% restante expresa que estas funciones son asumidas por el administrador del negocio.

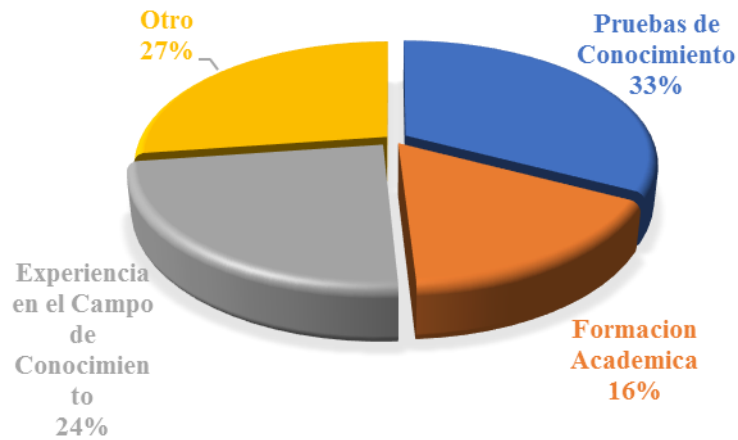


Figura 24. *¿Qué tipo de proceso de selección son utilizados para la contratación del personal?*
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 24, se evidenció variedad en la aplicación de herramientas para la contratación del personal donde la tercera parte de los restaurantes utiliza las pruebas de conocimiento, teniendo en segundo lugar con un 27% la opción “otro” que refiere según nos dijeron a la contratación de personas referenciadas, conocidas, recomendadas o en algunos casos cesantes recientes de otros restaurantes reconocidos, sin despreciar las contrataciones con experiencia en el campo de conocimiento con 24% que en este ejercicio presentó más importancia que la formación académica con un 16%, con los anteriores resultados la importancia de la experticia para la contratación en estos restaurantes.

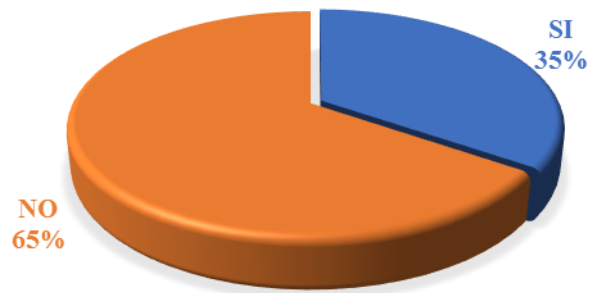


Figura 25. *¿El restaurante tiene diseñado los cargos de cada área? (UR)*
 Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 25, el 65% de los restaurantes dice tener los cargos diseñados para su operación y el 35% restante carece de ellos justificado en que los empleados pueden cubrir las tareas en diferentes áreas como se da en el caso de cambio de temporada, fechas especiales e inclusive los fines de semana y entre semana.

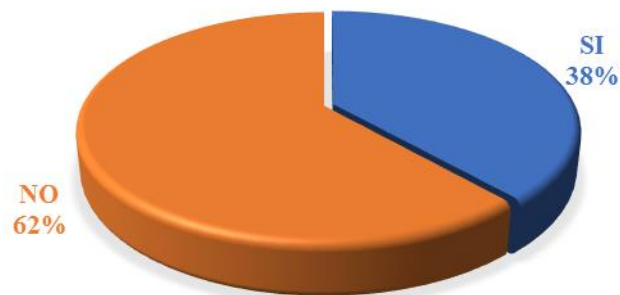


Figura 26. *¿El restaurante cuenta con un Manual de funciones? (UR)*
 Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 26, con la misma justificación de la pregunta anterior en este caso el 38% cuenta con manuales de funciones y un poco más de la mitad de los restaurantes correspondientes al 62% de estos establecimientos no tienen reglamentada estas actividades.

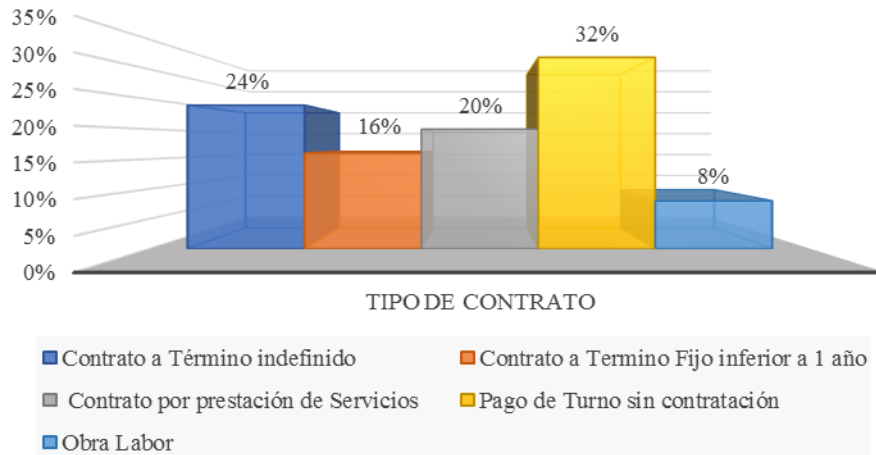


Figura 27. *¿Qué modalidad de contratación maneja el restaurante? (UR)*
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 27, en esta grafica se debe resaltar el 60% como práctica informal en la contratación de los colaboradores de los restaurantes encuestados que refleja la realidad del sector donde solo el 40% de los restaurantes manejan contrataciones contratos indefinidos y a término fijo inferiores a un año.

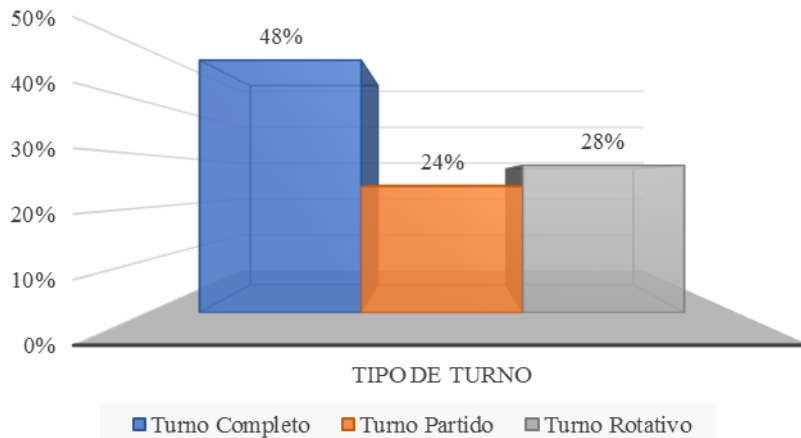


Figura 28. ¿Cómo tiene diseñado los turnos el restaurante para el personal operativo? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 28, el 48% de los restaurantes opera con sus trabajadores en turno completo entendiéndolo así para los restaurantes que atienden media jornada ya sean con oferta de solo almuerzo o comida y el 52% restante comprendido por los restaurantes de jornada completa que necesitan operar con modalidades de turnos flexibles.

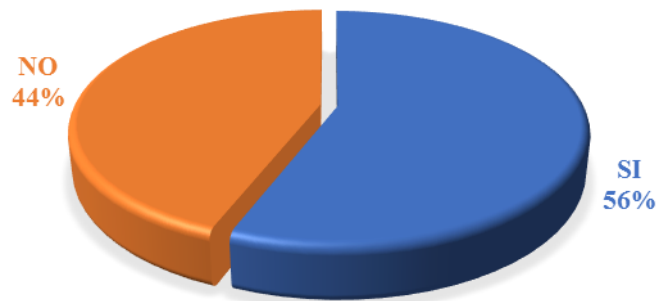


Figura 29. ¿El restaurante cumple con el pago de horas extras cuando se exceden 8 horas laborales? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 29, el 56% de los encuestados afirmó el cumplimiento de pago de las extras cuando la labor del turno sobrepasaba las ocho horas en consideración a situaciones

puntuales y especiales que se dan a lugar esporádicamente y básicamente para los casos de contrataciones formales, mientras que el 44% confirmaron el no pago de estos recargos en función de limitarse al cumplimiento del pago del turno.

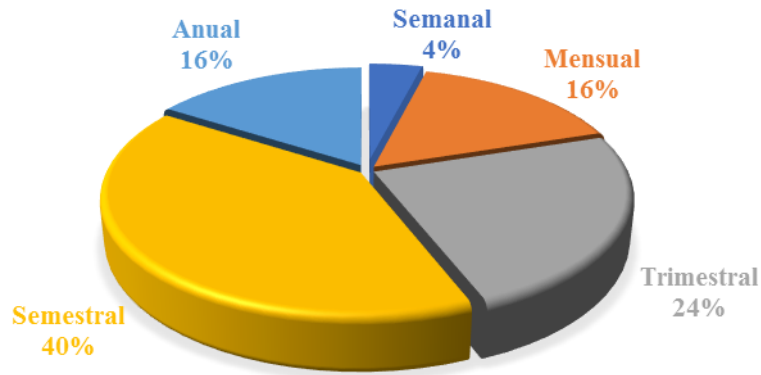


Figura 30. Con que frecuencia se presentan novedades de personal en el restaurante (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 30, en el gráfico el 40% y el 60% se comprenden en cuanto a la alta rotación, retiros que según explicación de los encuestados esta va relacionada con los tipos de contratación que manejan los restaurantes, esquemas de contratación en el que los trabajadores migran a otro establecimiento fácilmente con la referenciación del último lugar de trabajo pero con una mejora en su propuesta salarial actual, después tenemos el puesto de las incapacidades con el 24% de las novedades comprendidas por accidentes o enfermedades de orden general, luego en el rango del 16% se tiene la incidencia de accidentalidad laboral tanto en el desarrollo de labor como en los desplazamientos en que incurren antes y después de sus turnos y en último lugar están los ausentismos que aunque parece ser un porcentaje pequeño pero un trabajo ausente genera traumatismo en el turno.

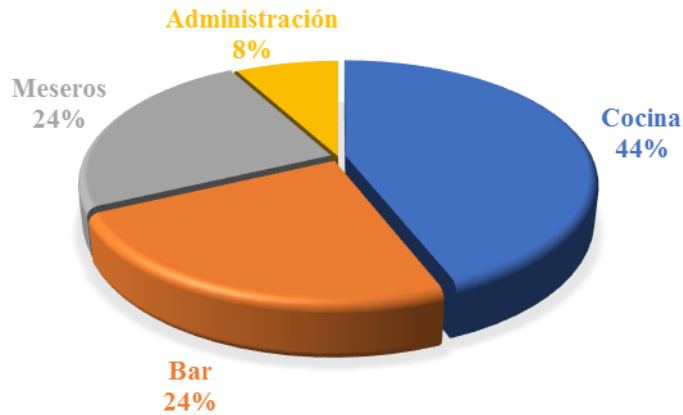


Figura 31. ¿En qué área se presenta mayores novedades de personal? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 31, en la gráfica se evidencia que el área con más incidencia en novedades es la cocina con un 44% debido a la carga y estrés que se maneja en los turnos para el cumplimiento del servicio, seguido encontramos el servicio de mesas y bar con igual proporción de novedades quienes no tienen menos carga que los anteriores pero con distintas tareas y funciones, por último el personal administrativo que con un 8% maneja otro tipo de riesgos laborales que explica la gran diferencia porcentual con los primeros analizados.

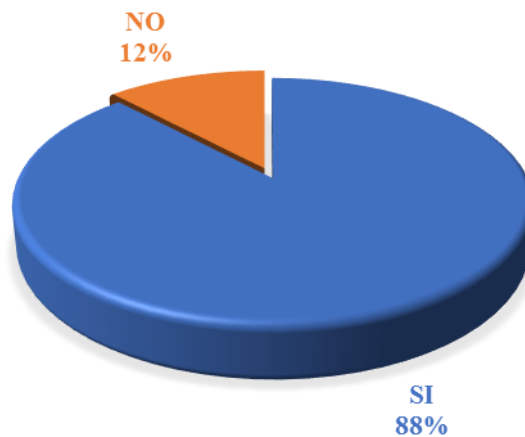


Figura 32. ¿El restaurante provee de dotación al personal? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 32, la mayoría de los restaurantes representada en el grafico por el 88% confirma tener a su personal con la correspondiente dotación y el 12% todavía maneja la presentación de su personal de manera informal o con algún accesorio distintivo al lugar de trabajo.

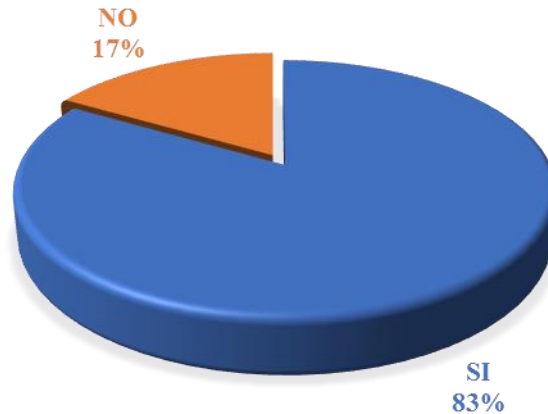


Figura 33. *¿El restaurante tiene diseñado e implementado los programas y protocolos de seguridad y salud en el trabajo? (UR)*

Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 33, el 83% manifiesta la presencia de programa y protocolos del SGSST y el 17% admite la ausencia y hasta desconocimiento de ellos en sus respuestas.



Figura 34. *¿El restaurante cuenta con programa de capacitaciones multidisciplinar para el personal? (UR)*

Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 34, en esta pregunta el 56% un poco más de la mitad de los restaurantes mostraron interés en que sus empleados permanezcan capacitándose de forma permanente contrastado con el 44 % de los restaurantes que al manejar contrataciones informales y mayores niveles de rotación no cuentan con políticas y programas de capacitación.

Estandarización – Técnico opciones de maquinaria

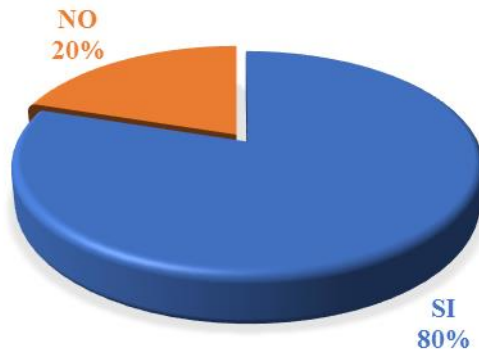


Figura 35. *¿El restaurante está avalado por la secretaria de salud municipal? (UR)*
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 35, gran parte de los restaurantes, el 80% manifestó contar con el aval de la Secretaria de Salud Municipal y el 20% comentaron estar en el proceso y la espera de la visita para completar el trámite.

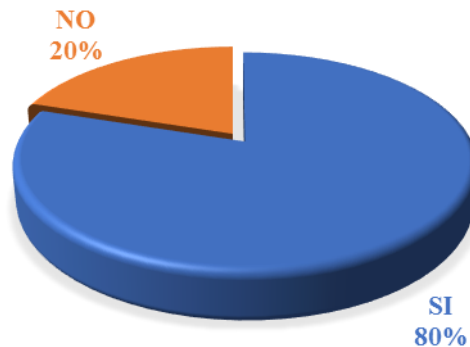


Figura 36. *¿El restaurante aplica el plan de saneamiento básico y la normatividad estipulada en la resolución 2674 del 2012? (UR)*

De acuerdo con la Figura 36, igual que en la pregunta anterior la mayoría de los restaurantes, el mismo 80% manifestó tener implementado su plan de saneamiento, pero el 20% mencionaron unos estar en el proceso de formulación y otros en la implementación del plan de saneamiento



Figura 37. *¿El restaurante cuenta con diseño y construcción para la operación de infraestructura adecuada y tecnológica para la operación de procesos de alimentos y bebidas?*
(UR) Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 37, el 52% de los restaurantes disponen de la infraestructura adecuada para una fluida operación esto en virtud de ser propietarios del predio del establecimiento. En cambio el 48 % solo pueden hacer algunas adecuaciones y pequeñas reformas debido a que el local o predio es tomado en Arriendo.

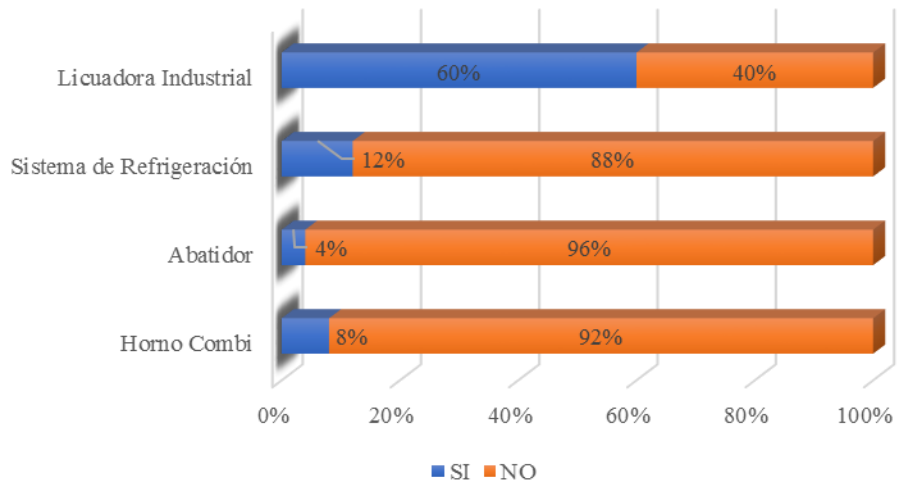


Figura 38. *¿El restaurante tiene maquinaria y equipo tecnológico que permita optimizar para la operación de procesos de alimentos y bebidas? (MR)*

Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 38, esta grafica demuestra el bajo porcentaje de componente tecnológico y maquinaria tipo industrial para la optimización de sus procesos con que cuentan los restaurantes objetos de la encuesta donde el 96% no poseen batidora industrial, el 92% no tiene horno tipo combi y solo un poco más de la mitad, el 60% cuenta en su inventario de maquinaria con una licuadora industrial, pero en cambio el 88% carece de un sistema de refrigeración adecuado indispensable para garantizar las cadenas de frio y buena calidad de sus materias primas.



Figura 39. ¿El restaurante tiene maquinaria y equipo tecnológico que permita optimizar para la operación de procesos de alimentos y bebidas? (MR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 39, el 64% de los restaurantes han estandarizado sus recetas, bebidas y producción de alimentos en manuales con el empeño de mantener una producción y presentación homogénea de productos, pero en discordancia según lo manifiestan el 36% de los encuestados restantes elaboran su arte a partir de la experticia estos procesos o de forma empírica en otras ocasiones.

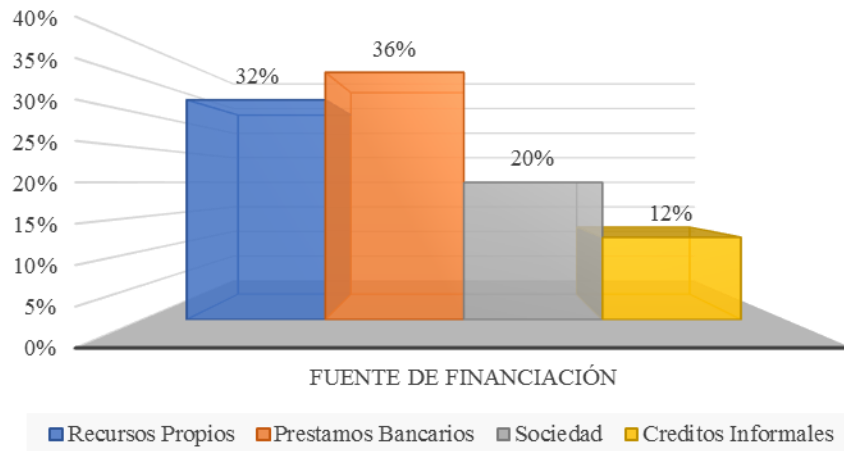


Figura 40. ¿Cuál es la principal fuente de financiación del restaurante? (MR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 40, en esta pregunta los entrevistados manifestaron utilizar varias opciones de financiación entre las que se evidencia la importancia del apalancamiento en el sector financiero en el 36% de los restaurantes encuestados siendo la cifra más alta seguida por los recursos propios de los propietarios con un 32% luego los restaurantes creados en algún tipo de sociedad con el 20% y por ultimo encontramos la financiación por medio de créditos informales, la cual unos expresaron utilizar muy poco y otros evitan su uso debido a la usura de los intereses.

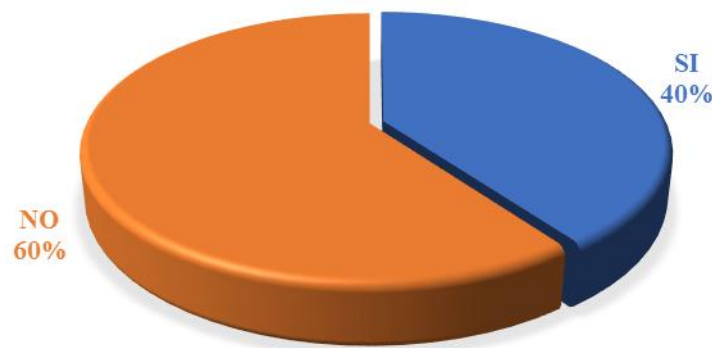


Figura 41. ¿Cuentan con un área de Contabilidad? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 41, ante esta pregunta la mayoría de los encuestados pertenecientes al 60% que son los establecimientos que no cuentan con un área definida de contabilidad argumentaron tener a un contador externo que cumple con estas actividades y los del 40% restante expresaron tener contratado un contador con su debido asistente.



