

**PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA “RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA”. PUERTO TEJADA,
CAUCA, PERIODO 2019.**

JOHN ALBERT GRUESO MONTAÑO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE - NORTE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018.**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA “RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA”. PUERTO TEJADA,
CAUCA, PERIODO 2019.**

JOHN ALBERT GRUESO MONTAÑO

Tesis de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

TUTOR:

JOSE FERNANDO GUERRERO VILLAFANE.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE - NORTE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018.**

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del valle para optar por el título de Administrador de Empresas.

Director Universidad del Valle Sede Norte
del Cauca.

Coordinadora Programa
Académico ALBA LUCIA
CIFUENTES GONZALEZ

Tutor de la Tesis
JOSE FERNANDO GUERRERO VILLAFANE.

Evaluador

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a Dios por sus bendiciones y permitirme alcanzar mis metas, a mi familia que son el motor de mi vida y siempre me brindan todo su apoyo incondicional, a los administrativos y trabajadores del Restaurante el Rancho de Cira que me permitieron realizar mi investigación en este restaurante y siempre me brindaron la información que requería, al profesor José Fernando Guerrero Villafañe por su colaboración y motivación en el transcurso de la realización del trabajo de grado y finalmente a la universidad del valle por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado en primer lugar a Dios por estar presente siempre en mi vida y darme la fortaleza para superar todos los obstáculos, también a mis padres que han contribuido en mi formación académica, a mi compañera sentimental que me ayuda y me motiva siempre a seguir adelante, a mi hijo que espero que se sienta orgulloso de este gran logro alcanzado y finalmente a todas las personas que de alguna manera ayudaron a que lograré esta meta.

RESUMEN

En este proyecto se pretendió realizar una Propuesta del diseño de la estructura organizacional del restaurante el Rancho de Cira, el cual se encuentra ubicado en el municipio de Puerto Tejada Cauca, para este proyecto se le realizó una entrevista a los 15 trabajadores incluyendo a la dueña del restaurante para así indagar sobre la situación en la que se encontraba este, además de esto se realizó una investigación sobre el diseño organizacional y sus temas principales para así tener una idea clara de lo que la empresa necesitaba. En este proyecto se efectuó la matriz DOFA para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del restaurante, también se sugirió la misión y la visión de la empresa, así como su organigrama, para que los empleados sepan cuál es su nivel jerárquico dentro de la organización y cuáles son sus superiores, además de esto se hizo la descripción de cargos, el Mapa de procesos y procedimientos para el restaurante el rancho de Cira y se sugirió el manual de funcionamiento de cada puesto de trabajo para que cada empleado tenga claro cuál es su función dentro de la empresa. Todo lo anterior se llevó a cabo pensando en mejorar los niveles de cobertura, calidad y continuidad de los servicios ofrecidos por el restaurante el rancho de Cira.

Palabras Claves: Diseño organizacional. Manual de funciones, organigrama, empleados, mapa de procesos y procedimientos.

ABSTRACT

In this project it was intended to make a proposal for the design of the organizational structure of the restaurant Rancho de Cira, which is located in the municipality of Puerto Tejada Cauca, for this project an interview was conducted with the 15 workers including the owner of the restaurant to investigate the situation in which this was, in addition to this, an investigation was carried out on the organizational design and its main themes in order to have a clear idea of what the company needed. In this project, the DOFA matrix was made to identify the weaknesses, opportunities, strengths and threats of the restaurant. The mission and vision of the company, as well as its organization chart, were also suggested so that employees know what their hierarchical level is within the company. the organization and what are its superiors, besides this it made the description of positions, the Map of processes and procedures for the restaurant the ranch of Cira and suggested the operation manual of each job so that each employee had clear what is its function within the company. all of the above was carried out with the aim of improving the levels of coverage, quality and continuity of the services offered by the ranch restaurant of Cira.

Keywords: Organizational design. Function manual, organization chart, employees, map of processes and procedures.

TABLA DE CONTENIDO.

Pág.

INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO 1: ACERCAMIENTOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. Problema.....	16
1.1.1. Pregunta Problema.....	18
1.1.2. Sistematización Del Problema.....	18
1.1.3. Alcances.....	18
1.1.4. Limitaciones.....	19
1.2. OBJETIVOS	19
1.2.1. Objetivo General.....	19
1.2.2. Objetivos Específicos.	19
1.3. JUSTIFICACION.....	20
1.4. MARCO TEORICO.	22
1.4.1. Teoría De La Organización.....	22
1.4.2. Diseño Organizacional.	24
1.4.2.1. El Rol Del Líder En El Diseño Organizacional.	24
1.4.2.2. Alternativas Del Diseño Organizacional.....	25
1.4.2.3. Características Del Agrupamiento Funcional Y Divisional.	28
1.4.3. Estructura Organizacional.	30
1.4.4. Organigrama.....	33
1.4.5. Descripción De Puestos.	35
1.4.6. Matriz DOFA.....	36
1.4.7. Propuesta De La Estructura Con La Que Se Va A Trabajar Para El Restaurante El Rancho De Cira.	37