Figura 42. ¿El restaurante cuenta con un software administrativo, contable y de Facturación? (UR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 42, el 56% de los restaurantes dice contar con el manejo de algún software administrativo y contable en unos restaurantes son básicos, y otros usan registradora, el 44% restante de los encuestados señalaron no tener hasta el momento suficiente información con respecto al tema de la facturación electrónica, por lo que en algunos de los restaurantes elaboran recibos y facturas de forma manual.

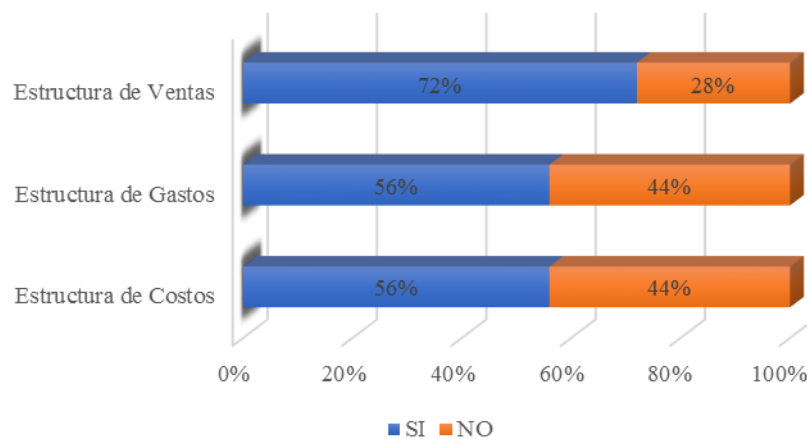


Figura 43. En la parte contable y administrativa el restaurante cuenta con estructuras financieras (MR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 43, en el tema de estructuras financieras los datos indican que las estructuras de gastos y costos están implementadas en poco más de la mitad de los restaurantes con un 56% y se encuentran un poco más en el componente de las ventas con 72%.

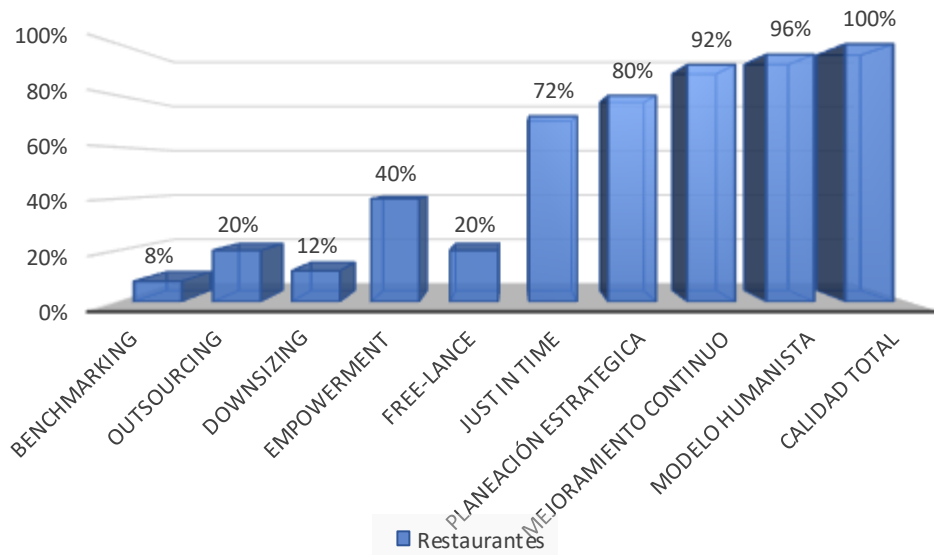


Figura 44. ¿Cuál(es) de estos modelos gerenciales aplica en su gestión administrativa? (MR)
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 44, para esta pregunta los encuestados dijeron utilizar solo algunos elementos de los modelos que aplican, otros muy pocos a su vez estar comprometidos con una aplicación de un solo modelo, en esta grafica se puede ver que la tendencia general en sentido está enfocada en el modelo gerencial de calidad total como el más aplicado entre los restaurantes encuestados, continuando en orden descendente, el modelo humanista y el de mejoramiento continuo con 96% y 92% consecutivamente, con mucha relevancia en su orden encontramos la planeación estratégica y el just in time con 80% y 72% respectivamente, los demás modelos

aunque son utilizados en menor proporción, los encuestados manifestaron interés por la utilización de algunas de sus características en el corto plazo.

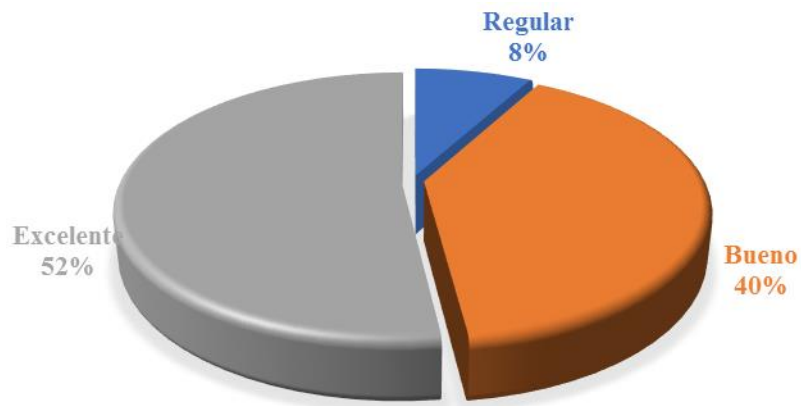


Figura 45. *¿Cómo califica el resultado obtenido de la aplicación de ese(os) modelo(s) Gerencial (es)?*
(UR)

Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 45, el 92% evalúan entre buena y excelente la gestión administrativa de los restaurantes mediante implementación de un sistema de modelo gerencial en contraste, solo el 8% consideraron regular y poco favorable haber aplicado un modelo gerencial en su restaurante en consecuencia de haber utilizado un modelo no se ajusta al tipo de negocio que manejan.

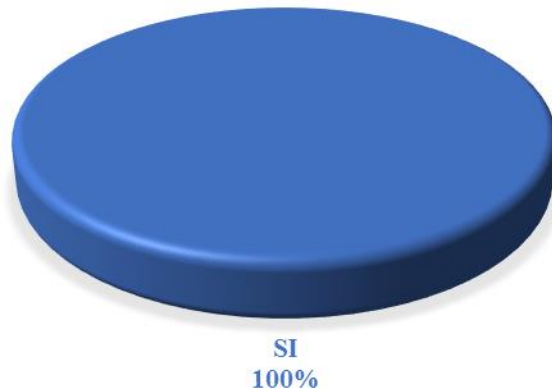


Figura 46. *¿Estaría dispuesto en aplicar en el restaurante una propuesta de un modelo gerencial enfocado para restaurantes gourmet? (UR)*
Fuente / Elaboración: De la Investigación

De acuerdo con la Figura 46, se observa el consenso de todos los encuestados en la favorabilidad de su disposición para aplicación de una propuesta de modelo gerencial en sus restaurantes.

Luego de dos meses de haber aplicado el instrumento encuesta en los restaurantes de la comuna II, se logró tener una participación del 100 % de la población elegida, sin embargo, no todos con la misma disposición en atender la encuesta, incluso, hubo casos donde pensaban que los investigadores, iban de parte de entes gubernamentales locales que les podían generar algún tipo de multa o sanción; en algunas ocasiones tocaba como estrategia cambiar de investigador para realizar nuevamente la visita y volver a explicar para que estaba proyectada la encuesta.

Otra barrera que se presentaba era la de autorización en algunos restaurantes que tenían una estructura gerencial más organizada y pertenecían a cadenas de restaurantes nacionales o franquicias y requerían de una autorización y procesos burocráticos para poder responder la

encuesta, sin embargo, se logró acceder a la información, unas más fluidas y profundas en sus respuestas que otras.

Cuando se habla de un modelo gerencial, se hace bajo un contexto organizacional, el cual tiene estructurado de manera sistemática algunas áreas y departamentos, como son recursos humanos, el área administrativa y financiera, ventas, producción, mercadeo, entre otros.

Este instrumento fue diseñado desde el enfoque administrativo, financiero, mercadeo y talento humano; para poder identificar los factores claves de éxito y los factores que quizás han llevado al fracaso a algunos restaurantes.

Tomando como referencia a los restaurantes que llevan más de 8 años en el mercado, y que ya se encuentran posicionados y en una etapa de madurez empresarial, se analizaron las prácticas en los contextos anteriormente mencionados; para determinar los factores claves de éxito de estos restaurantes y poder plantear desde estos casos, un modelo gerencial que permita ser aplicado a este tipo de negocios.

Todos los restaurantes cuentan con personal de administración, el 56 % de los restaurantes tienen 1 empleado en calidad de administrador, sin embargo, 9 restaurantes correspondiente al 36 % de los encuestados, entre los que están los restaurantes de más trayectoria y posicionamiento tienen en promedio 3 empleados en el área administrativa, con presencia en el área de ventas y de contabilidad, perfilando algún tipo de estructura.

Enfatizando en lo hallado en la encuesta, el artículo de Monge & Zhunio, (2013), también estudio Restaurantes en Quito que encontrando que en su mayoría tienen a cargo un administrador o gerente con estudios en administración general o administración de empresas, el 64 % de los restaurantes manejan la figura de administrador, aunque hay 16% de los casos que son los mismos propietarios quienes administran, hay un 8 % que no manejan esta figura y simplemente manifiestan que hay un encargado; en algunos restaurantes posicionados en el mercado manejan la figura de gerente por tratarse de cadenas de restaurantes.

Los restaurantes posicionados en el mercado manejan la figura de gerente por tratarse de cadenas de restaurantes 3 gerentes con postgrado correspondiente al 12%.

Solo hay un administrador equivalente al 4% con una tecnología Ambiental que pertenece a su vez al 64 % de los restaurantes manejan la figura de administrador discriminados de la siguiente forma 3 técnicos y 3 tecnólogos y el 40% 10 profesionales en carreras afines y 1 administrador con Tecnología ambiental.

Hay 7 Restaurantes que son administrados empíricamente de los cuales 4 o sea el 16% los manejan sus propietarios con nivel técnico, 2 por encargados tecnólogos, correspondiente al 8%.

En directa relación el trabajo (Mejía-Argueta et al., 2015) obtuvieron información de los 49 restaurantes involucrados relevante concerniente a los niveles de actividades administrativas de los Gerentes evidenciando que 30 de ellos gracias a sus altos niveles educativos alcanzaron grados elevados de eficiencia y eficacia en su gestión administrativa.

Esto se resume en un 52% pregrado y postgrado y 48% con educación técnica y tecnológica de los cuales el 72% son de carreras administrativas y afines y el 28% equivalente a los 7 emprendimientos y de manera empírica están incursionando y manejando los restaurantes.

En cuanto la rotación un 28% tienen una experiencia en el cargo de más de 3 años, en este porcentaje se encuentran los administradores de los restaurantes más reconocidos sin embargo el 64% se concentra en un periodo inferior a 1 año hasta los 3 años lo cual se percibe que algunos son relativamente nuevos en las empresas y el 8% restante corresponde a administradores de los establecimientos relativamente nuevos, lo que se denota como un ambiente de estabilidad laboral.

En aplicación de los principios rendimiento postulados por Emerson en Chiavenato (2006) El 64% de los restaurantes no tienen diseñados en manuales sus procesos administrativos, pero en contraste ese mismo porcentaje de restaurantes han estandarizado sus recetas, bebidas y producción de alimentos en manuales con el empeño de mantener una producción y presentación homogénea de productos (p.57).

El 36% de los restaurantes encuestado que si manejan sus procesos en manuales, son restaurantes ya consolidados y cuentan con un posicionamiento y reconocimiento en el mercado pero un porcentaje similar elabora su arte a partir de la experticia estos procesos o de forma empírica en otras ocasiones.

Gran parte de los restaurantes, el 80% manifestó contar con el aval de la Secretaria de Salud Municipal y tener implementado su plan de saneamiento, el 20% comentaron estar en el proceso y la espera de la visita para completar el trámite de la secretaria de salud y en cuanto al plan de saneamiento unos están en la implementación y los otros en el proceso de formulación del plan.

Promediando la información obtenida se halló un factor de ausencia tecnológica de 61.5% en los restaurantes encuestados y el 52% de los restaurantes disponen de la infraestructura adecuada para una fluida operación esto en virtud de ser propietarios del predio del establecimiento (Vásquez, 2004, p. 82) Reafirma que “de otra parte, el analfabetismo tecnológico suele ser muy alto” para lo cual se debe empezar por concientizar a los administradores de cuan beneficioso es el adecuado uso de la tecnología en la organización.

El 56% de los restaurantes utiliza de algún tipo de apalancamiento y en ese porcentaje es notoria la participación de los negocios consolidados gracias a que cuentan con un área y software que les permite mantener ordenada su información financiera.

La financiación con recursos propios de los propietarios con un 32% y por último encontramos la financiación por medio de créditos informales, la cual unos expresaron utilizar muy poco y otros evitan su uso debido a la usura de los intereses declaración hecha por los propietarios que manejan sus negocios desde el empirismo.

En el apartado de articulación financiera de los restaurantes se distinguió una correspondencia en sus respuestas consistente en que aproximadamente el 60% de los restaurantes cuentan con

software contable, manejan estructuras y cuentan con una área de contabilidad aspecto en el que hay una disparidad explicada en que esos restaurantes gestionan su información financiera bajo un modelo FreeLancer.

No todos los restaurantes cuentan con herramientas idóneas para la evaluación del desempeño de su negocio, generando dificultad en la identificación del grado de eficacia y eficiencia en la gestión (Iglesias et al., 2012).

Los resultados obtenidos en la pregunta de los modelos que aplicaban en su gestión administrativa se comprenden en virtud que la administración es una ciencia en constante estudio y evolución, por lo que estos directivos apropian elementos de los modelos que en su conocimiento mejor se acondicionan en el medio donde necesitan dar cumplimiento a sus estrategias.

En relación a lo anterior “el enfoque de administración funcional u operativo, pasando a un enfoque de gestión por procesos, donde, a partir de un liderazgo efectivo, se asuma a la organización como un sistema abierto que se adapta estratégicamente al entorno para evolucionar” (Del Rio Vásquez, 2016,p.55).

La evaluación que hacen los administradores de su aplicación de modelos administrativos en los negocios se explica a razón que el perfil educativo del 52% de ellos oscila entre profesionales y postgrados en ciencias administrativas y afines.

Discusión Talento Humano

En un restaurante tener un área de talento humano definida, permite que todas las actividades y procesos se puedan aplicar ; en la encuesta realizada se evidencio que el 32 % cuenta con una estructura de procesos aplicados en un departamento de gestión humana identificado como un factor clave de éxito en esta investigación, es decir, se realizan actividades de entrevistas, proceso de selección, inducción, entrenamiento, contratación, dotación, pago de nómina y prestaciones sociales, programas de capacitación, programas de seguridad y salud en el trabajo y cancelaciones de contrato ajustada a la normatividad. Esto permite que la gestión del talento humano sea más organizada y genere una ventaja competitiva y así poder alinearla directamente con la estrategia de la organización generando valor (Garcia Solarte et al., 2010).

El capital humano es el recurso más importante de una empresa y debe considerarse como una estrategia importante de negocio, donde recae el funcionamiento y la productividad, centrándose en el desarrollo de las capacidades de los empleados y una gestión por competencias. (tendencias en gestión humana), es decir, diseño de cargo , perfil del cargo manual de funciones, habilidades específicas, tratando de elegir las mejores personas para cada puesto, que puedan adaptarse y ajustarse fácilmente, a lo requerido por la organización, permitiendo obtener mejores resultados, optimizar el tiempo de entrenamiento disminuyendo la rotación del personal; Cabe resaltar que los restaurantes encuestados, cuentan con un bajo índice de rotación lo que permite continuidad en los procesos.(Aguilera Mancilla et al., 2019).

Estos procesos dirigidos desde el área de talento humano, impactan directamente en la productividad del restaurante, posicionándolo en el mercado y prolongándolo en el tiempo, ya que un colaborador que se le ofrezca estabilidad, remuneración por su trabajo, crezca y se potencialicen sus competencias, será un trabajador productivo, motivado y posiblemente con alto sentido de pertenencia.

En cuanto a mercadeo, los restaurantes que se encuentran posicionados y tienen un reconocimiento, al ser consultados a través de la encuesta, el 40% cuentan con un área de mercadeo y publicidad estipulado en la empresa, que se dedica a diseñar estrategias que permiten el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo.

Se encontró en las encuestas que el 32% tiene asignado un presupuesto para publicidad y mercadeo, teniendo como principal objetivo el mercado meta el cual desea captar, permitiendo ser elegidos entre la competencia y estar posicionados en la mente del consumidor. (P. y K. K. Kotler, 2012).

La marca y el logo son elementos que identifican la imagen de una empresa, en este caso todos los restaurantes encuestados cuentan con ello, sin embargo, solo el 32% figura x, cuentan con un slogan, lo que significa que el tenerlo no es relevante en la elección del consumidor y tienen como estrategia de mercadotecnia el desarrollo de los entornos tecnológicos como redes sociales, incluso su propia página web.

Fracaso e implicaciones administrativas de los restaurantes

En esta sección se podrá analizar cuáles fueron los factores que incidieron en la decisión de cerrar estos establecimientos

Muchos emprendimientos nacen de la idea de poner una inversión en un sector productivo, con las proyecciones de generar utilidades; y el sector gastronómico es uno de los más atractivos para emprendedores e inversionistas.

Como en todo tipo de negocio hay factores determinantes que determinan el éxito o el fracaso, y en el sector gastronómico no es la excepción; muchos emprendedores asumen que el vender alimentos y bebidas genera amplias ganancias, además por ser una necesidad fisiológica el alimentarse, hay un mercado amplio para tener éxito, sin embargo, el tener restaurante significa también tener una empresa que requiere una gestión.

Muchos de los emprendimientos terminan en fracaso porque no se tienen en cuenta una organización o un modelo que les permita tener el control administrativo, financiero, estrategias de mercadeo y factores relacionados con la administración del talento humano.

A continuación, se presenta la entrevista estructurada para dos casos de restaurantes que terminaron cerrando ya que el emprendimiento no generó utilidades y terminó fracasando en el

corto y mediano plazo, también, se hace el análisis general de los factores que era determinantes para poder que estas empresas lograran salir adelante.

Tabla 1. Resultado de la entrevista estructurada a restaurantes cerrados por inactividad financiera.

NOMBRE DEL ENCUESTADO	
Friends Café & Gourmet	Luisiana Parrilla y Bar
Harold Saldarriaga	Johana Ortiz
CARGO DEL ENCUESTADO	
Propietario	Propietaria
¿QUÉ TIPO DE RÉGIMEN TENÍA EL RESTAURANTE?	
El restaurante era del régimen simplificado	Luisiana estaba en el régimen simplificado

Tabla 1.1. Factor determinante No. 1 Componente Administrativo.

¿CUÁNTOS EMPLEADOS TRABAJABAN EN EL RESTAURANTE?	
En el restaurante teníamos diez (10) empleados	Nosotros teníamos cinco (5) empleados
¿CUÁL ERA LA DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS POR ÁREAS?	
Había tres (3) empleados en la cocina, había cinco (5) meseros, el administrador y un auxiliar	Estaban dos (2) en producción, más los dos (2) meseros y el administrador
¿POR CUÁNTO TIEMPO ESTUVO EL ESTABLECIMIENTO EN EL MERCADO?	
Nosotros tuvimos el restaurante abierto menos de un año	El restaurante estuvo funcionando por dos años y 4 meses
¿Qué capacidad de sillas para atención a comensales tenía el establecimiento?	
Se podían atender entre 70 y 80 personas máximo	La capacidad de atención en el restaurante era de un aforo de 30 personas, pero se hacían bastantes domicilios
¿QUÉ TIPO DE SERVICIOS ADICIONALES OFRECÍA?	
Por la ubicación del local se tenía buen espacio de parqueo	El restaurante ofrecía servicio a domicilio
¿QUÉ HORARIO DE ATENCIÓN TENÍA EL RESTAURANTE?	
Abríamos entre semana desde las 6:00 pm y los fines de semana y festivos más temprano desde las 5:00 pm.	Nosotros atendíamos todo el día porque se ofrecía almuerzo y platos a la carta en la noche
¿EL RESTAURANTE TENÍA DISEÑADO MANUALES PARA SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS?	
No, todo se manejaba de forma	Nosotros no manejábamos manuales,

empírica por parte del administrador	todos los procesos eran empíricos
¿CUÁL ERA EL CARGO ESTIPULADO EN EL RESTAURANTE PARA EL MANEJO ADMINISTRATIVO?	
El restaurante lo manejaba un administrador	Nosotros teníamos un administrador
¿QUÉ GRADO DE ESCOLARIDAD TIENE LA PERSONA QUE ESTABA A CARGO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE?	
El administrador era bachiller nada mas	La persona que nos administraba el restaurante tenía estudios técnicos en auxiliar de enfermería.
¿CUÁL ES EL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LA PERSONA QUE TENÍA A CARGO LA ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE?	
Era netamente empírico, el manejaba el restaurante con base en la experiencia que tenía de otros negocios en los que había trabajado	El conocimiento del administrador era empírico porque el estudio que tenía era más operativo que administrativo
¿POR CUÁNTO TIEMPO ESTUVO ESTA PERSONA A CARGO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE?	
Como el restaurante estuvo poco tiempo abierto él fue el único administrador que tuvimos	Él estuvo administrando el restaurante más de un año

Tabla 1.2. *Factor determinante No. 2 Componente de Mercadeo*

MERCADEO	
¿EL RESTAURANTE TENÍA UN PRESUPUESTO DEFINIDO PARA PUBLICIDAD Y MERCADEO?	
FRIENDS CAFÉ & GOURMET	LOUISIANA PARRILLA Y BAR
No, cuando se contrataba el perifoneo se pagaba directamente con cuentas de cobro, pero esos gastos no se planificaban	Nosotros no presupuestábamos ese gasto
¿CONTABAN CON UN ÁREA DE MERCADEO / PUBLICIDAD?	
No eso nunca se contempló, se suponía que eso lo hacía el administrador	El restaurante no tuvo división por áreas todo estaba a cargo de quien administraba
¿QUÉ MEDIOS O ESTRATEGIA DE MARKETING UTILIZABAN PARA PROMOCIÓN DEL RESTAURANTE?	
Esa parte tampoco se hizo teníamos redes sociales para promocionar el restaurante y se perifoneaba como te decía en la otra pregunta, pero todo básicamente empírico	El mercadeo se manejó muy empíricamente con las redes sociales y en ocasiones especiales por perifoneo en el sector
¿EL RESTAURANTE TENÍAN SEGMENTADO SU PÚBLICO OBJETIVO?	
Eso sí, la atención del restaurante está centrada en la gente de las Mercedes, de Mirriñao y hasta los de Altamira	La verdad no se tuvo claro cuál era nuestro público objetivo
¿EL RESTAURANTE CONTABA CON ELEMENTOS PUBLICITARIOS DE MARCA, LOGO Y ESLOGAN?	
Nosotros tenemos la marca con logo y todo, pero del eslogan si no tenía idea que era necesario	Nosotros elaboramos el logo para la marca, pero no le hicimos el eslogan.

Tabla 1.3. Factor determinante No. 3 Componente de Talento Humano

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
¿CONTABA CON UN ÁREA DE TALENTO HUMANO?	
Friends Café & Gourmet	Luisiana Parrilla y Bar
No, el administrador era el encargado de contratar la gente que necesitábamos	No para nada, el administrador era el que contrataba el personal
¿CÓMO ERA EL PROCESO DE SELECCIÓN UTILIZABAN PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL?	
El personal por lo que decía el administrador contrataba la gente con base en la experiencia que tuviera	En el restaurante le dábamos trabajo a las personas que necesitábamos que estuvieran recomendados por alguien conocido ya fuera de nosotros o del propio administrador
¿EL RESTAURANTE TENIA DISEÑADO LOS CARGOS DE CADA ÁREA?	
Los cargos estaban definidos, pero nada estaba por escrito, el administrador todo lo manejaba de boca.	En el restaurante los cargos se definieron desde que íbamos a empezar a funcionar, eso se hizo entre los propietarios, pero no quedó registrado en ninguna parte.
¿EL RESTAURANTE TENIA MANUAL DE FUNCIONES?	
No por lo que le decía anteriormente, el administrador no tenía nada escrito ni documentado	Las funciones de los cargos también se definieron ese día, pero igual no quedó registrado
¿QUÉ MODALIDAD DE CONTRATACIÓN MANEJABAN EN EL RESTAURANTE?	
El único que tenía contrato era el administrador a los demás se les pagaba por turno trabajado	Los empleados que teníamos eran muy pocos, nosotros trabajamos con una planta mínima de cargos y a los empleados le pagábamos por turno hecho excepto al administrador.
¿CÓMO ESTABAN DISEÑADOS LOS TURNOS EL RESTAURANTE PARA EL PERSONAL OPERATIVO?	
Todos trabajaban el mismo turno derecho desde las 4:00 hasta media noche	Como en el restaurante se trabajaba desde por la mañana teníamos que programar los turnos partidos.
¿EL RESTAURANTE PAGABA LAS HORAS EXTRAS CUANDO LOS TURNOS EXCEDÍAN LAS 8 HORAS LABORALES?	
No porque solo se le pagaba lo del turno así se desocuparán antes o no, eso era lo convenido con ellos	El pago de los turnos se liquidaba quincenal pero no se tenía en cuenta ningún recargo por horas extras porque en el contrato verbal así quedaba establecido
¿CON QUE FRECUENCIA SE PRESENTABAN LAS NOVEDADES COMO	

AUSENTISMO, INCAPACIDADES, ACCIDENTES, RETIROS DE PERSONAL EN EL RESTAURANTE?

De lo que me daba cuenta con más frecuencia por lo que me decía el administrador, eran los retiros por una mejor ubicación y los que no iban a trabajar, según ellos porque estaban con molestias de salud	La frecuencia de las ausencias, los retrasos y retiros de empleados era bastante en ocasiones hasta uno al mes, eso era traumático por los pocos empleados que teníamos y posiblemente era por los turnos que manejábamos tuvimos muchas inconformidades
--	--

¿EN QUÉ ÁREA SE PRESENTABAN LA MAYORÍA DE NOVEDADES DEL PERSONAL?

los meseros son los que más presentaban inconvenientes y el auxiliar era el que nos apoyaba en esos casos en las mesas	En el restaurante donde más tuvimos novedades fue con los empleados de la cocina porque no podían con la carga laboral de los turnos.
--	---

¿EL RESTAURANTE PROVEÍA DE DOTACIÓN AL PERSONAL?

Hicimos solo una dotación muy bonita que estaba debidamente marcada con el logo del restaurante y estábamos pendientes que lo usaran todos los días	Nosotros no le dimos dotación al personal, solo le debamos unos delantales que teníamos bordados en el local para usarlos en los turnos y nosotros nos encargábamos del lavarlos para entregárselos nuevamente el día siguiente.
---	--

¿EL RESTAURANTE TENIA DISEÑADO E IMPLEMENTADO LOS PROGRAMAS Y PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO?

No nada de eso, a los empleados no les quedaba tiempo para eso	No y eso tal vez nos había ayudado a que no se fueran tanto los trabajadores
--	--

¿EL RESTAURANTE TENÍA PROGRAMA DE CAPACITACIONES MULTIDISCIPLINARES PARA EL PERSONAL?

No, a los empleados se les explicaba cuales iban a ser sus funciones y que les correspondía hacer al principio, pero no se les daba ninguna capacitación	Programa de capacitaciones no se hizo, nada más se les daba indicaciones puntuales para que realizaran funciones específicas eventualmente.
--	---

**ESTANDARIZACIÓN – TÉCNICO OPCIONES DE MAQUINARIA
¿EL RESTAURANTE TENÍA EL AVAL DE LA SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL?**

Friends Café & Gourmet	Luisiana Parrilla y Bar
No, si sabíamos que había que hacerlo, pero en el restaurante no alcanzamos a hacer eso proceso	Si se estaba haciendo el proceso, pero teníamos pendiente de que nos programaran la fecha de la visita de la secretaria.

¿EL RESTAURANTE APLICABA EL PLAN DE SANEAMIENTO BÁSICO Y LA NORMATIVIDAD ESTIPULADA EN LA RESOLUCIÓN 2674 DEL 2012?

Lo del certificado de saneamiento si se hizo, pero de esa ley no sé de qué trata	Por las gestiones que estábamos haciendo en la secretaria de salud nos dimos cuenta de ese asunto y ya estábamos estudiando para
--	--

	empezar hacerlo
¿EL RESTAURANTE CONTABA CON EL DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN PARA LA OPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURA ADECUADA Y TECNOLÓGICA PARA LA OPERACIÓN DE PROCESOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS?	
Creería que si porque en ese aspecto si el local era casi nuevo y se puedo adecuar la cocina y el área de servicio era amplio	Realmente no, el local donde estábamos funcionando no estaba bien distribuido y tuvimos inconvenientes en ese sentido
¿EL RESTAURANTE TENÍA LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO TECNOLÓGICO ÓPTIMO PARA LA OPERACIÓN DE PROCESOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS?	
El restaurante arrancó con una estufa de las grandes y prácticamente electrodomésticos por ejemplo el horno, la batidora y las neveras y de eso alcanzamos a cambiar la licuadora por una industrial porque la otra se había quemado nada más.	Cuando empezamos se invirtió en la compra de unos equipos que por desconocimiento terminaron siendo inadecuados para la operación del restaurante, teniendo que ser reparados y reemplazados varias veces porque no eran para trabajo industrial
¿EL RESTAURANTE TENÍA ESTANDARIZADO EN MANUALES SUS RECETAS Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS?	
No, todo lo que era las recetas, las fórmulas, las medidas, las mezclas y las combinaciones las manejaba el encargado de la cocina y el administrador solo revisaba las cantidades y las porciones, pero nada quedó escrito	El tema de preparaciones, composición y presentación de los platos eran de los saberes propios de la señora de la cocina ayudada por las instrucciones del administrador.

Tabla 1.4. Factor determinante No. 4 Componente Financiero

FINANCIERA	
¿QUÉ FUENTE DE FINANCIACIÓN TENÍA EL RESTAURANTE?	
Friends Café & Gourmet	Luisiana Parrilla y Bar
El restaurante no se financió con nadie para arrancar todo lo que se hizo se consiguió con recursos propios y de mi familia	Para empezar con el restaurante yo contaba con unos ahorros pero haciendo cuentas no me alcanzaba entonces los complementé con un crédito de libre inversión del banco en que tenía los ahorros.
¿EL RESTAURANTE CONTABA CON UN ÁREA DE CONTABILIDAD?	
Tampoco, en el restaurante el administrador era el que se encargaba de todo prácticamente que no fuera operativo	Para la contabilidad le pagábamos a un contador que se encargó de todo lo que tenía que ver con cámara y comercio y la Dian del restaurante.
¿CONTABAN CON EL SOPORTE DE UN SOFTWARE ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y DE FACTURACIÓN?	
Software propiamente dicho no, los informes y mucho de la contabilidad se llevaba en Excel, Word y el reporte de la caja registradora así funcionábamos	Entre el administrador y el contador se encargaron cada uno a su modo de cumplir con lo básico que pensaba necesitaba el restaurante para funcionar
¿EN LA PARTE CONTABLE Y ADMINISTRATIVA, EL RESTAURANTE CONTABA CON ESTRUCTURAS FINANCIERAS DE COSTOS GASTOS Y VENTAS?	
Tampoco el administrador hacía las compras con lo que le solicitaba el encargado de la cocina dependiendo de las existencias, del día de la semana o de la ocasión, pero nada de eso era estructurado se hacía como fuera llegando.	No teníamos ninguna estructura todo se manejaba de forma empírica en un libro de minuta diaria se hacían los inventarios y los cierres diarios.
¿EL ADMINISTRADOR MANEJABA ALGÚN MODELO GERENCIAL EN SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA?	
En cierta ocasión se le preguntó, pero por el nivel educativo que tiene no conoce del tema	Por lo que yo observaba parecía utilizar un modelo de mejoramiento continuo porque él era muy pendiente en ver los procesos para indicar como se podía mejorar y hasta el humanista también porque se preocupaba de lo que les sucedía a los empleados.
¿CÓMO CALIFICA EL RESULTADO OBTENIDO CON LA APLICACIÓN DE ESE(OS) MODELO(S) GERENCIAL (ES)?	
En el caso del administrador que teníamos consideramos que la gestión fue	El desempeño del administrador con relación a la gestión en el restaurante no fue

mala porque no se vio que liderara eficientemente ningún proceso	muy bueno, más bien regular porque descuidó muchos aspectos del restaurante y tuve muchas complicaciones debido a esas falencias administrativas.
¿EN CASO DE ABRIR UN NUEVO RESTAURANTE ESTARÍA DISPUESTO EN APLICAR UNA PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL ENFOCADO PARA RESTAURANTES GOURMET?	
Cuando podamos emprender un nuevo negocio sería bueno aplicar un modelo desde el principio que nos sirva para sacar adelante el proyecto	Teniendo la oportunidad de empezar un restaurante de nuevo estaría muy interesada en utilizar un modelo gerencial que me facilite la gestión de mi negocio.

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Los restaurantes objeto de ser entrevistados manifestaron circunstancias similares en muchas respuestas y justificaciones,

Los restaurantes no contaban con área contable en razón de que estas funciones eran asumidas por el administrador o por un contador que devengaba por encargarse de los aspectos tributarios del restaurante, pero ninguno de los dos administradores ejerció algún tipo de gestión financiera por ende no tuvieron fuentes de financiación y no contaban con apalancamiento financiero a causa de los desórdenes contables y el origen principal de su financiamiento eran los recursos propios o de familiares(Garcia, 2005). Donde hace mención de publicaciones que tratan de la administración de empresas y su financiamiento a través de la banca comercial.

Estos negocios no manejaban ninguna tipo de estructura financiera ni de costos, gastos o ventas evidenciándose el empirismo en su gestión financiera y ausencia de control en las operaciones económicas por tal razón no tuvieron en consideración la necesidad de tener apropiado ningún software contable, ya que tanto los administradores como el contador se limitaban al uso básico de programas de Microsoft office, para los registros financieros y

elaboración de informes (De Jesús et al., 2008) asegura sobre la necesidad de sistemas contables que sirvan además para suministrar información apropiada para la toma de decisiones.

Los propietarios no evidenciaron habilidades en el manejo de modelos gerenciales en los administradores que tenían sus negocios, uno desconocía por completo el tema y en el otro fue percibido matices de los modelos humanista y de mejoramiento pero solamente a nivel empírico y actitudinal más no estructurado entendido por su perfil académico técnico en auxiliar de enfermería, donde es preponderante contar con las suficientes competencias administrativas para ser quien dirija idóneamente la organización (Chiavenato, 2006).

En consecuencia las gestiones administrativas no fueron valoradas favorablemente, en uno de los casos argumentando la ausencia de habilidades gerenciales en el liderazgo de procesos y en el otro porque el empirismo la improvisación de su gestión produjo que descuidara situaciones puntuales en el restaurante advertidas por los propietarios; estos resultados se ven reflejados en el trabajo de Flores Orozco (2015) que halló igualmente la limitación de conocimientos administrativos, empirismo y bajo nivel de compromiso de algunos directivos.

Un factor clave de fracaso que influyo en el cierre del establecimiento fue el no tener una gestión adecuada del talento humano, así como también cada uno de los procesos que manejan en esta área, es decir, no tenían un proceso de selección definido, ya que la selección la realizaban de manera subjetiva, la remuneración no era acorde con las funciones ni con las horas establecidas en la norma, pues sigue siendo el factor económico, clave en la satisfacción y la motivación en el trabajo, lo que permite retener las personas en la empresa (Del Rio Vásquez, 2017).

La flexibilización de la vinculación y la desvinculación de los trabajadores en Colombia, ha permitido que se creen figuras de contratación poniendo en desventaja al trabajador, sin brindar una estabilidad laboral (Hernández et al., 2007).

En los restaurantes entrevistados se encontró que no tenían definida una estrategia de marketing, es decir no tenían destinado un presupuesto para publicidad y mercadeo, lo que contribuyó al bajo posicionamiento en el mercado ya que no se realizó un análisis adecuado de las necesidades y el entorno, no se identificó un mercado meta, ni tampoco se creó una propuesta de valor que los diferenciara y posicionara fortaleciendo las relaciones con el cliente, logrando que estos permanecieran leales y así mismo aumentaran las ventas favoreciendo el mercado (P. Kotler & Armstrong, 2007).

Los entrevistados manejaban un marketing digital muy básico que no permitió llegar al público objetivo, una de las estrategias que manejaban para promocionar sus restaurantes era contratar servicio de perifoneo, lo cual en la actualidad no es tan contundente en esta comuna que es de estrato 4 – 5, donde los propietarios, se encuentran durante gran parte del día en sus oficios laborales, perdiéndose el mensaje en estos espacios.

Modelo gerencial para restaurantes – una apuesta gourmet

La propuesta que se presenta a continuación del modelo gerencial para restaurantes gourmet, se divide en cuatro modelos los cuales se presentan clasificados de manera individual y después como se interrelacionan, presentando un modelo conceptual y un análisis del mismo.

Con el siguiente modelo se pretende ofrecer las herramientas necesarias a este tipo de empresas para que manejen los 4 principales frentes dentro de una organización.

El modelo gerencial está clasificado en cuatros áreas que propone cada una las herramientas para la implementación y que sea una guía para la gestión administrativa, financiera, de mercadeo y gestión del talento humano.

Cada restaurante que aplique este modelo, debe adaptar sus condiciones y recursos para adaptar cada una de las herramientas y ceñirse a lo propuesto.

Modelo administrativo

Para la formulación del modelo administrativo pertinente que se adecue a los establecimientos de comidas tipo gourmet se propone en la primera fase una revisión a todos los aspectos de formalización y funcionamiento del negocio, luego se hará revisión de los elementos de la planeación estratégica planteada por Michael porter y la aplicación de la matriz DAFO creación de Albert S. Humpherey.

Partiendo de la premisa que no es factible formular un modelo administrativo sin previamente tener una organización de la empresa, es necesario que en primer lugar el restaurante tenga definido el tipo de persona que va a constituir ya sea natural o jurídica como se contempla en la ley 1607 del 2012 en el caso de las personas naturales y el artículo 633 del código de comercio para las personas jurídicas y que esté cumpliendo con los requisitos de carácter obligatorio del

decreto 1879 de 2008 para evitar posibles sanciones y hasta cierre del establecimiento, entonces debe comprobarse la existencia de:

- Matrícula mercantil, solicitada ante la cámara de comercio.
- Inscripción en el RUT, trámite que se realiza ante la DIAN
- Concepto sanitario, contemplado en la ley 9 de 1979 y es solicitada en la secretaria de salud.
- Registro nacional de turismo, dependiendo de su reporte de ventas anuales según el art, 12 de la ley 1102 de 2006.
- Certificado de Sayco y acinpro solicitado ante la propia entidad
- Uso de suelos, permiso que se gestiona en la oficina de Planeación Municipal.
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios, también llamado Certificado de Bomberos, se expide en la oficina del cuerpo de Bomberos de la ciudad.
- Lista de precios, que se registra en la oficina de Inspección y Control de la Alcaldía Municipal
- Certificado de manipulación de alimentos, expedido por la secretaria de salud.

Estructura Organizacional

El proceso de estructuración organizacional elegido en la propuesta de modelo gerencial para ser empleado en los restaurantes de la comuna dos (2) es departamentalización debido a que este sistema es el pilar sobre el cual se concentran los cargos y las áreas a las que pertenecen para dar

alcance a los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta las particularidades que cada organización para la ejecución de sus proyectos.

Se opta por definir un esquema de departamentalización por productos o servicios que consiste en hacer agrupaciones de actividades acordes con las líneas de producción.

Esta departamentalización implica realizar una diferenciación y asociación de actividades afines a los productos o servicios del área o departamento.

Este tipo de estructuración presenta ventajas debido a que asigna responsabilidades en los procesos de los productos o servicios, facilitando la articulación interdepartamental

Luego de haber revisado el cumplimiento de los aspectos normativos de creación y formalización, se revisa la estructura organizacional del restaurante:

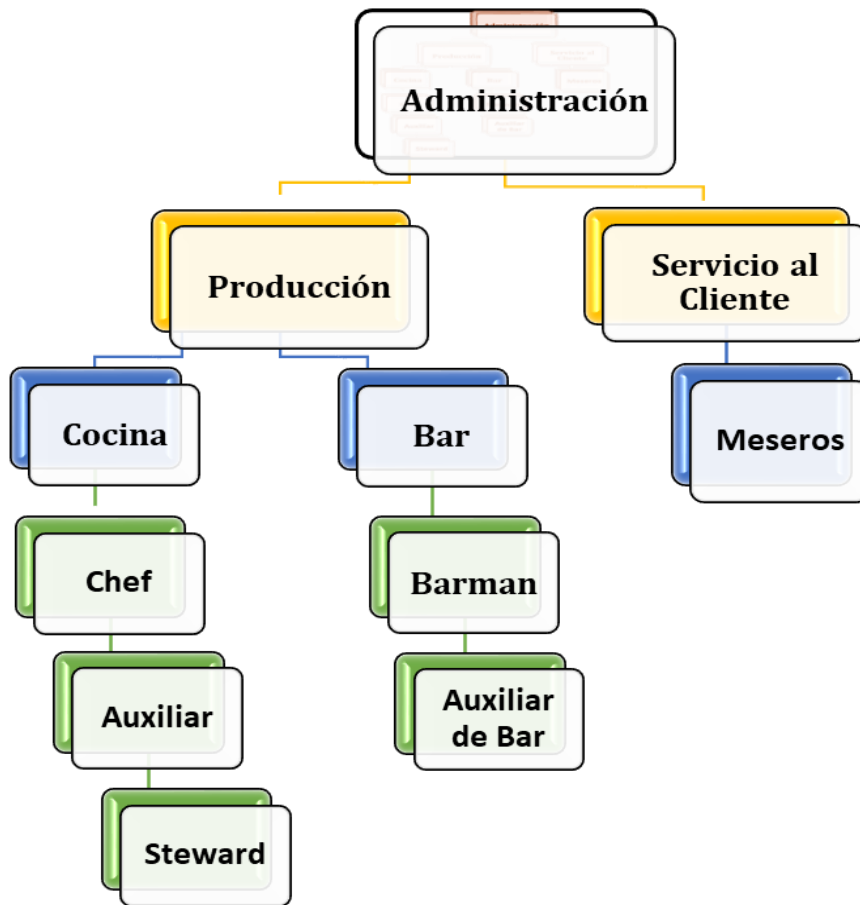


Figura 47. Organigrama
Fuente / Elaboración: De la Investigación

En la Figura 47 se plantea una estructura Organizacional de departamentalización por procesos con una planta mínima para un funcionamiento básico en un restaurante Gourmet que funcione en una sola jornada ya sea de día o nocturna con base en la información suministrada por los propietarios o administradores y recolectada en los instrumentos con los cargos esenciales para cubrir la operación de un turno a la vez.

En este sentido Chiavenato (2006,p.75) Fayol en su teoría de la organización, habla de las características de jerarquía y subordinación fundamentados en el principio de la unidad de

mando en la estructura de las organizaciones, por tal motivo se debe examinar si el organigrama del restaurante está diseñado bajo los principios escalares de autoridad.