1.5. MARCO CONCEPTUAL.....	38
1.6. ESTADO DEL ARTE.....	40
1.7. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	42
1.7.1. Enfoque.....	43
1.7.2. Diseño.....	43
1.7.3. Tipo De Investigación.....	43
1.7.4. Método De La Investigación.....	44
1.7.5. Fuentes De Información.....	45
1.7.6. Técnica.....	45
1.7.7. Instrumentos.....	45
1.7.8. Análisis De Datos.....	45
1.7.9. Población Objetivo.....	45
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	46
2.1. ENTORNO GEOGRÁFICO.....	47
2.1.1. República de Colombia.....	47
2.1.2. Departamento Del Cauca.....	48
2.1.3. Puerto Tejada Cauca.....	48
2.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	52
2.2.1. Demografía De Colombia.....	52
2.2.2. Demografía del Departamento Del Cauca.....	53
2.2.3. Demografía de Puerto Tejada.....	55
2.3. ENTORNO SOCIAL.....	57
2.3.1. Colombia.....	57
2.3.2. Distribución del ingreso 2016 (coeficiente de Gini).....	58
2.3.3. Nivel De Pobreza En El Departamento Del Cauca.....	58
2.3.4. Puerto Tejada.....	59
2.3.5. Índice de calidad de vida.....	59
2.3.6. Pobreza Extrema Del Cauca.....	60
2.3.7. Tasa De Empleo Del Departamento del Cauca.....	61
2.4. ENTORNO ECONÓMICO.....	63
2.4.1. Colombia.....	63

2.4.2.	Resultados Para Rama De Actividad Económica DE Comercio, Reparación, Restaurantes Y Hoteles.....	65
2.4.3.	Importaciones y Exportación.	66
2.4.4.	Departamento Del Cauca.	67
2.4.5.	Puerto Tejada Cauca.	69
2.4.6.	Sector De Restaurantes.	69
2.4.7.	Índice De Confianza Al Consumidor.....	71
2.5.	ENTORNO LEGAL	73
2.5.1.	NIFF Para PYMES	75
2.5.2.	Normas Para El Sector De Alimentos.	76
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA EMPRESA RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.....		78
3.	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	78
3.1.	Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter Para La Empresa Restaurante El Rancho De Cira.....	79
3.1.1.	Rivalidad Entre Competidores.....	79
3.1.2.	Poder de negociación de los proveedores.	79
3.1.3.	Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores.	79
3.1.4.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	80
3.1.5.	Poder de negociación de los clientes.	80
3.2.	BENCHMARKING	83
3.2.1.	Definición de variables.	83
3.2.2.	Aplicación Del Benchmarking.	85
3.3.	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	90
3.4.	EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	91
3.5.	MATRIZ INTERNA EXTERNA	93
3.6.	APLICACION DEL ANÁLISIS DOFA.....	94
3.6.1.	Matriz DOFA.....	96
3.7.	ANÁLISIS FUNCIONAL POR AREAS	131

3.7.1. Análisis De Gerencia.	133
3.7.2. ADMINISTRATIVO.	135
3.7.3. Análisis Del Departamento De Producción.	137
3.7.4. Análisis Del Departamento De Servicio al Cliente.	139
3.7.5. Análisis Del Departamento De Distribución.	139
 CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.	 140
 4. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA”	 140
4.1. Misión.	141
4.2 Visión.	141
4.3. Descripción de cargos.	141
4.4. Organigrama propuesto.	146
4.5. Manual de funciones de la empresa propuesto para el Restaurante el Rancho de Cira.	147
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES.	157
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	129

TABLA DE FIGURAS.