Abordando el tema de planeación estratégica se deben contemplar el desarrollo de los elementos filosóficos del restaurante los cuales son:

- **La misión:** es el elemento más importante en la cual se debe expresar cual es la razón ser del restaurante, lo que es y lo que ofrece.
- **La Visión:** este componente de estar proyección que se quiere del restaurante a partir de una descripción del mismo y debe formularse con un tiempo específico para lo que se espera lograr.
- **Los Valores Institucionales:** gracias los valores se expresarán cuáles son los puntos más importantes y prioridades del restaurante, resaltando lo que lo destaca y lo diferencia entre los demás.

Después de formular estos tres conceptos se comenzar se pasa a realizar la formulación de la estrategia, Porter, (2008), en su artículo publicado en el 2008 en la revista Harvard Business Review “Contar con estos puntos definidos genera una ventaja competitiva”. Paso siguiente es la realización de análisis de los entornos para lo cual se facilita el uso de los siguientes esquemas:

Cadena de valor: el desarrollo de la plantilla de la cadena se valor que propone Porter, consiste entonces en examinar y dividir el restaurante en sus actividades más relevantes para entender el origen y funcionamiento de sus costos y su diferenciación.

Tabla 2. Cadena de valor

Compras					
Investigación + Desarrollo + Innovación					Margen
Recursos Humanos					=
Administración + Planificación + Financiación					Valor
Logística Interna	Operacio nes	Logística Externa	Marketin g y Ventas	Post- Venta	Diferenci ador

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Luego viene el desarrollo de uno de los esquemas más nombrado de (Porter, 2008, p.32), las cinco fuerzas competitivas, es realizar el análisis del restaurante utilizando el conocimiento de su sector económico en ese momento.

La elaboración de este documento consiste en detectar los siguientes elementos en el restaurante:

En primer lugar, determinar la existencia de cuáles son los productos que pueden sustituir los productos que ofrece el restaurante.

En segunda medida determinar Si los productos ofrecidos por el restaurante son poco ofrecidos en el sector, ya que así tendremos un bajo nivel de rivalidad, pero si es el caso contrario, la tendencia de la rivalidad será elevada.

El tercer punto trata de la amenaza de los nuevos competidores. En este parte el restaurante debe compararse con los referentes de competencia.

La penúltima fuerza la indaga sobre la negociación con los intermediarios del restaurante (proveedores), agentes importantes en el ejercicio por ser quienes manejan la información de los puntos de rentabilidad en el sector.

Para terminar, la quinta fuerza es la determinación del nivel de negociación con relación al grado de lealtad de los usuarios hacia los servicios del restaurante.

En la siguiente figura se muestra de forma gráfica lo anteriormente explicado.



Figura 48. Las cinco Fuerzas de Porter

Fuente / Elaboración: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320> / The Five Competitive Forces That Shape Strategy

En la Figura 48 se visualizan los componentes de las cinco fuerzas de la planeación estratégica postulados por Michael Porter mediante su discernimiento se logra el desarrollo de la tabla que se proporciona a continuación para determinar cómo intervienen las cinco fuerzas de Porter en el restaurante.

Tabla 3. *Plantilla de las Cinco Fuerzas de Porter*

LAS CINCO FUERZAS	DESCRIPCIÓN CON RELACIÓN AL RESTAURANTE
Amenazas de productos sustitutos	
Amenazas nuevas competidores	
Poder de negociación de los proveedores	
Poder de negociación de los compradores	
Competencia en el mercado	

Fuente / Elaboración: The Five Competitive Forces That Shape Strategy / De la Investigación.

Paso seguido se estructura el análisis PESTEL por medio de una plantilla diseñada para tal fin, esta plantilla tiene como objetivo analizar todos los elementos que son externos al nuestro control y cómo pueden llegar afectar el restaurante. Además, de esta manera se pueden vislumbrar algunas potenciales situaciones y prever posibles reacciones.

Tabla 4. Esquema PESTEL

POLÍTICAS		TECNOLÓGICO	
	Gobierno		Infraestructura física
	Clima político		Infraestructura tecnológica
	Tendencias electorales		Tecnología de la información y comunicación
(P)	Políticas gubernamentales	(T)	Tecnologías emergentes
	Conflictos		Investigación
	Iniciativas, bonos, incentivos		patentes
	ECONÓMICAS		Acceso tecnológico
	Tendencias		ECOLÓGICO
	Crisis		Problemas medioambientales
(E)	Ciclos económicos	(E)	Procesos de producción
	Políticas de innovación		Políticas medioambientales
	SOCIOCULTURALES		Regulación
	Demografía		LEGISLACIÓN
	Estilo de Vida		Decretos municipales
(S)	Actitudes y Opiniones	(L)	Metodologías gubernamentales
	Imagen Corporativa		Antimonopolio
	Aspectos éticos		Derecho internacional
			Reglamentación nacional

Fuente / Elaboración: Macroenvironmental Analysis for Strategic Management / De la Investigación.

En la tabla 4, se tiene un esquema de PESTEL para ser diligenciado de acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior.

Tabla 5. Análisis de la Competencia

DATOS	El Restaurante	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
NOMBRE				
CIIF				
DOMICILIO				
FACTURACIÓN				
BENEFICIOS				
PUNTOS FUERTES				
PUNTOS DÉBILES				

Fuentes / Elaboration: Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance / De la Investigación.

Siguiendo con el orden en la tabla 5, tenemos el análisis de la competencia que hace referencia en aspectos puntuales del restaurante y se logre identificar los referentes de competencia inmediatos del sector para evaluar y hacer seguimiento de las estrategias que estén utilizando.

Luego de haber realizado el análisis de entornos y competencia debe hacerse un diagnóstico con los resultados obtenidos en el ejercicio anterior.

Este diagnóstico se realiza con una matriz DAFO clasificando los resultados que afectan positiva y negativamente el restaurante respectivamente donde corresponde.

Tabla 6. La Matriz D O F A

DEBILIDADES		AMENAZAS
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES

Fuente / Elaboración: Elementos de administración: un enfoque internacional, Harold Koontz, Heinz Weihrich / De la Investigación

En esta tabla 6, se debe registrar al lado izquierdo los resultados de la tabla cadena de valor (debilidades) para los factores que se deben mejorar y en (fortalezas) los factores que deben ser cuidados, luego en el lado derecho se registrarán los resultados que se obtuvieron en el esquema de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL donde las (amenazas) son factores que se consideren perjudiciales para el restaurante y las (oportunidades) serán los factores que lo beneficien.

Tabla 7. La Matriz C A M E

DAFO – CAME	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	EXPLOTAR Oportunidades	MANTENER Fortalezas
	Estrategia ofensiva Potenciar	Estrategia defensiva Evaluar riesgo
DEBILIDADES	CORREGIR Debilidades	AFRONTAR Amenazas
	Estrategia reorientación Decidir	Estrategia supervivencia Conocer limitaciones

Fuente / Elaboración: Elementos de administración: un enfoque internacional, Harold Koontz, Heinz Weihrich / De la Investigación

Ahora bien, en la tabla 7, después de haber completado este ejercicio hay que hacer una combinación de estos factores mediante la matriz CAME, herramienta que será de utilidad para la posterior selección de la estrategia más adecuada, la cual puede ser interpretada de la siguiente manera según el cuadrante seleccionado:

Una Estrategia Ofensiva consiste en la potenciación y explotación de las oportunidades halladas en el restaurante.

Para una Estrategia Defensiva de debe considerar el nivel de riesgos a asumir a su misma vez el cuidado y monitoreo de las fortalezas.

En la Estrategia de reorientación imperan los cambios, la toma de decisiones, la valoración y corrección de debilidades detectadas.

En una Estrategia de supervivencia se debe tener amplio conocimiento de las limitaciones del restaurante, en consecuencia, hay que determinar el proceso de manejo y mitigación de las amenazas.

En esta fase del modelo se diseñan los objetivos con lo se debe dar cumplimiento a la Misión formulada al comienzo de esta guía

En la Figura 50, muestra como para dar cumplimiento a la misión se debe dividir el objetivo en pequeñas tareas, seleccionando algunas estrategias y tácticas para dar alcance a este objetivo ya definido.



Figura 49. Objetivos y estrategias
Fuente / Elaboración: Marketing and planning

En la Figura 50, muestra como para dar cumplimiento a la misión se debe dividir el objetivo en pequeñas tareas, seleccionando algunas estrategias y tácticas para dar alcance a este objetivo ya definido.

Figura 50. El Modelo S M A R T

S	Specific - Especifico	¿Qué quieres conseguir?
M	Measurable - Medible	¿Cómo puedes medir su eficiencia?
A	Attainable - Alcanzable	¿Es realista o posible?
R	Relevant - Relevante	¿Por qué es interesante para el restaurante?
T	Timely - Temporal	¿Cuánto tiempo se tiene para conseguirlo?

Fuente / Elaboración: way to write management's goals and objectives / De la Investigación

La tabla 8, marca pautas para continuar con el desarrollo de la planeación estratégica, donde la correcta definición de los objetivos es muy importante por lo que el método que emplea esta tabla permite hacer esta formulación de una forma realmente sencilla.

Es tan importante la elaboración y puesta en funcionamiento de la estrategia como la evaluación de los siguientes factores, los Riesgos asumidos como consecuencia de la toma de decisiones, la Complejidad en la ejecución de la estrategia y el retorno de inversiones realizadas, apalancamiento financiero y de rentabilidad esperada.

Por último “lo que no se mide no mejora”, como lo dijo Peter Druker, con esta premisa, es esencial que el plan estratégico tenga objetivos cuantitativos que puedan ser medibles mediante números e indicadores, tener a alguien responsable de ejecutar la tarea, la realice concretamente como se ha detallado en el plan y dentro del plazo especificado para hacerlo.

Con la recapitulación de estos procedimientos se espera obtener mejores resultados en la gestión administrativa para mejorar los indicadores de funcionamiento y permanencia de los restaurantes que pretendan ser abiertos en el futuro en la ciudad tal como se interpreta en el trabajo de Daries Ramón(2018) donde asevera “Esta tesis contribuye de manera significativa mediante tres modelos a mejorar la gestión y la toma de decisiones de los gerentes de restaurantes de cierto nivel”

Se evidenció en los resultados del instrumento tipo encuesta que todos los restaurantes que se encuentran en funcionamiento utilizan algunos aspectos de al menos uno de los modelos

gerenciales de los que se les preguntó siendo el modelo de Calidad Total en el que todos estuvieron de acuerdo en su uso seguido por el Modelo Humanista y el modelo KAIZEN, modelos que se adaptan muy bien estos tipos de negocio como lo menciona Soler, Delgado, Sanjuán, & García (2018) en su “investigación que abarca el estudio de los modelos para evaluar la sostenibilidad empresarial enmarcados en principios de desarrollo sostenible y teorías éticas de la responsabilidad social en el nivel empresarial”.

En contraposición los propietarios de los restaurantes que no están en funcionamiento fueron entrevistados de forma abierta y uno de ellos indicó que el administrador de su restaurante si usaba algunos elementos del modelo humanista y de mejoramiento continuo pero que no se trataba en ninguna forma de una aplicación integral de esos modelos.

Los dos propietarios, aunque por separado estuvieron de acuerdo en aseverar que en parte la causa de que sus restaurantes no continuaran en servicio se debió a falencias en la gestión, falta de controles y al empirismo de sus administradores, por lo tanto, se demuestra la pertinencia de brindar un modelo que permita a los administradores de los restaurantes conocer en detalle todas sus actividades y procesos, con el fin de lograr un apropiado manejo de sus recursos del negocio.

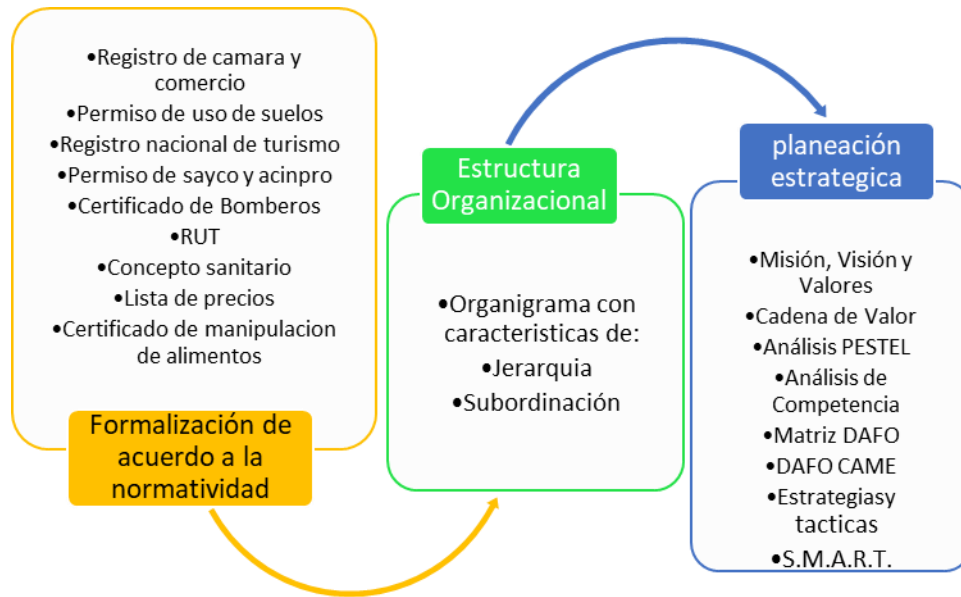


Figura 51. Modelo Administrativo
Fuente / Elaboración: De la Investigación

Propuesta de modelo financiero para el restaurante gourmet

El objetivo de la presente propuesta se fundamenta en la formulación del sistema de costos más adecuado para los servicios de restaurante y de suministro de bebida en el Restaurante Gourmet.

En la formulación de los estados de resultados y del estado de situación financiera para cada período, preparados bajo el marco normativo de las Normas internacionales de información financiera para pymes y en sujeción a las normas vigentes sobre impuestos en el país.

11. Estados financieros

Tabla 8. Estado de Resultados

RESTAURANTE CERRADO	
Nit : 800.321.123	
ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2018	
Ingresos Operacionales	
Comercio	\$ 537,505,500.00
Devoluciones Rebajas Y Descuentos	
Devolución Ventas	\$ 0.00
Costo de ventas	
Comercio	\$ 8,476,325.00
=Utilidad Bruta En Ventas	\$ 529,029,175.00
Gastos:	
Gastos Operacionales De Administración	
Honorarios	\$ 81,580,400.00
Seguros	\$ 250,560.00
Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 650,000.00
Depreciación	\$ 1,003,500.00
Diversos	\$ 272,000.00
Total, Gastos Operacionales De Administración	\$ 83,756,460.00
Gastos Operacionales De Ventas	
Total, Gastos Operacionales De Ventas	0.00
Total, Gastos Operacionales	\$ 83,756,460.00
=Utilidad Operacional	\$ 445,272,715.00
Ingresos No Operacionales	
Gastos No Operacionales	
Gastos Financieros	\$ 750,000.00
=Utilidad Neta Antes De Impuestos Y Reservas	\$ 444,522,715.00
Impuesto Sobre La Renta	\$ 43,238.37
=Utilidad Liquida	\$ 444,522,715.00
Reservas	
=Utilidad Del Ejercicio	\$ 444,522,715.00

Fuente / Elaboración: De la Investigación

11.1 Análisis Horizontal del Activo

Tabla 9 Análisis Horizontal – Activo

ACTIVO	2018	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo Corriente				
caja	0.00	0.00	0.00	0.00%
moneda nacional	-10,146,200.00	9,500,000.00	-19,646,200.00	-206.80%
nacionales	167,336,182.00	18,650,500.00	148,685,682.00	797.22%
retención en la fuente	7,373,998.00	2,580,200.00	4,793,798.00	185.79%
mercancías	-2,065,925.00	0.00	-2,065,925.00	0.00%
Total, Activo Corriente	162,498,055.00	30,730,700.00	131,767,355.00	428.78%
Activo No Corriente				
terrenos urbanos	12,542,600.00	12,542,600.00	0.00	0.00%
edificios	45,000,000.00	45,000,000.00	0.00	0.00%
muebles y enseres	18,600,000.00	18,600,000.00	0.00	0.00%
equipo de computo	15,660,000.00	0.00	15,660,000.00	0.00%
autos y camionetas	24,000,000.00	24,000,000.00	0.00	0.00%
depreciación acumulada	-1,003,500.00	0.00	-1,003,500.00	0.00%
costos pagados anticipado	4,760,640.00	0.00	4,760,640.00	0.00%
cargos diferidos	1,398,400.00	0.00	1,398,400.00	0.00%
Total, Activo No Corriente	120,958,140.00	100,142,600.00	20,815,540.00	20.79%
Total, Activo	283,456,195.00	130,873,300.00	152,582,895.00	116.59%

Fuente / Elaboración: De la Investigación

11.2 Análisis Horizontal del Pasivo

Tabla 10. Análisis Horizontal – Pasivo

PASIVO	2018	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa
Pasivo Corriente				
Proveedores	45,000,000.00	45,000,000.00	0.00	0.00%
Nacionales	19,577,000.00	14,865,300.00	4,711,700.00	31.70%
Costos Pro Pagar	2,172,360.00	0.00	2,172,360.00	0.00%
Compras	1,826,704.00	895,400.00	931,304.00	104.01%
Impuesto Ventas Retenido	126,432.00	0.00	126,432.00	0.00%
Acreedores Varios	8,100,500.00	8,100,500.00	0.00	0.00%
IVA	26,478,884.00	5,820,500.00	20,658,384.00	354.92%
Total, Pasivo Corriente	103,281,880.00	74,681,700.00	28,600,180.00	38.30%
Pasivo No Corriente				
Total, Pasivo No Corriente	0.00	0.00	0.00	0.00%
Total, Pasivo	103,281,880.00	74,681,700.00	28,600,180.00	38.30%
Patrimonio				
Aportes Sociales	66,052,000.00	66,052,000.00	0.00	0.00%
Utilidad Del Ejercicio	123,982,715.00	0.00	123,982,715.00	0.00%
Pérdida Acumulada	-9,860,400.00	-9,860,400.00	0.00	0.00%
Total, Patrimonio	180,174,315.00	56,191,600.00	123,982,715.00	220.64%
Total, Pasivo Mas Patrimonio	283,456,195.00	130,873,300.00	152,582,895.00	116.59%

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 11. Análisis Vertical - Activo

ACTIVO	2018	% De Participación	2017	% De Participación
Activo Corriente				
Caja	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moneda Nacional	-10,146,200.00	-3.58%	9,500,000.00	7.26%
Nacionales	167,336,182.00	59.03%	18,650,500.00	14.25%
Retención En La Fuente	7,373,998.00	2.60%	2,580,200.00	1.97%
Mercancías	-2,065,925.00	-0.73%	0.00	0.00%
Total, Activo Corriente	162,498,055.00	57.33%	30,730,700.00	23.48%
Activo No Corriente				
Terrenos Urbanos	12,542,600.00	4.42%	12,542,600.00	9.58%
Edificios	45,000,000.00	15.88%	45,000,000.00	34.38%
Muebles Y Enseres	18,600,000.00	6.56%	18,600,000.00	14.21%
Equipo De Computo	15,660,000.00	5.52%	0.00	0.00%
Autos Y Camionetas	24,000,000.00	8.47%	24,000,000.00	18.34%
Depreciación Acumulada	-1,003,500.00	-0.35%	0.00	0.00%
Costos Pagados Anticipado	4,760,640.00	1.68%	0.00	0.00%
Cargos Diferidos	1,398,400.00	0.49%	0.00	0.00%
Total, Activo No Corriente	120,958,140.00	42.67%	100,142,600.00	76.52%
Total, Activo	283,456,195.00	100.00%	130,873,300.00	100.00%

Fuente / Elaboración: De la Investigación

11.3 Análisis Vertical Pasivo

Tabla 12. Análisis Vertical - Pasivo

PASIVO	2018	% De Participación	2017	% De Participación
Pasivo Corriente				
Proveedores	45,000,000.00	15.88%	45,000,000.00	34.38%
Nacionales	19,577,000.00	6.91%	14,865,300.00	11.36%
Costos Pro Pagar	2,172,360.00	0.77%	0.00	0.00%
Compras	1,826,704.00	0.64%	895,400.00	0.68%
Impuesto Ventas Retenido	126,432.00	0.04%	0.00	0.00%
Acreedores Varios	8,100,500.00	2.86%	8,100,500.00	6.19%
IVA	26,478,884.00	9.34%	5,820,500.00	4.45%
Total, Pasivo Corriente	103,281,880.00	36.44%	74,681,700.00	57.06%
Pasivo No Corriente				
Total, Pasivo No Corriente	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Total, Pasivo	103,281,880.00	36.44%	74,681,700.00	57.06%
Patrimonio				
Aportes Sociales	66,052,000.00	23.30%	66,052,000.00	50.47%
Utilidad Ejercicio	123,982,715.00	43.74%	0.00	0.00%
Pérdida Acumulada	-9,860,400.00	-3.48%	-9,860,400.00	-7.53%
Total, Patrimonio	180,174,315.00	63.56%	56,191,600.00	42.94%
Total, Pasivo Mas Patrimonio	283,456,195.00	100.00%	130,873,300.0	100.00%

Fuente / Elaboración: De la Investigación

11.4 Indicadores de Liquidez

Razón corriente

	Total, Activo	162,498,055.0	
RAZÓN	Corriente	0	
			1.57
CORRIENTE	<u>Total, Pasivo</u>	<u>103,281,880.0</u>	
	Corriente	0	

Según El Análisis Realizado A La Empresa Restaurante Cerrado, Se Puede Determinar Que La Entidad Dispone De 1.57 Pesos Del Activo Corriente Para Respaldar Cada Peso De Deuda Inferior A Un Año.

Prueba Acida

	Activos		
		164,563,980.0	
PRUEBA	Corriente -	0	
	Inventario		1.59
ACIDA	<u>Total, Pasivo</u>	<u>103,281,880.0</u>	
	Corriente	0	

Según El Análisis Realizado A La Empresa Restaurante Cerrado, Se Pudo Determinar Que La Entidad Dispone De \$ 1.59 Pesos Para Cumplir Con Sus Obligaciones A Corto Plazo, Sin Tener Que Recurrir A Sus Inventarios.

11.5 Indicadores de Rentabilidad

Margen neto de utilidad

MARGEN	Utilidad Neta X	12,398,271,500.	90.52
NETO DE	100	00	
UTILIDAD	<hr/> Ventas Netas	<hr/> 136,965,500.00	

Según El Análisis Realizado A La Empresa Restaurante Cerrado, Se Pudo Determinar Que Por Cada Peso Vendido Se Generó 90.52 Centavos De Utilidad Neta, Los Resultados demuestran Que El Negocio No Ha Sido Muy Lucrativo.

ROA -	Utilidad Neta X	12,398,271,500.0	
RENTABILIDAD	100	0	43.7
SOBRE EL	<hr/>	<hr/>	4
ACTIVO TOTAL	Total, Activo	283,456,195.00	

Según El Análisis Realizado A La Empresa Restaurante Cerrado, Se Pudo Determinar Que El Roa (Return On Assets) Es Igual Al 43.74%, Es Decir, La Empresa Tiene Una Rentabilidad Del 43.74% Con Respecto A Los Activos Que Posee. O, En Otras Palabras, La Empresa Utiliza El 43.74% Del Total De Sus Activos En La Generación De Utilidades.

11.6 Indicadores de Endeudamiento

Endeudamiento a corto plazo

	Pasivo Cte X	10,328,188,000.	
ENDEUDAMIENTO A	100	00	100.00
CORTO PLAZO			
	<u>Total, Pasivo</u>	<u>103,281,880.00</u>	

Según El Análisis Realizado A La Empresa Restaurante Cerrado, Se Pudo Determinar Que Del Total De Los Activos De La Empresa, Un 100% Está Representado En Pasivos Que Se Deben Pagar Antes De Un Año O Tienen Vencimiento En El Corto Plazo.

Razón de Deuda

	Pasivo Total	10,328,188,000.00	
RAZÓN DE	*100		: 36.44
DEUDA			
	<u>Activo Total</u>	<u>283,456,195.00</u>	

Según El Análisis Realizado A La Empresa Restaurante Cerrado Se Pudo Determinar Que La Empresa Tiene Sus Activos Financiados En Un 36.44% . O En Otras Palabras El 36.44% De Los Activos Está En Manos De Los Acreedores O Terceros Y Tan Solo El 63.56% De Esos Activos Le Pertenece Verdaderamente A La Compañía.

En relación con el sistema de costos, de acuerdo a la naturaleza de las operaciones que se ejecutan en el restaurante, se establece que el sistema de costeo adecuado y que sirve como herramienta en la toma de decisiones para la dirección, es el sistema de costos ABC, CostBasic Activistas, que tiene como característica fundamental hacer el estudio para definir cuatro parámetros requeridos para hacer la aplicación de los costos:



La determinación *de los recursos* conlleva al estudio de los tres elementos del costo: materiales, mano de obra y costos indirectos, para cada uno de los productos y servicios que ofrece el restaurante, información que deberá ser consignada en hojas de especificaciones por cada elemento del costo, para los siguientes productos:

Tabla 13. *Clasificación de los grupos de productos*

Grupos de productos	Platos a la carta
COMIDAS RAPIDAS GOURMET	Hamburguesa Especial
	Hamburguesa Sencilla
	Perro
	Aplastados
	Salchipapas
PLATOS GOURMET	Filet Mignon
	Cordón Bleu
	Paella
	Risotto
	Salmon Frutos del Mar
ENTRADAS	Aborrajados
	Yucas Frita
	Nuguets de Pollo
	Dedos de Queso
	Chorizos
PARRILLA	Punta de Anca
	Churrasco
	Pechuga a la Parrilla
	Porcha de Cerdo
	Trucha a la Parrilla
BEBIDAS	Limonada de Coco
	Jugos Naturales
	Batidos
	Cocteles
	Gaseosas

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Para hacer las especificaciones de cada producto, se tomó la información de procesos de cocina realizados en contratos de asesoría a restaurantes del mismo nivel de la ciudad de Palmira, utilizando el método de la observación directa y recolectando información de campo en cada una de las prácticas realizadas en la ejecución de las asesorías ejecutadas.

Como resultado de las investigaciones realizadas, se formula el modelo financiero para un restaurante que reúna las siguientes características en su organización:

Organigrama

La estructura organizacional de la empresa (Organigrama) se propone que quede segregado en las siguientes áreas:

Administrativa

Un Administrador o Gerente.

Producción

Cocina

- Un Chef
- Un Auxiliar de Cocina
- Un Steward

Bar

- Barman
- Auxiliar de Bar

Servicio al cliente

- Meseros

De esta manera el personal total por turno sería de siete personas.

Procesos

ADMINISTRACIÓN

Administrar en todo su contexto la Operación del restaurante, dividida en tres (3) zonas como se especificó anteriormente:

- Cocina
- Bar
- Mesas

Asignando de manera efectiva los recursos y enfocando el talento humano hacia el logro de los resultados establecidos por el restaurante, para la satisfacción del cliente, del cliente interno y para el logro de los objetivos financieros de la empresa.

COCINA

La cual se divide en 2 áreas específicas:

Cocina fría

Funciones del área de trabajo: en esta área de la cocina se encargan de:

- Preparación de las marinadas para carnes de res, cerdo, mariscos, pescados, pollo etc.
- Arreglo, deshuesado y limpieza de pollo, carnes rojas, cerdo, pescado, mariscos, productos de mar en general.
- Porcionamiento de todo tipo de carnes para enviarlas a cocina caliente para su preparación.
- Preparación de ensaladas.

- Preparación de las salsas frías, salsas inestables como vinagretas, aderezos como el chimichurri, picadillos como el ají, etc.
- Manejo de inventario y Recepción de materia prima.
- Sándwiches.
- Preparación de postres.
- Preparación de bebidas (Jugos, Limonadas, Malteadas).

Cocina caliente

Las estaciones de cocina caliente de modo generalizado en los restaurantes de la comuna dos son:

- El horno
- Parrilla y plancha
- Estufa
- Frituras

Funciones del área de trabajo: en esta área de la cocina se encargan de:

- Preparación de las salsas calientes del restaurante.
- Preparación de a través de métodos y técnicas de cocción de:
- Hortalizas
- Sopas
- Entremeses Calientes
- Huevos
- Farináceos

- Mariscos
- Pescados
- Carne de Res
- Cerdo
- Pollo
- Ensamble y decoración de platos.

BAR

Administrar todo el servicio en la barra, de las diferentes bebidas y preparación de cocteles, manteniendo en existencia los inventarios de ingredientes e insumos, que se utilizan para la elaboración de las bebidas.

- Realizar el pre alistamiento (Mise en Place)
- Mantener limpio, seco y ordenado toda el área incluyendo menaje y cristalería.
- Surtir los refrigeradores.

SERVICIO AL CLIENTE

- Controlar el servicio desde la apertura y el cierre del restaurante
- Tener la indumentaria y herramientas necesarias para la atención de servicio al cliente.
- Tener el Mise en Place del salón.
- Realizar el secado de menaje y cubiertos, al igual que su almacenamiento.
- Realizar el aseo del salón.
- Realizar los inventarios cada cierre de mes. **ESPECIFICACIONES DE LOS**

PRODUCTOS

MATERIALES

Tabla 14. Ejemplo Hamburguesas

							
				Comidas Rápidas		Hamburguesa	
				CANTIDAD		1	
PRODUCTO	PRESENTACION		PRECIO	PRECIO PRESENTACION ML/GR/JUNID	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
	Medida	Cantidad					
Pan Hamburguesa	UND	10	\$ 7.000	\$ 700,00	1	\$ 700,00	
Carne Hamburguesa	UND	1	\$ 1.814	\$ 1.814,00	1	\$ 1.814,00	
Tomate Milano Rojo	GR	1.000	\$ 2.700	\$ 2,70	50	\$ 135,00	
Lechuga Crespa Verde	GR	200	\$ 1.400	\$ 7,00	10	\$ 70,00	
Jamón Zenú	GR	500	\$ 6.567	\$ 13,13	20	\$ 262,68	
Queso Tipo mozzarella	GR	2.000	\$ 35.500	\$ 17,75	20	\$ 355,00	
Cebolla Caramelizada	GR	1.000	\$ 3.300	\$ 3,30	40	\$ 132,00	
COSTO BRUTO DE LA PREPARACION						\$ 3.468,68	

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 15. Ejemplo Entradas - Aborrajados

							
				Entradas		Aborrajados	
				CANTIDAD		1	
PRODUCTO	PRESENTACION		PRECIO	PRECIO PRESENTACION ML/GR/JUNID	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
	Medida	Cantidad					
Aborrajado	UND	1	\$ 900	\$ 900,00	3	\$ 2.700,00	
Dulce de Guayaba	GR	6.250	\$ 32.000	\$ 5,12	50	\$ 256,00	
Albaca	GR	1.000	\$ 6.000	\$ 6,00	0,2	\$ 1,20	
COSTO BRUTO DE LA PREPARACION						\$ 2.957,20	

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 16. Ejemplo Elaboración Parrilla - Punta de Anca

						
			Parrilla		Punta de Anca	
			CANTIDAD		1	
PRODUCTO	PRESENTACION		PRECIO	PRECIO PRESENTACION ML/GR/UNID	CANTIDAD	VALOR TOTAL
	Medida	Cantidad				
Punta de Anca	GR	380	\$ 7.800	\$ 20,53	380	\$ 7.800,00
Arepa con queso	UND	1	\$ 800	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Papa al Vapor	UND	1	\$ 400	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Maduro Horneado	UND	1	\$ 450	\$ 450,00	1	\$ 450,00
Chimichurri	GR	1.000	\$ 6.000	\$ 6,00	5	\$ 30,00
Salsa para Papa	GR	1.000	\$ 5.000	\$ 5,00	10	\$ 50,00
Ensalada de la Casa	UND	1	\$ 350	\$ 350,00	1	\$ 350,00
COSTO BRUTO DE LA PREPARACION						\$ 9.880,00


Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 17. Ejemplo Elaboración Plato Gourmet - Filet Mignon

						
			Gourmet		Filet Mignon	
			CANTIDAD		1	
PRODUCTO	PRESENTACION		PRECIO	PRECIO PRESENTACION ML/GR/UNID	CANTIDAD	VALOR TOTAL
	Medida	Cantidad				
Lomo Viche	GR	1.000	\$ 25.000	\$ 25,00	300	\$ 7.500,00
Tocineta Zenú	GR	400	\$ 10.000	\$ 25,00	50	\$ 1.250,00
Champiñones	GR	1.000	\$ 10.000	\$ 10,00	23	\$ 230,00
Salsa Demiglase	ML	1.000	\$ 5.274	\$ 5,27	110	\$ 580,14
Ensalada dulce	UND	1	\$ 800	\$ 800,00	1	\$ 800,00
COSTO BRUTO DE LA PREPARACION						\$ 10.360,14

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 18. Ejemplo Elaboración de Bebidas - Limonada de Coco

							
				Bebidas		Limonada de Coco	
				CANTIDAD		1	
PRODUCTO	PRESENTACION		PRECIO	PRECIO PRESENTACION ML/GR/UNID	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
	Medida	Cantidad					
Helado de Coco	UND	1	\$ 1.800	\$ 1.800,00	1	\$ 1.800,00	
Zumo de Limón	ML	1.000	\$ 7.600	\$ 7,60	60	\$ 456,00	
Melado	ML	1.000	\$ 1.500	\$ 1,50	60	\$ 90,00	
Hielo	UND	1	\$ 100	\$ 100,00	4	\$ 400,00	
Hierba Buena	GR	1.000	\$ 5.000	\$ 5,00	6	\$ 30,00	
Leche Entera	ML	1.100	\$ 2.650	\$ 2,41	210	\$ 505,91	
COSTO BRUTO DE LA PREPARACION						\$	3.281,91

Fuente / Elaboración: De la Investigación

MANO DE OBRA

Procesos en la elaboración de la hamburguesa

1. Proceso:

El pre alistamiento (Mise en Place) inicia en la siguiente estación:

Cocina Fría donde elaboran

Tabla 19. Cocina Fría - Elaboración - Hamburguesa

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
La carne de la hamburguesa.	Auxiliar de Cocina	10 minutos
Hacen la limpieza, desinfección y los cortes de la cebolla, el tomate, la lechuga.	Auxiliar de Cocina	3 minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 13 minutos

2. Proceso:

Luego que se tiene el pre alistamiento (Mise en Place) pasa a la siguiente estación:

Cocina Caliente donde realizan en la parrilla y plancha lo siguiente

Tabla 20. *Cocina Caliente – Elaboración - Hamburguesa*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Cocción de la carne	Chef	10 Minutos
Cocción de la cebolla	Auxiliar de Cocina	5 Minutos
Cocción del jamón	Auxiliar de Cocina	2 Minutos
Se monta el plato y se pasa a la siguiente estación	Chef	3 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 20 Minutos

3. Proceso:

Luego de que en cocina han servido pasa al área de la barra de despacho de cocina, donde la reciben los meseros, ellos previamente han montado la mesa con cubiertos, servilletas y por último llevan el plato a la mesa.

Tiempo de entrega en esta estación: 5 Minutos

Tabla 21. *Ejemplo de Proceso – Entrega de servicio en mesa – Hamburguesa*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Entregar Platos a las mesas	Mesero	5 minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

4. Proceso

Los comensales solicitan la cuenta, y el mesero lo lleva al administrador, quien registra la venta y genera la factura, para posteriormente llevársela a los clientes quienes pagan ya sea en efectivo o con datafono. El tiempo estándar para esta operación incluyendo la devolución del cambio es de:

Tiempo de facturación y entrega de cambio: 20 Minutos

Tabla 22. *Ejemplo de Proceso - Facturación - Hamburguesa*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Solicitar cuenta al administrador	Mesero	5 Minutos
Generar Factura	Administrador	5 Minutos
Entregar la cuenta a los clientes	Mesero	5 Minutos
Recibir el dinero y entregar cambio	Administrador	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Proceso de elaboración del aborrajado

Nota: el aborrajado se compra a un proveedor que los lleve preparados

1. Proceso:

El pre alistamiento (Mise en Place) inicia en la siguiente estación:

Cocina Fría donde elaboran

Tabla 23. *Cocina Fría - Elaboración - Aborrajado*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
El rebosado para cubrir los aborrajados.	Auxiliar de Cocina	1 Minuto

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 1 Minuto

2. Proceso:

Luego que se tiene el pre alistamiento (Mise en Place) pasa a la siguiente estación:

Cocina Caliente donde realizan en la estación de frituras lo siguiente

Tabla 24. *Cocina Caliente - Elaboración - Aborrajado.*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Se sumergen los aborrajados en el rebosado.	Auxiliar de Cocina	2 Minutos
Se fritan los aborrajados durante	Auxiliar de Cocina	5 Minutos
Se monta el plato y se pasa a la siguiente estación	Auxiliar de Cocina	3 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 10 Minutos

3. Proceso:

Luego de que en cocina han servido pasa al área de la barra de despacho de cocina, donde la reciben los meseros, ellos previamente han montado la mesa con cubiertos, servilletas y por último llevan el plato a la mesa.

Tiempo de entrega en esta estación: 5 Minutos

Tabla 25. *Ejemplo de Proceso – Entrega de Servicio en mesa – Aborrajado*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Entregar Platos a las mesas	Mesero	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

4. Proceso

Los comensales solicitan la cuenta, y el mesero lo lleva al administrador, quien registra la venta y genera la factura, para posteriormente llevársela a los clientes quienes pagan ya sea en efectivo o con datafono. El tiempo estándar para esta operación incluyendo la devolución del cambio es de:

Tiempo de facturación y entrega de cambio: 20 Minutos

Tabla 26. *Ejemplo de Proceso - Facturación - Aborrajado*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Solicitar cuenta al administrador	Mesero	5 Minutos
Generar Factura	Administrador	5 Minutos
Entregar la cuenta a los clientes	Mesero	5 Minutos
Recibir el dinero y entregar cambio	Administrador	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Procesos en la elaboración de la punta de anca

1. Proceso:

El pre alistamiento (Mise en Place) inicia en la siguiente estación:

Cocina Fría donde elaboran.

Tabla 27. *Cocina Fría - Elaboración - Punta de Anca*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Se porciona la carne.	Auxiliar de Cocina	5 minutos
Hacen la limpieza, desinfección y los cortes de la ensalada, la papa, el maduro, los aderezos y chimichurri.	Auxiliar de Cocina	3 minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 8 minutos

2. Proceso:

Luego que se tiene el pre alistamiento (Mise en Place) pasa a la siguiente estación:

Cocina Caliente donde realizan en la parrilla, plancha, horno y estufa lo siguiente

Tabla 28. *Cocina Caliente - Elaboración - Punta de Anca*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Cocción de la carne	Chef	15 Minutos
Cocción de la papa	Auxiliar de Cocina	5 Minutos
Cocción del maduro	Auxiliar de Cocina	5 Minutos
Se monta el plato y se pasa a la siguiente estación	Chef	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 30 Minutos

3. Proceso:

Luego de que en cocina han servido pasa al área de la barra de despacho de cocina, donde la reciben los meseros, ellos previamente han montado la mesa con cubiertos, servilletas y por último llevan el plato a la mesa.

Tiempo de entrega en esta estación: 5 Minutos

Tabla 29. Ejemplo de Proceso – Entrega de Servicio en mesa - punta de Anca

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Entregar Platos a las mesas	Mesero	5 minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

4. Proceso

Los comensales solicitan la cuenta, y el mesero lo lleva al administrador, quien registra la venta y genera la factura, para posteriormente llevársela a los clientes quienes pagan ya sea en efectivo o con datafono. El tiempo estándar para esta operación incluyendo la devolución del cambio es de:

Tiempo de facturación y entrega de cambio: 20 Minutos

Tabla 30. *Ejemplo de Proceso - Facturación - Punta de Anca*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Solicitar cuenta al administrador	Mesero	5 Minutos
Generar Factura	Administrador	5 Minutos
Entregar la cuenta a los clientes	Mesero	5 Minutos
Recibir el dinero y entregar cambio	Administrador	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Procesos en la elaboración de la Filet Mignon

1. Proceso:

El pre alistamiento (Mise en Place) inicia en la siguiente estación:

Cocina Fría donde elaboran

Tabla 31. *Cocina Fría - Elaboración - Filet Mignon.*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Se porciona la carne y se envuelve con la tocineta.	Auxiliar de Cocina	5 Minutos
Hacen la limpieza, desinfección y los cortes de la ensalada, los champiñones.	Auxiliar de Cocina	3 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 8 minutos

2. Proceso:

Luego que se tiene el pre alistamiento (Mise en Place) pasa a la siguiente estación:

Cocina Caliente donde realizan en la parrilla, plancha, horno y estufa lo siguiente

Tabla 32. *Cocina Caliente - Elaboración – Filet Mignon*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Cocción de la carne	Chef	15 Minutos
Cocción de la salsa	Auxiliar de Cocina	5 Minutos
Cocción de los champiñones	Auxiliar de Cocina	5 Minutos
Se monta el plato y se pasa a la siguiente estación	Chef	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 30 Minutos

3. Proceso:

Luego de que en cocina han servido pasa al área de la barra de despacho de cocina, donde la reciben los meseros, ellos previamente han montado la mesa con cubiertos, servilletas y por ultimo llevan el plato a la mesa.

Tiempo de entrega en esta estación: 5 Minutos

Tabla 33. *Ejemplo de Proceso – Entrega de Servicio en mesa - Filet Mignon*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Entregar Platos a las mesas	Mesero	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

4. Proceso

Los comensales solicitan la cuenta, y el mesero lo lleva al administrador, quien registra la venta y genera la factura, para posteriormente llevársela a los clientes quienes pagan ya sea en efectivo o con datafono. El tiempo estándar para esta operación incluyendo la devolución del

cambio es de:

Tiempo de facturación y entrega de cambio: 20 Minutos

Tabla 34. *Ejemplo de Proceso - Facturación - Filet Mignon*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Solicitar cuenta al administrador	Mesero	5 Minutos
Generar Factura	Administrador	5 Minutos
Entregar la cuenta a los clientes	Mesero	5 Minutos
Recibir el dinero y entregar cambio	Administrador	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Procesos en la elaboración de la Limonada de Coco

1. Proceso:

El pre alistamiento (Mise en Place) inicia y finaliza en la estación del bar:

Pre alistamiento – Mise en Place

Tabla 35. Estación Bar - Preparación - Limonada de Coco

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Se deshoja la hierba buena.	Auxiliar del Bar	1 Minuto
Hacen la limpieza, desinfección y los cortes del limón.	Auxiliar del Bar	1 Minuto
Exprimen el zumo de limón.	Auxiliar del Bar	1 Minuto

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 3 minutos

2. Proceso:

Luego que se tiene el pre alistamiento (Mise en Place) pasa a la siguiente a la estación de preparación en el mismo bar:

Tabla 36. Estación Bar - Montaje - Limonada de Coco

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Preparación de la limonada de coco, adiciona helado de coco.	Auxiliar del Bar	7 Minutos
Se monta la bebida y se pasa a la siguiente estación	Auxiliar del Bar	3 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tiempo de preparación en esta estación: 10 Minutos

3. Proceso:

Luego de que en el bar han servido la bebida, pasa al área de la barra donde los meseros, ellos previamente han montado la mesa con cubiertos, servilletas y por último llevan la bebida a la mesa.