Figura 1: Representación De La Interrelación De Los Elementos Que Definen A La Organización.....	23
Figura 2: Opciones De Diseño Organizacional Para Empleados Agrupados En Departamentos.	27
Figura 3: Organigrama Vertical.....	33
Figura 4: Organigrama Horizontal.....	34
Figura 5: Organigrama Circular.....	35
Figura 6. Mapa De La Republica De Colombia, Departamento Del Cauca Y Municipio De Puerto Tejada Cauca.	46
Figura 7. Gráfico De La Distribución De Población De Puerto Tejada Por Sectores (Proyectado 2020).	50
Figura 8. Pirámide Poblacional Del Departamento Del Cauca.....	54
Figura 9. Pirámide Poblacional Por Sexo De Puerto Tejada Cauca Proyecciones 2018.....	56
Figura 10. Gráfico De La Incidencia De Pobreza Extrema 2015-2016.	61
Figura 11.Comportamiento Del PIB Por Ramas De Actividades Económicas 2017.	64
Figura 12. Grafico Del Índice De Confianza Al Consumidor (Encuesta Por Fedesarrollo 2017).....	71
Figura 13. Matriz Interna Externa De La Empresa El Restaurante El Rancho De Cira.	94
Figura 14 Organigrama Propuesto Del Restaurante Le Rancho De Cira.	146
Figura 15. Mapa De Procesos Y Procedimientos Propuesto Para El Restaurante El Rancho De Cira.	147

TABLA DE CUADROS

CUADRO 1.	Debilidades Y Fortalezas Del Agrupamiento Funcional.....	28
CUADRO 2.	Cuadro De Debilidades Y Fortalezas Del Agrupamiento Divisional..	29
CUADRO 3	Matriz DOFA.....	37
CUADRO 4	Cuadro de la Matriz De Análisis.	51
CUADRO 5.	Cuadro de la Población Colombiana.	52
CUADRO 6	Población por sexo de Puerto Tejada Cauca proyección 2018.	55
CUADRO 7.	Matriz De Análisis.....	57
CUADRO 8	Matriz De Análisis.....	62
CUADRO 9	Comercio, Reparación, Restaurantes Y Hoteles Variación Del Valor Agregado Año 2017.	66
CUADRO 10	Crecimiento del PIB según grandes ramas de la actividad 2010-2014.....	68
CUADRO 11	Matriz De Análisis.....	73
CUADRO 12.	Requisitos Legales Para El Funcionamiento De Una Empresa.....	74
CUADRO 13	Matriz De Análisis.....	78
CUADRO 14	Matriz De Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter.	81
CUADRO 15	Análisis De Benchmarking.....	89
CUADRO 16	Matriz De Evaluación De Factores Externos.	90
CUADRO 17	Matriz De Evaluación De Los Factores Internos.....	92
CUADRO 18	Listado DOFA.....	95
CUADRO 19	Matriz De Estrategia DOFA.	97
CUADRO 20	Análisis De La Gerencia General.	132
CUADRO 21	Análisis Del Área Administrativa.....	134
CUADRO 22	Análisis Del Departamento De Producción.....	136
CUADRO 23	Análisis Del Departamento De Servicio al Cliente.	138
CUADRO 24	Gerencia General:	141
CUADRO 25	Auxiliar administrativo.....	142
CUADRO 26	Chef.....	143
CUADRO 27	Ayudantes de cocina.	143
CUADRO 28	Jefe De Meseros.	144
CUADRO 29	Meseros.....	144
CUADRO 30	Distribución.....	145
CUADRO 31	Ayudante de limpieza.	145
CUADRO 32	Manual de funciones del gerente general.....	148
CUADRO 33	Manual de funciones del Auxiliar Administrativo.	149
CUADRO 34	Manual de funciones del chef.	150
CUADRO 35	Manual de funciones del ayudante de cocina.....	151
CUADRO 36	Manual de funciones del jefe de meseros.	151
CUADRO 37	Manual de funciones de meseros.....	152
CUADRO 38	Manual de funciones de personal de distribución.....	153
CUADRO 39	Manual de funciones de personal de ayudante de limpieza.	153

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realizó en la empresa Restaurante el Rancho de Cira ubicado en Puerto Tejada Cauca, la cual es la entidad en la que se realizó una propuesta del diseño de la estructura organizacional, ya que la estructura organizacional es la división formal de los puestos de trabajo dentro de la organización¹, lo que proporciona a cada trabajador conocer la importancia que tiene dentro de la empresa, cuáles son sus funciones, su lugar de trabajo, quien es su jefe inmediato, cuáles son los objetivos de la empresa y como contribuir para llegar al éxito.

Es por esto que se hace necesario para las empresas diseñar una estructura organizacional que les permita a los empleados estar más organizados con sus tareas y deberes y saber quién es su jefe inmediato para tener un mejor rendimiento, ya que cada persona tiene claro los procesos de la organización. Por lo anterior este proyecto se centra en realizar una propuesta del diseño de una estructura organizacional para la empresa Restaurante el Rancho de Cira, ya que esta no cuenta con una estructura organizacional establecida.

En este proyecto se propone una investigación del método cualitativo, debido a que para la obtención y recopilación de datos se utilizara una entrevista y grupos focales a los empleados y gerente de la empresa Restaurante el Rancho de Cira, la cual se organizara y analizara para sacar las debidas conclusiones.