Tiempo de entrega en esta estación: 5 Minutos

Tabla 37. *Ejemplo de Proceso – Entrega de Servicio en mesa - Limonada de Coco*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Entregar Platos a las mesas	Mesero	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

4. Proceso

Los comensales solicitan la cuenta, y el mesero lo lleva al administrador, quien registra la venta y genera la factura, para posteriormente llevársela a los clientes quienes pagan ya sea en efectivo o con datafono. El tiempo estándar para esta operación incluyendo la devolución del cambio es de:

Tiempo de facturación y entrega de cambio: 20 Minutos

Tabla 38. *Ejemplo de Proceso - Facturación - Limonada de Coco*

Proceso a elaborar	Responsable	Tiempo de dedicación
Solicitar cuenta al administrador	Mesero	5 Minutos
Generar Factura	Administrador	5 Minutos
Entregar la cuenta a los clientes	Mesero	5 Minutos
Recibir el dinero y entregar cambio	Administrador	5 Minutos

Fuente / Elaboración: De la Investigación

11.7 Costo de la mano de obra

Tabla 39. *Costo de Mano de Obra*

FACTOR	SALARIO		PRESTACIONAL	
	Cargo	Costo Minuto	Mensual	50.85%
Administrador	\$ 157.35	\$ 1'500.000	\$ 762.750	\$ 9.428.12
Chef	\$ 125.70	\$ 1'200.000	\$ 610.000	\$ 7.542.50
Auxiliar Cocina	\$ 91.95	\$ 877.802	\$ 446.362	\$ 5.517.35
Bar man	\$ 104.75	\$ 1'000.000	\$ 508.500	\$ 6.285.41
Steward	\$ 91.95	\$ 877.802	\$ 446.362	\$ 5.517.35
Auxiliar de Bar	\$ 91.95	\$ 877.802	\$ 446.362	\$ 5.517.35
Mesero	\$ 91.95	\$ 877.802	\$ 446.362	\$ 5.517.35

Fuente / Elaboración: De la Investigación

11.8 Factor prestacional

Tabla 40. *Factor Prestacional*

Prestaciones Sociales		
Cesantías	8.33%	
Intereses sobre cesantías	1.00%	
Primas de servicios	8.33%	
Vacaciones	4.17%	21.83%
Aportes Fiscales		
Subsidio familiar		4.00%
Aportes Seguridad Social		
Salud	8.50%	
Pensión	12.00%	
Riesgos Sociales	0.522%	21.02%
Dotaciones		
		4.00%
Total Factor Prestacional		50.85%

11.9 Definición de las actividades para costos a.b.c.

Tabla 41. *Definición de Actividades para costeo ABC*

Actividad	Responsable	Costo por minuto
Pre-alistamiento comidas rápidas	Auxiliar de cocina	\$ 91.95
Pre-alistamiento Bebidas	Auxiliar de bar	\$ 91.95
Preparación comidas rápidas	Auxiliar de cocina	\$ 91.95
Preparación parrilla	Chef	\$ 125.70
Preparación bebidas	Barman	\$ 104.75
Entrega de productos	Mesero	\$ 91.95
Facturación	Administrador	\$ 157.35
Recaudo de la venta	Mesero	\$ 91.95

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Asignación del costo de la mano de obra a los productos

Tabla 42. *Asignación del Costo de la Mano de Obra a La Hamburguesa*

Actividad	Producto: HAMBURGUESA			Costo MOD
1. Pre-alistamiento				
Auxiliar de cocina	13 minutos	\$ 91.95		\$ 1,195.35
2.Preparación				
Chef	13 minutos	\$ 125.70	\$ 1,634.10	
Auxiliar de cocina	7 minutos	\$ 91.95	\$ 643.65	\$ 2,277.75
3. Entrega				
Mesero	5 minutos	\$ 91.95		\$ 459.75
4. Facturación y recaudo				
Mesero	10 minutos	\$ 91.95	\$ 919.50	
Administrador	10 minutos	\$ 157.35	\$ 1,573.50	\$ 2,493.00

Total, minutos	58 minutos		
Total, costo Mano de Obra HAMBUEGUESA			

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 43. *Asignación del Costo de la Mano de Obra al Aborrajado*

Actividad	Producto: ABORRAJADO		Costo MOD	
1. Pre-alistamiento				
Auxiliar de cocina	1 minutos	\$ 91.95		\$ 91.95
2. Preparación				
Auxiliar de cocina	10 minutos	\$ 91.95		\$ 919.50
3. Entrega				
Mesero	5 minutos	\$ 91.95		\$ 459.75
4. Facturación y recaudo				
Mesero	10 minutos	\$ 91.95	\$ 919.50	
Administrador	10 minutos	\$ 157.35	\$ 1,573.50	\$ 2,493.00
Total, minutos	36 minutos			
Total, costo Mano de Obra ABORRAJADO				\$ 3,964.20

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 44. *Asignación del Costo de la Mano de Obra a La Punta de Anca*

Actividad	Producto: PUNTA DE ANCA		Costo MOD	
1. Pre-alistamiento				
Auxiliar de cocina	8 minutos	\$ 91.95		\$ 735.60
2. Preparación				
Chef	20 minutos	\$ 125.70	\$ 2,514.00	
Auxiliar de cocina	10 minutos	\$ 91.95	\$ 919.50	\$ 3,433.50
3. Entrega				
Mesero	5 minutos	\$ 91.95		\$ 459.75
4. Facturación y recaudo				
Mesero	10 minutos	\$ 91.95	\$ 919.50	
Administrador	10 minutos	\$ 157.35	\$ 1,573.50	\$ 2,493.00

Total, minutos	63 minutos		
Total, costo Mano de Obra PUNTA DE ANCA			\$ 7,121.85

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 45. *Asignación del Costo de la Mano de Obra al Filet Mignon*

Actividad	Producto: FILET MIGNON		Costo MOD	
1. Pre-alistamiento				
Auxiliar de cocina	8 minutos	\$ 91.95		\$ 735.60
2. Preparación				
Chef	20 minutos	\$ 125.70	\$ 2,514.00	
Auxiliar de cocina	10 minutos	\$ 91.95	\$ 919.50	\$ 3,433.50
3. Entrega				
Mesero	5 minutos	\$ 91.95		\$ 459.75
4. Facturación y recaudo				
Mesero	10 minutos	\$ 91.95	\$ 919.50	
Administrador	10 minutos	\$ 157.35	\$ 1,573.50	\$ 2,493.00
Total, minutos	63 minutos			
Total, costo Mano de Obra FILET MIGNON				\$ 7,121.85

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 46. *Asignación del Costo de la Mano de Obra a La Limonada*

Actividad	Producto: LIMONADA DE COCO		Costo MOD	
1. Pre-alistamiento				
Auxiliar de BAR	3 minutos	\$ 91.95		\$ 275.85
2. Preparación				
Barman	10 minutos	\$ 104.75		\$ 1,047.50
3. Entrega				
Mesero	5 minutos	\$ 91.95		\$ 459.75
4. Facturación y recaudo				
Mesero	10 minutos	\$ 91.95	\$ 919.50	
Administrador	10 minutos	\$ 157.35	\$ 1,573.50	\$ 2,493.00
Total,	38 minutos			

minutos	
Total, costo Mano de Obra LIMONADA DE COCO	\$ 4,276.10

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Determinación de los costos indirectos totales del restaurante gourmet

Tabla 47. *Determinación de los Costos Indirectos Totales*

Concepto	Costo
Administrador	\$ 2,262,750.00
Alquiler local	\$ 1,000,000.00
Energía	\$ 500,000.00
Agua	\$ 150,000.00
Gas	\$ 280,000.00
Vigilancia	\$ 100,000.00
Papelería y útiles	\$ 90,000.00
Aseo y desinfección cocina	\$ 120,000.00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 140,000.00
Impuestos	\$ 80,000.00
Registro mercantil	\$ 40,000.00
Total costos indirectos	\$ 4,762,750.00

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Determinación del costo variable de producción y ventas

Tabla 48. *Determinación del Costo Variable de Producción y Ventas*

It	Producto	Costo de Materia Prima	Costo de Mano de Obra Directa	Total, costo Variable
1	Hamburguesa	\$ 3,468.68	\$ 6,425.85	\$ 9,894.53
2	Aborrajado	\$ 2,957.20	\$ 3,964.20	\$ 6,921.40
3	Punta de anca	\$ 9,880.00	\$ 7,121.85	\$ 17,001.85
4	Filet Mignon	\$ 10,360.14	\$ 7,121.85	\$ 17,481.99
5	Limonada de coco	\$ 3,281.91	\$ 4,276.10	\$ 7,558.01

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Cálculo del Punto de Equilibrio

Tabla 49. *Cálculo del Punto de Equilibrio*

It	Producto	Total, Costo Variable	Precio de Venta	Margen de Contribución	Participación Ventas	Margen C. Promedio
1	Hamburguesa	\$ 9,894.53	\$ 20,000.00	\$ 10,105.47	20%	\$ 2,021.09
2	Aborrajado	\$ 6,921.40	\$ 12,000.00	\$ 5,078.60	10%	\$ 507.86
3	Punta de anca	\$ 17,001.85	\$ 30,000.00	\$ 12,998.15	20%	\$ 2,599.63
4	Filet Mignon	\$ 17,481.99	\$ 30,000.00	\$ 12,518.01	40%	\$ 5,007.20
5	Limonada coco	\$ 7,558.01	\$ 12,000.00	\$ 4,441.99	10%	\$ 444.20
					100%	\$ 10,579.99

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Cálculo del Punto de Equilibrio

X	Costos fijos/ Margen de contribución promedio	\$ 4.762.750 / 10579,99
=	=	
X	\$ 450.17	
=		

Cálculo de las Unidades a Vender Para Alcanzar el Punto de Equilibrio

Tabla 50. *Unidades a Vender Para Alcanzar el Punto de Equilibrio*

It	Producto	Punto de Equilibrio	% Sobre las Ventas	Unidades a Vender
1	Hamburguesa	450.17	20%	90.03
2	Aborrajado	450.17	10%	45.02
3	Punta de anca	450.17	20%	90.03
4	Filet Mignon	450.17	40%	180.07
5	Limonada de coco	450.17	10%	45.02

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Demostración del Punto de Equilibrio Estado de Resultados

Comercio al mayor y al por menor

Tabla 51. *Demostración de Punto de equilibrio - Comercio al por Mayor*

Producto	Unidades a Vender	Precio de venta	Venta total	
Hamburguesa	90.03	\$ 20,000.00	\$ 1,800,663.33	
Aborrajado	45.02	\$ 12,000.00	\$ 540,199.00	
Punta de anca	90.03	\$ 30,000.00	\$ 2,700,994.99	
Filet Mignon	180.07	\$ 30,000.00	\$ 5,401,989.98	
Limonada de coco	45.02	\$ 12,000.00	\$ 540,199.00	\$
				10,984,046.30

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Menos: costo Variable de Ventas

Tabla 52. *Demostración Punto de Equilibrio - Descontando Variable Ventas*

Producto	Unidades a Vender	Costo variable	total	
Hamburguesa	90.03	\$ 9,894.53	\$ 890,835.87	
Aborrajado	45.02	\$ 6,921.40	\$ 311,577.78	
Punta de anca	90.03	\$ 17,001.85	\$ 1,530,730.39	
Filet Mignon	180.07	\$ 17,481.99	\$ 3,147,917.83	
Limonada de coco	45.02	\$ 7,558.01	\$ 340,235.79	\$ 6,221,297.65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN				\$ 4,762,748.65
Menos: Costo fijos				\$ 4,762,750.00
Ganancia o (Pérdida)				-\$ 1.35

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Distribución de los Costos Indirectos de Alquiler y Vigilancia

Tabla 53. *Distribución de los Costos Indirectos - Alquiler y Vigilancia*

Actividades	Recurso Área	Costo Alquiler	Costo Vigilancia	Total
Cocina	25%	\$ 250,000.00	\$ 25,000.00	\$ 275,000.00
Barra del bar	5%	\$ 50,000.00	\$ 5,000.00	\$ 55,000.00
Servicio al cliente	60%	\$ 600,000.00	\$ 60,000.00	\$ 660,000.00
Administración	10%	\$ 100,000.00	\$ 10,000.00	\$ 110,000.00
Costo total	100%	\$ 1,000,000.00	\$ 100,000.00	\$ 1,100,000.00

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Distribución de Costos Indirectos de Servicios Públicos

Tabla 54. *Distribución de los Costos Indirectos - Servicios Públicos*

Actividades	Recurso Consumo	Costo Energía	Recurso Consumo	Costo Agua	Recurso Consumo	Costo Gas	Total servicios públicos
Cocina	40%	\$ 200,000.00	60%	\$ 90,000.00	100%	\$ 280,000.00	\$ 570,000.00
Barra del bar	10%	\$ 50,000.00	20%	\$ 30,000.00			\$ 80,000.00
Servicio al cliente	45%	\$ 225,000.00	15%	\$ 22,500.00			\$ 247,500.00
Administración	5%	\$ 25,000.00	5%	\$ 7,500.00			\$ 32,500.00
Costo total	100%	\$ 500,000.00	100%	\$ 150,000.00		\$ 280,000.00	\$ 930,000.00

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Tabla 55. Distribución de los Costos Indirectos - Minutos Producción

	RECURSO HORAS M. OBRA	Costo Depreciación	costo aseo y desinfección	costo mantenimiento y reparaciones	costo papelería y útiles
Cocina	960	\$ 144.000,00	\$ 48.000,00	\$ 56.000,00	\$ 36.000,00
Barra de bar	480	\$ 72.000,00	\$ 24.000,00	\$ 28.000,00	\$ 18.000,00
Servicio al cliente	720	\$ 108.000,00	\$ 36.000,00	\$ 42.000,00	\$ 27.000,00
Administración	240	\$ 36.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.000,00	\$ 9.000,00
Total	2400	\$ 360.000,00	\$ 120.000,00	\$ 140.000,00	\$ 90.000,00

	RECURSO HORAS M. OBRA	Costo Impuestos	Costo Registro Mercantil	Costo salario y factor prestac Administración	Total, costos indirectos
Cocina	960	\$ 32.000,00	\$ 16.000,00	\$ 905.100,00	\$ 1.237.100,00
Barra de bar	480	\$ 16.000,00	\$ 8.000,00	\$ 452.550,00	\$ 618.550,00
Servicio al cliente	720	\$ 24.000,00	\$ 12.000,00	\$ 678.825,00	\$ 927.825,00
Administración	240	\$ 8.000,00	\$ 4.000,00	\$ 226.275,00	\$ 309.275,00
	2400	\$ 80.000,00	\$ 40.000,00	\$ 2.262.750,00	\$ 3.092.750,00

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Cálculo de Minutos Producción

Tabla 56. Cálculo de Minutos Producción

Área y Empleados	Hora Mano de Obra	Numero de Operarios	Hora Producción x Operario	Hora Producción n x Área	Minutos Producción x Área
Cocina				960	57600
Chef	240	1	240		
Auxiliar	240	2	480		
Steward	240	1	240		
Barra de bar				480	28800
Barman	240	1	240		
Auxiliar	240	1	240		
Servicio al cliente				720	43200
Meseros	240	3	720		
Administración				240	14400
Administrador	240	1	240		

Total	2400	144000
-------	------	--------

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Resumen de costos por actividades

Tabla 57. *Costos por Actividades*

Área	Servicios Públicos	Total, Costos Indirectos
Cocina	\$570,000.00	\$845,000.00
Barra de bar	\$80,000.00	\$135,000.00
Servicio al cliente	\$247,500.00	\$907,500.00
Administración	\$32,500.00	\$142,500.00
Total	\$930,000.00	\$2,030,000.00

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Costos de administración por distribuir

Tabla 58. *Distribución de costos de Administración*

Ítem	Costo
Salarios	\$ 1'500.000
Factor Prestacional 50.85%	\$ 762.750
Costos Indirectos	\$ 2'262.750

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Cálculo de Costo Unitario por minuto

Tabla 59. *Calculo Costo Unitario por Minuto*

Área	Total, Costos Indirectos	Minutos Producción	Costo por minuto
Cocina	\$845,000.00	\$57,600.00	\$14.67
Barra de bar	\$135,000.00	\$28,800.00	\$4.69
Servicio al cliente	\$907,500.00	\$43,200.00	\$21.01
Administración	\$142,500.00	\$14,400.00	\$9.90
TOTAL	\$2,030,000.00	\$144,000.00	\$50.26

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Asignación de los costos indirectos a los productos

Tabla 60. *Asignación de Costos Indirectos a los Productos*

It	Producto	Cocina Caliente	Barra Despachos	Administración	Servicio cliente	Total Minutos
1	Hamburguesa	\$20.00	\$5.00	\$10.00	\$10.00	\$58.00
	Costo unitario	\$14.67	\$4.69	\$9.90	\$21.01	
	Total CIF	\$293.40	\$23.44	\$98.96	\$210.07	\$816.58
2	Aborrajado	\$10.00	\$5.00	\$10.00	\$10.00	\$36.00
	Costo unitario	\$14.67	\$4.69	\$9.90	\$21.01	
	Total CIF	\$146.70	\$23.44	\$98.96	\$210.07	\$493.84
3	Punta de anca	\$30.00	\$5.00	\$10.00	\$10.00	\$63.00
	Costo unitario	\$14.67	\$4.69	\$9.90	\$21.01	
	Total CIF	\$440.10	\$23.44	\$98.96	\$210.07	\$889.93
4	Filet Mignon	\$30.00	\$5.00	\$10.00	\$10.00	\$63.00
	Costo unitario	\$14.67	\$4.69	\$9.90	\$21.01	
	Total CIF	\$440.10	\$23.44	\$98.96	\$210.07	\$889.93
5	Limonada de coco		\$13.00	\$10.00	\$15.00	\$38.00
	Costo unitario		\$4.69	\$9.90	\$21.01	
	Total CIF		\$60.94	\$98.96	\$315.10	\$475.00

Fuente / Elaboración: De la Investigación

Determinación del costo total de producción y ventas y de la ganancia bruta

Tabla 61. *Determinación del Costo Total de Producción Ventas y de la Ganancia Bruta*

It	Producto	CMP	CMO D	TCV	CIA	CTP	PV	GB	% GB
1	Hamburguesa	\$3,469	\$6,426	\$9,895	\$817	\$10,711	\$20,000	\$9,289	46.44
2	Aborrajado	\$2,957	\$3,964	\$6,921	\$494	\$7,415	\$12,000	\$4,585	38.21
3	Punta de anca	\$9,880	\$7,122	\$17,002	\$890	\$17,892	\$30,000	\$12,108	40.36
4	Filet Mignon	\$10,360	\$7,122	\$17,482	\$890	\$18,372	\$30,000	\$11,628	38.76
5	Limonada de coco	\$3,282	\$4,276	\$7,558	\$475	\$8,033	\$12,000	\$3,967	33.06

Fuente / Elaboración: De la Investigación

El restaurante debe ceñirse al marco técnico normativo para que toda su información en este caso de origen financiero pueda ser debidamente supervisada, controlada, auditada y soportada con las correspondientes notas a los estados financieros con sus propias políticas contables y anexos detallados que le permitan a la dirección del negocio cumplir con las obligaciones antes las entidades del estado y tener suficientes argumentaciones para la toma de decisiones en su gestión.

Aproximadamente el 40% de los restaurantes encuestados manifestó que no contaban con área contable ni estructuras contables y no disponían de soporte contable tecnificado lo que lo que se entiende en razón de su gestión administrativa empírica.

SiendConciente de esta realidad Del Rio Vásquez (2017,p.49))en el estudio de los componentes del modelo financiero para el trabajo en cuestión en articulación de la contabilidad

adquiere su pertinencia con esta disciplina que integra una parte de la economía interesada en ponderar y llevar a la aplicación la teoría de los conceptos económicos.

En controversia al caso visto Carvajal & Carvajal (2018) analizó las estrategias de financiamiento utilizadas por el sector turístico de hoteles y restaurantes del Ecuador, quienes obtuvieron resultados positivos con autofinanciación luego de hacer seguimiento de los postulados de la teoría de Jerarquización Financiera.



Figura 52. *Modelo Financiero*
Fuente / Elaboración: De la Investigación

Modelo talento humano

Un administrador de empresas tiene el perfil profesional para planear, organizar, dirigir y controlar; en este sentido, en los restaurantes se maneja esta figura para el manejo integral de todos los recursos que tiene la empresa, en la figura 9, se puede analizar que el 64 % de los

restaurantes encuestados, tienen un administrador para que se encarguen de la gestión integral del establecimiento. Teniendo en cuenta, que la gran mayoría son microempresas no cuentan, con un área de talento humano, por lo cual, estos procesos son manejado y aplicados desde el cargo de administrador.

Es muy importante que la gestión administrativa sea realizada por un profesional en áreas administrativas y afines especialmente, ya que esta formación es integral en cuanto a conocimientos en estructuras y procesos administrativos. (García Solarte et al., 2010).

A continuación, se plantea para los restaurantes gourmet un modelo para los procesos que maneja el área de talento humano en una empresa grande, pero pensados en la aplicación en los restaurantes objeto de estudio, ya que el 68% de los encuestados no cuentan con un área de talento humano que maneje correctamente todos estos procesos, que permiten realizarse de manera acertada en esta área estratégica para cualquier empresa. Si se maneja seguido a este modelo propuesto, es más factible que una persona sin importar su formación profesional, pueda ajustarse a este proceso cñéndose al modelo.

DISEÑO DE CARGOS: El administrador debe diseñar los cargos de cada área integrando en este proceso a los jefes de cada área, quienes orientan al administrador de cuáles deben ser las competencias para su área y determinando el perfil general y específico del cargo. El 65 % de los restaurantes encuestados, no tienen diseñados los cargos siendo contradictorio con lo que plantea. (García Solarte et al., 2010).

Diseño del manual de Funciones: se logró evidenciar que el 62% de los restaurantes no tienen diseñados manual de funciones, lo que hace que el personal no tenga claras sus funciones específicas y a la hora de exigir y obtener resultados no se consigan los mejores indicadores, Es importante que cada cargo cuente con sus funciones en un manual y sean socializadas en el entrenamiento al cargo una vez contratado.

Proceso de selección y Reclutamiento de personal:

Reclutamiento:

Fuentes de Reclutamiento

Referidos, Reingresos, por plataformas como computrabajo, Cajas de Compensación Familiar.

Selección

Entrevistas

Pruebas: – Se recomienda diseñar una prueba, de personalidad y de conocimiento.

Entrevista y Evaluación del Jefe Inmediato – 3 Candidatos para clasificarlo. El jefe del área posteriormente debe hacer una retro alimentación al administrador.

Si continua como pre seleccionado, consultar con las referencias, laborales y personales.

Si pasa este filtro, se envía a los exámenes médicos y pruebas físicas.

Si pasa los exámenes médicos continuar con el proceso de contratación.

Contratación

Gestionar las afiliaciones legales de ley EPS, Pensión, ARL, Caja de Compensación.

Dotación: El administrador debe solicitar las tallas para comprar uniformes y elementos de bioseguridad para las áreas de cocina, bar y meseros.

El restaurante debe entregar dotación tanto a las personas que ingresen como a las personas que se les cumple el tiempo de dotación; legalmente son 3 veces al año, sin embargo, se puede manejar llegando a un acuerdo firmado por ambas partes en distribuirlo 2 veces al año.

Inducción

Estipular 2 Fechas al Mes destinadas para inducción donde se socializan Valores y aspectos generales de la empresa.(Garcia Solarte et al., 2010).

Entrenamiento en el Cargo

Acá se entrega al jefe de cada área el nuevo colaborador vinculado al restaurante, para que inicie el proceso de adaptación y entrenamiento específico en las funciones a realizar en su cargo.

El administrador debe cumplir con las funciones que se manejan normalmente en un área de gestión humana, anteriormente se plantea los pasos que el administrador debe seguir en temas como reclutamiento, selección de personal, inducción y entrenamiento; así también, se presenta

en este modelo otras funciones que generalmente en los restaurantes objeto de estudio no manejan y que a continuación se plantean para implementación en sus procesos:

Nomina: El administrador debe manejar la liquidación y el proceso de nómina con el pago de salario, prestaciones sociales de manera muy detallada.

Si el administrador no sabe liquidar nómina, se recomienda que se contrate en outsourcing un contador para que realice estas funciones o adquirir un programa para liquidación de nómina como ZAP, SG1, claramente son más costosos, pero puede ser una herramienta de apoyo para el administrador.

Seguridad y Salud en el Trabajo: Como los restaurantes objetos de estudio, son microempresas en su mayoría, el administrador debe manejar de manera integral los programas de SST. Principalmente para cumplir con los siguientes aspectos.

Implementos de bioseguridad. Delegar a los jefes de cada área que supervisen el uso adecuado de estos elementos y hacer auditoría general, para minimizar los riesgos de accidentes laborales.

Accidentes laborales. Estos informes deben estar firmados por la profesional en seguridad y salud en el trabajo, que se recomienda sea tercerizado en outsourcing.

Capacitación, Formación y Desarrollo: El administrador está a cargo de este programa y consiste en mantener actualizados al personal, en el caso de las áreas de manipulación de alimentos y bebidas, la resolución 2674 exige capacitación de 10 horas al año en esta norma; también se deben programar capacitaciones en técnicas de cocina, bar, cursos complementarios, también en temas relacionados con liderazgo, trabajo en equipo y para ello el administrador se puede apoyar con las cajas de compensación familiar que son gratuitos y no generan sobre costos.

En cuanto a formación y desarrollo, es importante permitir que los colaboradores puedan escalar dentro del restaurante, antes de abrir convocatoria para un cargo, promover que se haga inicialmente una convocatoria interna, ya que, si se sigue este modelo, las personas se han formado en experiencia y en capacitaciones promovidas por el restaurante. Es importante que el administrador evalúe el clima organizacional y los puestos de trabajo, para así desarrollar estrategias en las capacitaciones que debe orientar para mejorar las necesidades del colaborador y del restaurante.

Descargos o Procesos disciplinarios: si el administrador no maneja la parte legal del código sustantivo del trabajo, se recomienda tener asesoría en outsourcing con un abogado o especialistas en derecho laboral, para evitar problemas legales. Se puede plantear un cuestionario con las preguntas necesarias para poder realizar el proceso de descargos y determinar con el jefe

inmediato, según la falta las acciones y decisiones a tomar, como por ejemplo un llamado de atención, suspensión o incluso una terminación de contrato por justa causa.

Terminación de Contrato: Dependiendo del tipo de contrato que se haya manejado con los colaboradores del restaurante, se debe proceder de manera prudente, incluso asesorado con un abogado laboral para la terminación de los distintos tipos de contratación que se hayan pactado desde el inicio, analizando las condiciones de cada tipo de contrato, y de cada situación, analizando descargos o las condiciones que lleve a la terminación de este y generar la liquidación correspondiente.

Si la persona hace retiro voluntario, se debe proceder a una entrevista de retiro, esto le permite a la empresa contar con toda la información necesaria para que ayude al administrador a tomar medidas frente a cualquier situación.

Es importante para las organizaciones, independiente de la clasificación de tamaño de la empresa, cuenten con un modelo de gestión del talento humano, pues se evidencio en esta investigación que el 68% no contaba con modelo alguno, se estructuro el siguiente modelo con el fin de mostrar cada uno de los procesos que conlleva al adecuado desarrollo de las tareas de esta área. Debido a que los que se manejan en muchos casos no están ajustados a la normatividad laboral y termina convirtiéndose en un problema reflejado en el alto índice de rotación de personal, indemnizaciones, demandas, generando incluso al cierre de establecimientos.

Con esta herramienta el administrador podrá gestionar , guiar, respaldar los procesos y actividades estratégicas enfocadas al desarrollo del talento humano con el fin de fortalecer la organización convirtiéndose así en una ventaja competitiva (Garcia Solarte et al., 2010).

Grafica Modelo Talento Humano

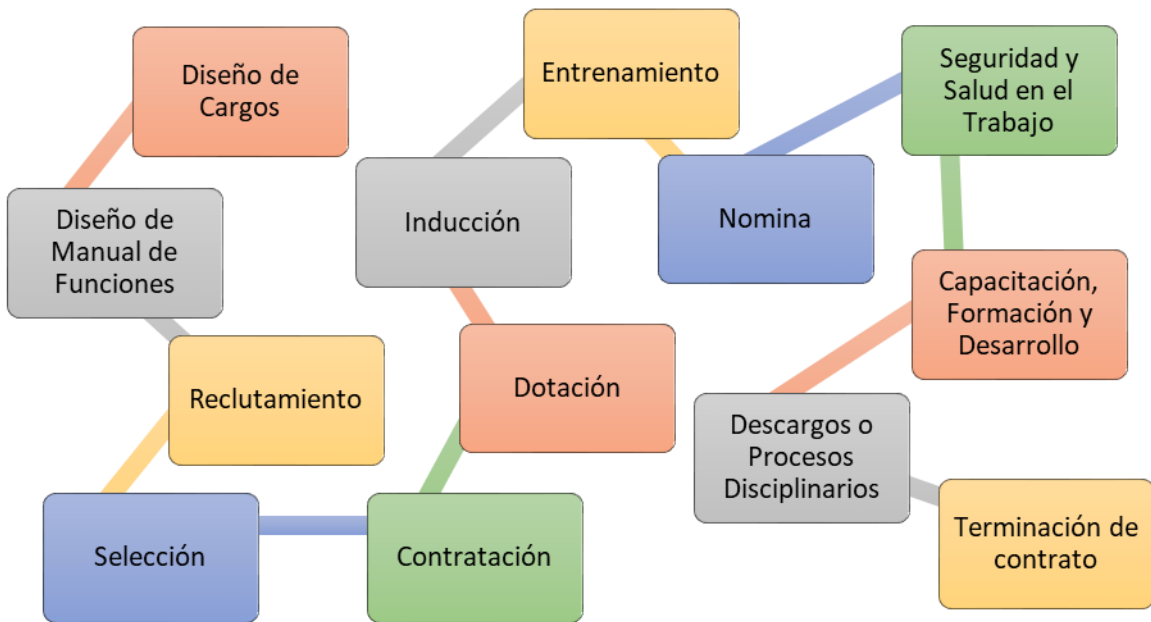


Figura 53. *Modelo de Gestión Humana*
Fuente / Elaboración: De la Investigación

Modelo de mercadeo y publicidad

12. Plan de Mercadeo

- Estudio de Mercado. El administrador debe iniciar con un análisis del mercado con variables como: la zona, la competencia, los referentes, del entorno, de todo lo que puede afectar el desarrollo del restaurante.
- Análisis DOFA. El administrador debe formular un análisis DOFA (ver tabla 6), con un enfoque en el mercadeo, el cual es un insumo para diseñar los objetivos de esta área y crear las estrategias necesarias para alcanzarlos.
- Plantear objetivos y hablar de la importancia de plantear objetivos bajo la metodología Smart



Figura 54. Metodología S M A R T

Fuente y Elaboración: <http://mongeguerrero.com/objetivos-eficaces-a-traves-de-la-metodologia-smart>

5. Público Objetivo – Descripción demográfica – Descripción del público objetivo por comportamiento.

6. Identidad de Marca – Elementos de la identidad

- Nombre
- Decoración
- Letrero
- Ambientación
- Diseño de las cartas
- • Look en entornos físicos y en Entornos digitales

7. 4 P”S

Producto: el Diseño de los productos especialmente en cuanto a alimentos y bebidas, es importante que se desarrollen con el chef y el barman en cada caso, si es necesario una asesoría gastronómica desde el inicio, sería determinante para impactar de manera positiva en la primera impresión; si es el caso de que el restaurante ya está en funcionamiento y hay falencias en el producto, es pertinente acceder a una asesoría donde potencialicen los productos de la carta o hagan un relanzamiento de la carta para darle un nuevo aire al menú. En cuanto a mercadeo se refiere a la caracterización de quien consume el producto, las características del producto, como consumen el producto, cuando lo consumen; de allí se parte para diseñar las estrategias para comunicarlo y promocionarlo.

Precio: La administración debe hacer la definición del precio desde lo más bajo hasta lo más alto, analizando también los precios del mercado y los análisis de costos que le han arrojado los costos y gastos operativos y administrativos.

Punto de Venta: Con la era digital el concepto de punto de venta ha cambiado, ahora se identifica que redes sociales son consideradas dentro de las estrategias de venta, un punto de venta digital. Generalmente a los restaurantes objeto de estudio , les genera algún tipo de resistencia trasladarse a los canales digitales y no los ven necesarios, son restaurante que en su gran mayoría nacen sin algún modelo, donde los emprendimientos surgen con la única idea de generar utilidades sin ningún plan de negocios o metodología para la creación y desarrollo de marca, solo pensando en lucrarse económicamente sin tener en cuenta todas las variables que se requieren en este caso puntual el mercadeo. En el momento en el que se encuentran con alguna crisis, se demoran en identificar las razones principales de las pérdidas o el fracaso inminente que se está presentando.

Promoción – El administrador debe analizar cómo va a promocionar el restaurante, esta parte de promoción se recomienda manejar con un outsourcing de una agencia publicitaria.

En el caso de los publicistas van a solicitar como primer insumo el análisis DOFA – donde muestran se proyecta la propuesta de valor, ya que es clave para hacer el ejercicio publicitario, definido por técnicas y tácticas publicitarias, que muchos profesionales en esta área, también, algunos publicistas mencionan el factor de que lo creativo no responden a métodos es algo que nace y fluye de manera inesperada en algunas situaciones.

El ejercicio Publicitario es una mezcla de disciplina y arte

8. Presupuesto para mercadeo

El presupuesto para el mercadeo debe ser mínimo del 20 % de las utilidades del restaurante, y poder cumplir con los objetivos del plan de mercadeo.

En los restaurantes objeto de estudio se evidencio que no cuentan con un modelo definido de mercadeo y publicidad y que el presupuesto destinado para este fin ha dejado de ser una prioridad como estrategia de posicionamiento en el mercado, por lo que se estructuro un modelo sistemático, fácil de adoptar en cualquier tipo de organización.

El siguiente modelo plantea un esquema enfocado al posicionamiento de la marca en el mercado y poder llegar al público objetivo, desde la investigación del entorno hasta la promoción del producto, convirtiendo el modelo en una herramienta fundamental para obtener mejores resultados gestionados desde la administración del restaurante y evaluar de cerca constantemente si la estrategia de mercadotecnia adoptada es la adecuada para la empresa en el sector que se está moviendo, finalmente, convencer a los consumidores de la calidad creando valor al productor (P. Kotler & Amstrong, 2007)

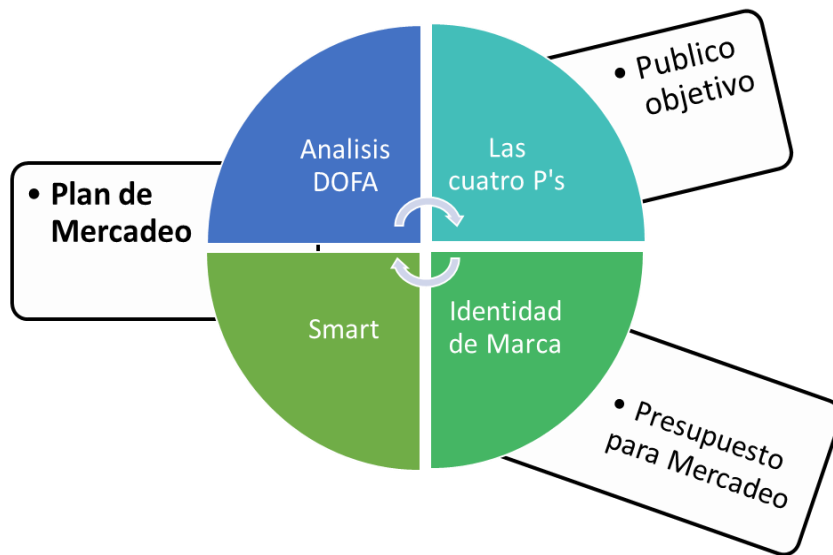


Figura 55. *Plan de Mercadeo*
Fuente / Elaboración: De la Investigación

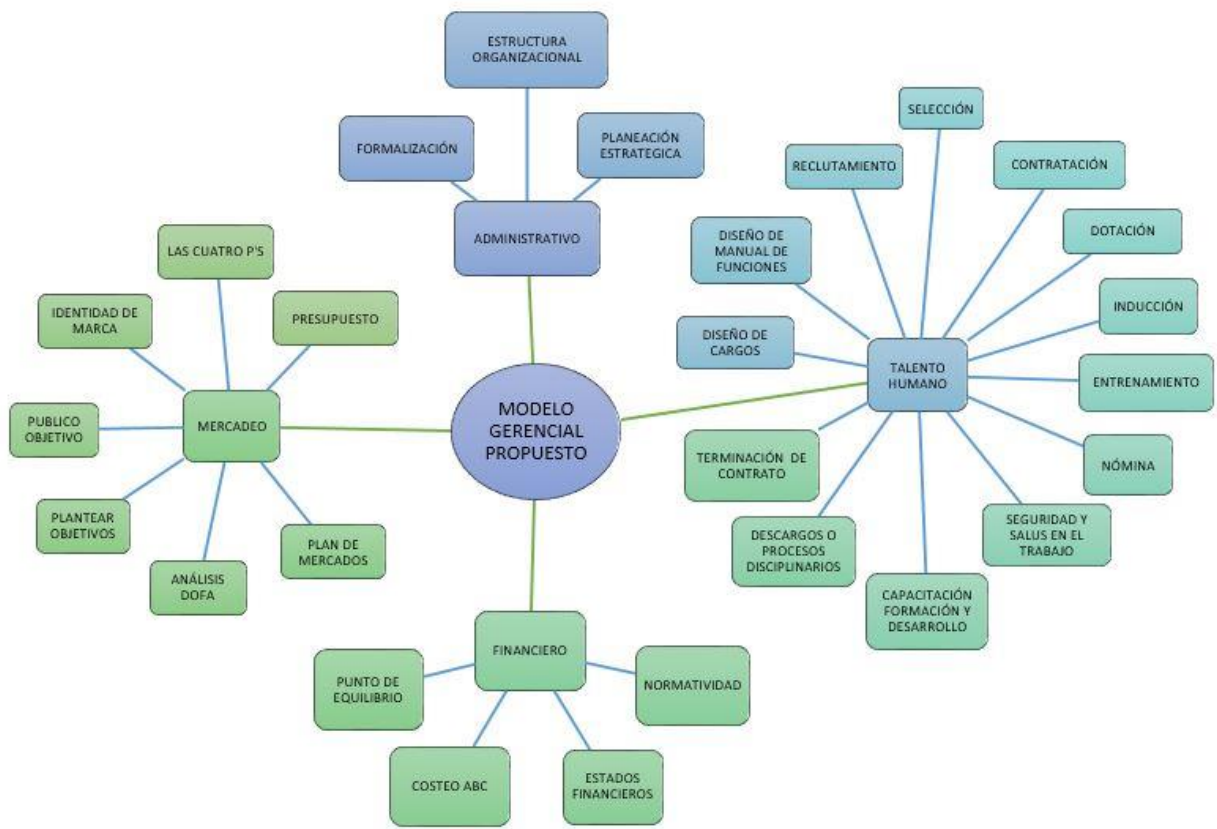


Figura 56. Modelo General
 Fuente / Elaboración: De la Investigación

13. Conclusiones y Recomendaciones

Un restaurante gourmet debe contar con un modelo gerencial que integre El modelo gerencial para restaurantes gourmet debe tener cuatro líneas de gestión estratégicas como son: el área administrativa, donde se plantean la estructura de la organización, la planeación la organización, la dirección, el control, mapa de procesos, estrategias, objetivos; el área de talento humano, donde se realizan procesos de selección y toda la parte legal en cuanto la gestión del personal; el área financiera en donde se realizan las estructuras de costos, gastos y ventas; finalmente el área de mercadeo que a través de técnicas y estrategias, se encamina el restaurante al posicionamiento en el mercado y el alcance al público objetivo.

La implementación de este modelo del gerencial propuesto en esta investigación, permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales de una forma más organizada, logrando prever las posibles falencias disminuyendo así el riesgo de fracaso.

Es importante que las empresas cuenten con un administrador / gerente que tenga conocimiento o nociones en administración de empresas, esto permitirá más fácil adoptar y aplicar el modelo propuesto en esta investigación con fortalezas en liderazgo transformacional, capaz de potenciar los conocimientos, capacidades, habilidades y trabajo en equipo.

Este proyecto de investigación, diseñó un modelo gerencial de fácil implementación y que se adapta a cualquier tipo de organización sin importar su actividad o tamaño, ya que se identificó que el 68% (Ver figura 23) de los restaurantes no tienen un modelo de gestión estructurado,

porque al implementarlos les resulta complejo por las mismas características de este tipo de negocios. Es importante que una vez aplicado el modelo se logre identificar oportunidades de mejora que alimenten la estructura de este, promoviendo el desarrollo de proyectos de investigación, que permitan la generación de nuevo conocimiento a partir de aquí.

Cuentan con alguien que representa la administración del negocio evidenciados dentro del 64% obtenido en la encuesta por gerentes y administradores con niveles educativos superiores y de posgrados, contrastando con los obtenidos en la entrevista donde ninguno de los dos tenía educación superior.

En consecuencia, de lo anterior tampoco seguían algún modelo gerencial especificado en para sus gestiones administrativas.

Tienen documentado y estandarizados sus procesos en manuales esto representado en el 36% de la encuesta y contratado en la ausencia de estos en las respuestas dadas por los propietarios de los restaurantes que ya no están en servicio.

Manejan bajos niveles de rotación con más énfasis en su administración con porcentajes con menos de un dígito.

Cuentan con un área o persona para las funciones de administración del talento humano de su restaurante en ocasiones sirviendo de bolsas de empleo local para dinamizar el proceso.

Disponen de un área contable y software financiero o al menos contar con el personal idóneo contratado para estas funciones y tareas del negocio, aunque sean de forma outsourcing o staff definida, lo que les ha ayudado para reducir las pérdidas en materia prima y ahorrar en gastos de producción a diferencia de los restaurantes ya cerrados no tuvieron y que argumentaron les dificultaba el acceso a productos de financiamiento comercial.”.

Los directivos expresan el uso base de una mezcla de modelos gerenciales de los que toman los elementos benéficos para la ejecución de su gestión, estando de acuerdo en lo provechoso que ha resultado la aplicación esos modelos gerenciales, encontrando de los que más toman aspectos para su gestión el Just in time, la planeación estratégica, y de calidad en su orden de resultados del instrumento aplicado, al igual que están dispuestos a recibir una propuesta de modelo gerencial para ser implementado en sus restaurantes.

Con este proyecto de investigación se esperará impactar directamente en el posicionamiento a largo plazo del restaurante, con procesos estructurados que permitan una gestión integral y que generen el desarrollo de este sector, fomentando la estabilidad laboral y la creación de nuevos empleos.

Se presentaron limitaciones y dificultades en el desarrollo del proyecto en cuanto a las respuestas, porque pudieron estar sesgadas por el administrador por posibles conflictos de interés entre él y la empresa, además, algunos administradores manifestaban no estar autorizados para tratar algunos temas, lo que pudo generar variación en los resultados.

14. Bibliografía

- Aguilera Mancilla, G., Nahuat Arreguin, J., & Badillo Morales, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y y Análisis*, 0(40), 63–84.
- Amaya Correa, J. (2015). El método dofa. Retrieved from
file:///C:/Users/loreh/OneDrive/Escritorio/EL_METODO_DOFA.pdf
- Argueta, C. M., & Salazar, C. H. (2015). Cost to serve as a strategic decision variable in the design of strategies as regards emerging marketing channels. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 50–61. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.006>
- Baby ., J., & Londoño J., J. G. (2008). Las P 's de Mercadeo. Algunas precisiones. *AD-Minister Universidad EAFIT*, 12, 149–161.
- Campa Planas, F., & Amat Salas, O. (2007). La contabilidad de gestión en la industria hotelera: estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España. *Universitat Rovira i Virgili*.
- Carvajal, A., & Carvajal, M. (2018). Financing strategies in tourism sectors: hotels and restaurants. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 30–42. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss27.2018pp30-42p>

Carvajal Salgado, A., & Carvajal Salgado, M. (2018). Financing strategies in tourism sectors: hotels and restaurants. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 30–42.

<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vo11iiss27.2018pp30-42p>

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. In McGraw Hill (Ed.), *Interamericana (Septima)*. Retrieved from

<http://www.slideshare.net/yesidsolano/gestion-del-conocimiento-3533782>

Confecámaras. (2018). Nuevos Hallazgos De La Supervivencia y Crecimiento De Las Empresas En Colombia. *Reportes Económicos*, (1), 32. Retrieved from

http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

Correa Garcia, J. A., Pulgarín Arias, A. F., Muñoz Osorio, L. M., & Álvarez Osorio, M. C.

(2010). Marco normativo y antecedentes de la revelación contable en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (56), 269–292.

Daries Ramón, N. (2018). Dinámicas relacionales de la gastronomía de alto nivel en el turismo.

1.

De Jesús, M., Fonnegra, C., Marino Martínez Pérez Rector, F., Atehortúa, H. O., Administrativo,

V., José, P., ... General, S. (2008). *GUÍA DIDÁCTICA Y MÓDULO Contabilidad de Costos*.

Del Rio Vásquez, J. L. (2017). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios de la ciudad de Sincelejo. *Tendencias*, 18(2), 45.

<https://doi.org/10.22267/rtend.171802.75>

Fahey, L., & Narayanan, V. . (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*.

Retrieved from

https://books.google.com.co/books/about/Macroenvironmental_Analysis_for_Strategi.html?id=F419QgAACAAJ&redir_esc=y

Flores Orozco, S. E. (2015). *Proceso Administrativo y Gestion Empresarial en Coproabas,*

Jinoteca en el Periodo 2010-2013. Retrieved from

<https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Flórez, L. S. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de Economía*, 12,

145–168. <https://doi.org/ISSN:1657-4206>

Fundacion Progresamos. (2015). *Anuario Estadistico Palmira 2016*. Retrieved from

https://www.fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2016/

García, A., Arias, F., Osorio, M., & Osorio, C. (2010). Marco normativo y antecedentes de la revelación contable en Colombia. <https://doi.org/269-292>

García Colín, J. (2014). *Contabilidad de costos* (Tercera; M. G. Hill, Ed.).

Garcia, E. (2005). La financiación de la pequeña y mediana empresa: desafío clave para la banca comercial - Dialnet. <https://doi.org/ISSN 1579-8763>

Garcia Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Hernan, Gonzalez, C. C. (2010). Los macro procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestion humana. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>

Gómez Bravo, O. (2005). Contabilidad de costos.

Hernández, G. C., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(07)70009-8)

Iglesias, L. R., Segura Domínguez, A., González Catalá, Y., & Alonso Suárez, A. (2012). Evaluación y análisis de eficacia y eficiencia en restaurantes caso: restaurante especializado en comida internacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 1, 51–67. <https://doi.org/ISSN 0717-9103>

Kaplan, R., & Anderson, S. (2004). Costeo ABC regido por el tiempo. *Harvard Business Review*, Vol. 82, pp. 146–152.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2007). Versión para Latinoamérica. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55654052/version-latinoamerica-kotler-marketing.pdf?response-content-disposition=inline%3B>

filename%3DMARKETING_Version_para_Latinoamerica.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAOI

Kotler, P. y K. K. (2012). Kotler, P. and Keller, K., 2012. Dirección De Marketing. 14th ed.

México: PEARSON Educación, p.808. Retrieved from <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Martin Rojo, I. (2004). Dirección y Gestión de Empresas del Sector turístico (Tercera; Ediciones Piramide, Ed.). Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=111284>

Mejía-Argueta, C., Higuera-Salazar, C., & Hidalgo-Carvajal, D. (2015). Metodología para la oferta de servicio diferenciado por medio del análisis de costo de servir. *Estudios Gerenciales*, Vol. 31, pp. 441–454. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.002>

Méndez Picazo, M. T. (2008). El impacto de las TIC en la información contable empresarial. *Economía Industrial*, (370), 69–74. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2860891&info=resumen&idioma=SPA>

Monge, E., & Zhunio, B. (2013). Application of managerial models in the food and drink establishments of the Quito ´s Historic Center . *Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, (5), 40–68.

Ortiz, D. V., & Llumiyinga, L. S. (2012). Diseño e Implementación de un Sistema de Costeo ABC (Activity Based Costing) En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle y su impacto en el grado de.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. Harvard Business Review. América Latina, 1–18. Retrieved from https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Ramirez, L. M. (2005). Vista de Estrategias para Desarrollar competencias gerenciales. Journal.Universidadean.Edu.Co, 54, 183–204. Retrieved from <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/340/331>

Ren, L., Gonzales, M., & Uic, D. (2016). Objetivos de Investigación. Retrieved from <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/alcoholdrogas/OBJETIVOS.SMART.pdf>

Rodríguez, J. C. (2019). Los marcos normativos contables en Colombia y la presentación de la información financiera en taxonomías.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios Gerenciales, 24(107), 137–159. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70040-8)

Vásquez, F. V. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación Fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, unknown(93), 73–97.

Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n93/v20n93a03.pdf>

Villegas, C., Castillo, J., Chávez, G., & Caicedo, N. (2004). ESTUDIOS GERENCIALES COSTEO ABC. ¿POR QUÉ Y CÓMO IMPLANTARLO? 1 Costeo ABC. ¿Por qué y cómo implantarlo?

15. Anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado

Palmira Valle del Cauca

Fecha: ___ / ___ / _____

Consentimiento Informado

Que la Información suministrada mediante el instrumento: Encuesta será de uso académico y científico, como parte del proyecto de investigación Propuesta de un Modelo Gerencial para Restaurantes Gourmet de la comuna II asociado a la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Santiago de Cali, de la facultad de ciencias económicas y empresariales dirigida por el docente Juan Sebastian Lozano Manrique.

El abajo firmante es conocedor del propósito del proyecto y atendió la encuesta de forma voluntaria.

Firmante _____

Anexo 2 instrumento encuesta

ENCUESTA PARA LA ALTA GERENCIA DE LOS RESTAURANTES GOURMET DE LA
COMUNA II DE LA CIUDAD DE PALMIRA – VALLE DEL CAUCA, PARA EL ESTUDIO
“DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA RESTAURANTES GOURMET”

Tipo de Régimen: Especial Simplificado Legal Vigente Común

Otro _____

Nombre del Restaurante _____ Estado del

Restaurante: En Operación Cerrado

Nombre del Encuestado _____ Cargo del

Encuestado _____

Indique el número o rango de empleados que trabajan en el restaurante (UR)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 - 20	21 - 30	> 31
Empleados													

Indique cuantas personas ocupan las siguientes áreas (Tabla ejemplo) (UR)

Área	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 - 20	20 - 30	> 31
Producción													
Meseros													
Administración													
Otros													

¿Qué tiempo tiene el establecimiento en el mercado? (UR)

Menos de 1 año

De 1 – 3 Años

De 3 – 5 Años

De 5 – 8 Años

Más de 8 Años

¿Qué capacidad de sillas para atención a comensales tiene el establecimiento? (UR)

De 1 – 30 Personas

De 31 – 50 Personas

De 51 – 100 Personas

Más de 100 Personas

¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece? (MR)

Parqueadero

Domicilio

Servicio para eventos

Catering

Otro _____

¿Cuál es el horario de atención? (UR)

Día

Noche

Ambos Horarios

¿El restaurante tiene diseñado en manuales sus procesos administrativos? (UR)

SI

NO

¿Qué cargo tiene estipulado el restaurante para el manejo administrativo? (UR)

Gerente

Administrador

Propietario

Encargado

Otro _____

¿Qué Grado de Escolaridad tiene la persona a cargo de la administración del restaurante? (UR)

Básica Primaria

Bachiller

Técnica

Tecnológica

Profesional

Especialización

Maestría

Doctorado

¿Cuál es el área de conocimiento que tiene la persona a cargo de la administración del restaurante? (UR)

Empírica

Gastronomía y Turismo

Administrativa y afines

Ingeniería y afines

Otro _____

¿Cuál es el tiempo de antigüedad que tiene la persona a cargo de la administración del restaurante? (UR)

	<1	1	2	3	3>
Años de Antigüedad					

Mercadeo

¿El restaurante tiene un presupuesto definido para publicidad y mercadeo? (UR)

SI

NO

¿Cuentan con un área de mercadeo / publicidad? (UR)

Si

No

¿Qué medios o estrategia de marketing utilizan para promocionar el restaurante? (MR)

Redes sociales

Página web

Perifoneo

Medios Impresos (Revistas, Periódicos)

Volantes

Pauta de Radio

Pauta TV

Otros _____

¿El restaurante tiene segmentado el público Objetivo? (UR)

SI

NO

El restaurante cuenta con los siguientes elementos: (MR)

	SI	NO
Marca		
Logo		
Slogan		

Gestión del Talento Humano

¿Cuentan con un área de Talento Humano? (UR)

SI

NO

¿Qué tipo de proceso de selección son utilizados para la contratación del personal? (MR)

Pruebas de conocimiento

Formación Académica

Experiencial en Campo de conocimiento

Otro _____

¿El restaurante tiene diseñado los cargos de cada área? (UR)

SI

NO

¿El restaurante cuenta con un Manual de funciones? (UR)

SI

NO

¿Qué modalidad de contratación maneja el restaurante? (UR)

Contrato a Término indefinido

Contrato a Termino Fijo inferior a 1 año

Contrato por prestación de Servicios

Pago de Turno sin contratación

Obra Labor

Otro _____

¿Cómo tiene diseñado los turnos el restaurante para el personal operativo? (UR)

Turno Completo

Turno Partido

Turnos Rotativos

Otro _____

¿El restaurante cumple con el pago de horas extras cuando se exceden las 8 horas laborales?

(UR)

SI

NO

Con que frecuencia se presentan novedades de personal en el restaurante: ausentismo, incapacidades, accidentes, retiros. (UR)

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

¿En qué área se presenta mayores novedades de personal? (UR)

Cocina

Bar

Meseros

Administración

¿El restaurante provee de dotación al personal? (UR)

SI

NO

¿El restaurante tiene diseñado e implementado los programas y protocolos de seguridad y salud en el trabajo? (UR)

SI

NO

¿El restaurante cuenta con un programa de capacitaciones multidisciplinar para el personal? (UR)

SI

NO

Estandarización – Técnico opciones de maquinaria

¿El restaurante está avalado por la secretaria de salud municipal? (UR)

SI

NO

¿El restaurante aplica el plan de saneamiento básico y la normatividad estipulada en la resolución 2674 del 2012? (UR)

SI

NO

¿El restaurante cuenta con diseño y construcción para la operación de infraestructura adecuada y tecnológica para la operación de procesos de alimentos y bebidas? (UR)

SI

NO

¿El restaurante tiene maquinaria y equipo tecnológico que permita optimizar para la operación de procesos de alimentos y bebidas? (MR)

Maquinaria / Equipo	SI	NO
Horno Combi		
Abatidor		
Sistemas de Refrigeración		
Licadora Industrial		

¿El restaurante tiene estandarizado en manuales las recetas y los procesos de producción de alimentos y bebidas? (UR)

SI

NO

Financiera

¿Cuál es la principal fuente de financiación del restaurante? (MR)

Recursos Propios

Préstamos Bancarios

Sociedad

Créditos con Otros

Otro _____

¿Cuentan con un área de Contabilidad? (UR)

SI

NO

¿El restaurante cuenta con un software administrativo, contable y de Facturación? (UR)

SI

NO

En la parte contable y administrativa el restaurante cuenta con estructuras financieras de: (MR)

Estructura Financiera	SI	NO
Costos		
Gastos		
Ventas		

¿Cuál(es) de estos modelos gerenciales aplica en su gestión administrativa? (MR)

BENCHMARKING

OUTSOURCING

DOWNSIZING

EMPOWERMENT

FREE-LANCE

JUST IN TIME

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MEJORAMIENTO CONTINUO

Modelo humanista

Calidad total

OTRO _____

¿Cómo califica el resultado obtenido con la aplicación de ese(os) modelo(s) Gerencial (es)? (UR)

Malo

Regular

Bueno

Excelente

¿Estaría dispuesto en aplicar en el restaurante una propuesta de un modelo gerencial enfocado para restaurantes gourmet? (UR)

SI

NO

Anexo 3. Entrevista

ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS DE LOS RESTAURANTES GOURMET DE LA
COMUNA II DE LA CIUDAD DE PALMIRA – VALLE DEL CAUCA, PARA EL ESTUDIO
“DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA RESTAURANTES GOURMET”

Nombre del Restaurante _____

1. Nombre del Encuestado.
2. Cargo del Encuestado.
3. ¿Qué tipo de régimen tenía el restaurante?
4. ¿Cuántos empleados trabajaban en el restaurante?
5. ¿Cuál era la distribución de personas por áreas?
6. ¿Por cuánto tiempo estuvo el establecimiento en el mercado?
7. ¿Qué capacidad de sillas para atención a comensales tenía el establecimiento?
8. ¿Qué tipo de servicios adicionales ofrecía?
9. ¿Cuál era el horario de atención?
10. ¿El restaurante tenía diseñado manuales para sus procesos administrativos?
11. ¿Cuál era el cargo estipulado en el restaurante para el manejo administrativo?
12. ¿Qué Grado de Escolaridad tiene la persona que estaba a cargo de la administración del restaurante?

13. ¿Cuál es el área de conocimiento de la persona que tenía a cargo la administración del restaurante?

14. ¿Por cuánto tiempo estuvo esta persona a cargo de la administración del restaurante?

Mercadeo

15. ¿El restaurante tenía un presupuesto definido para publicidad y mercadeo?

16. ¿Contaban con un área de mercadeo / publicidad?

17. ¿Qué medios o estrategia de marketing utilizaban para promoción del restaurante?

18. ¿El restaurante tenían segmentado su público Objetivo?

19. ¿El restaurante contaba con elementos publicitarios de marca, logo y eslogan?

Gestión del Talento Humano

20. ¿Contaba con un área de Talento Humano?

21. ¿Cómo era el proceso de selección utilizaban para la contratación del personal?

22. ¿El restaurante tenía diseñado los cargos de cada área?

23. ¿El restaurante tenía Manual de funciones?

24. ¿Qué modalidad de contratación manejaban en el restaurante?

25. ¿Cómo estaban diseñados los turnos el restaurante para el personal operativo?

26. ¿El restaurante pagaba las horas extras cuando los turnos excedían las 8 horas laborales?

27. ¿Con que frecuencia se presentaban las novedades como ausentismo, incapacidades, accidentes, retiros de personal en el restaurante?
28. ¿En qué área se presentaban la mayoría de novedades del personal?
29. ¿El restaurante proveía de dotación al personal?
30. ¿El restaurante tenía diseñado e implementado los programas y protocolos de seguridad y salud en el trabajo?
31. ¿El restaurante tenía programa de capacitaciones multidisciplinarias para el personal?

Estandarización–Técnico opciones de maquinaria

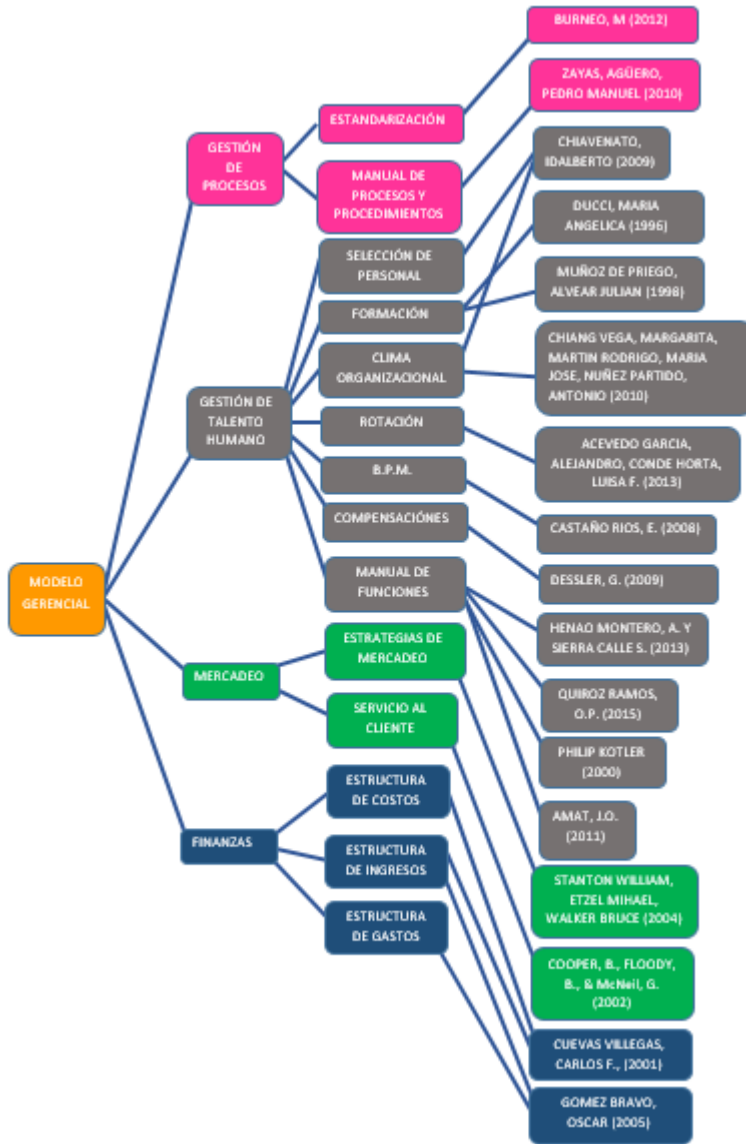
32. ¿El restaurante tenía el aval de la secretaría de salud municipal?
33. ¿El restaurante aplicaba el plan de saneamiento básico y la normatividad estipulada en la resolución 2674 de 2012?
34. ¿El restaurante contaba con el diseño y construcción para la operación de infraestructura adecuada y tecnológica para la operación de procesos de alimentos y bebidas?
35. ¿El restaurante tenía la maquinaria y el equipo tecnológico óptimo para la operación de procesos de alimentos y bebidas?
36. ¿El restaurante tenía estandarizado en manuales sus recetas y procesos de producción de alimentos y bebidas?

Financiera

37. ¿Qué fuente de financiación tenía el restaurante?
38. ¿El restaurante contaba con un área de Contabilidad?
39. ¿Contaban con el soporte de un software administrativo, contable y de Facturación?
40. ¿En la parte contable y administrativa, el restaurante contaba con estructuras financieras de costos gastos y ventas?
41. ¿Manejaba usted algún modelo gerencial en su gestión administrativa?
42. ¿Cómo califica el resultado obtenido con la aplicación de ese(os) modelo(s) Gerencial (es)?
43. ¿En caso de abrir un nuevo restaurante estaría dispuesto en aplicar una propuesta de un modelo gerencial enfocado para restaurantes gourmet?

Mapeo teórico del modelo gerencial
Ilustración – tabla de ilustraciones

Anexo 4 Mapeo Marco teórico



Anexo 5. Certificado Ponencia en el 7 encuentro regional de semilleros de investigación y el 4 encuentro internacional de grupos y semilleros - ACIET



Certifican que

Juan Sebastian Lozano Manrique

C.C. No. 1.113.628.321

Participó en calidad de

PONENTE

CON EL PROYECTO TITULADO: DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA RESTAURANTES GOURMET: CASO DE ESTUDIO APLICADO A RESTAURANTES DE LA COMUNA 2 DE LA CIUDAD DE PALMIRA.
COAUTOR: MILTON LEONARDO GÓMEZ C.C No. 79907447

Realizado en UNIMINUTO sede Guadalajara de Buga, Valle del Cauca,
los días 10 y 11 de abril de 2019


Sandra Patricia Valencia
Vicepresidente Regional SurPacífico ACIET
Coordinadora Mesa SurPacífico ACIET


Marisol Salazar Fernández
Líder Investigación Científica y Tecnológica
ESBOL Tuluá


Jacqueline Neira Parra
Coordinador Académico Tecnología en Logística
Rectoría Sur Occidente

Anexo 6. Presupuesto

Costos	Base Mensual	Meses de Trabajo	Valor Total
Papelería	\$30.000	4	\$120.000
Impresión	\$40.000	4	\$160.000
Transporte / Peajes	\$50.000	4	\$200.000
Refrigerios	\$30.000	9	\$270.000
Servicios Técnicos	\$200.000	2	\$400.000
Salidas de Campo	\$40.000	3	\$120.000
Operación y Logística	\$30.000	4	\$120.000
Otros gastos	\$20.000	9	\$180.000
SUBTOTAL			
Imprevistos	5%		\$78.500
VALOR TOTAL			\$1.648.500
Valor Total Mensual	9		\$183.167