Este proyecto está dividido en IV capítulos. El primero se centra en los acercamientos del proyecto de investigación donde se encuentra la formulación del problema, el cual construye el planteamiento del problema, se elabora la pregunta problema, la sistematización y las limitaciones del proyecto, también se

¹ ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Pearson Educación, México 2005. P. 234.

encuentran los objetivos tanto generales como específicos de proyecto, después se encuentra la justificación en la cual se da una explicación de por qué es necesario realizar la propuesta de diseño de la estructura organizacional del Restaurante el Rancho de Cira, ya que esta no tiene en este momento una establecida, lo que complica realiza los procesos dentro de la empresa.

A continuación, se encuentra el marco teórico donde se encuentran teorías tales como la teoría de la organización, diseño organizacional, alternativas del diseño organizacional, características del agrupamiento funcional y divisional, estructura organizacional, organigrama y descripción de puestos de trabajo, con las cuales se demuestra la importancia que tiene las organizaciones en tener una buena estructura organizacional establecida.

Para terminar este capítulo se encuentran los aspectos metodológicos donde se establece que el tipo de enfoque que se va a utilizar es el cualitativo de diseño no experimental, asimismo se establece cual es el tipo y método de investigación, cual son las fuentes y técnicas de recopilación de datos, cuál es la población objetivo y como se analizarán los datos. Para esto se utilizara una entrevista y grupos focales que se les realizara a los empleados de dicha empresa y a su gerente, donde se indagara en aspectos de cómo está organizada en estos momentos la empresa internamente y que tanto saben los trabajadores sobre sus puestos de trabajo, que hacer como y cuando hacerlo, quienes es su jefe inmediato, así como la división de trabajo y que tanto conocen la misión y visión de la empresa Para así poder realizar el diseño de la propuesta de estructura organizacional.

En el capítulo II se encuentra el análisis del entorno donde se analiza el entorno geográfico, demográfico, social, económico y legal del país de Colombia, el departamento del Cauca y el municipio de Puerto Tejada que es donde se encuentra ubicada la empresa para así poder establecer en qué condiciones del

entorno se encuentra este restaurante cuales son las normas que debe de cumplir para su buen funcionamiento.

En el capítulo III se realiza el análisis del sector del restaurante el Racho de Cira, donde se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el Benchmarking, la evaluación de factores externos e internos (EFE, EFI), el análisis DOFA y el análisis por áreas departamentales, para así establecer como se encuentra el restaurante el Rancho de Cira en cuanto al nivel de competencia que tiene, cuál es su relación con los clientes y cuáles son sus debilidades, fortalezas y oportunidades y amenazas tanto internas como externas, para poder aprovechar de sus recursos al máximo.

En el capítulo IV se encuentra básicamente la propuesta de la estructura organizacional para el restaurante el Rancho de Cira, donde se propone la misión, visión, descripción de cada cargo del restaurante, la propuesta del organigrama, el mapa de procesos y procedimientos y el manual de funciones por la empresa. Finalmente se encuentra las Conclusiones, recomendaciones y bibliografía de este proyecto.

CAPITULO 1: ACERCAMIENTOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Problema.

La empresa “Restaurante El Rancho De Cira” fue fundada en el año 2009, por la señora Cira Nelly Montaña quien 5 años atrás de fundar el restaurante se dedicaba a ofrecer sus servicios individualmente, fabricando solo postres y después amplió su negocio a comidas por encargos para eventos y debido al éxito que tuvo sus clientes la influenciaron a montar un restaurante donde pudiera ofrecer estos servicios y más, y es así como nace el restaurante el Rancho de Cira, el cual se encuentra ubicado en el barrio Refugio del Solo del municipio de Puerto Tejada, Cauca, creada al ver la necesidad de contar con un establecimiento con todas las características que incluye una buena calidad de servicio, proporcionando a la comunidad Portejadeña una amplia variedad de productos y servicios, dedicándose a la fabricación y comercialización de alimentos para la comunidad, tales como desayunos, almuerzos, cenas y comidas especiales.

Hoy en día uno de los factores para que las organizaciones sean competitivas en este mundo tan globalizado es que cuenten con una estructura organizacional que se adapte a los cambios, descentralizada, con una descripción de cargos muy organizada, así puede contar con una muy buena capacidad de respuesta para cumplir sus objetivos y enfrentar las dificultades que se le presente día a día.

Por estas razones es necesario elaborar un diseño de una propuesta de una estructura organizacional al restaurante, ya que este no cuenta con una administración formal y es dirigido de una forma empírica en base a las experiencias de su dueña, lo que provoca que el personal de este restaurante no

cuenta con una clara definición de las funciones que deben de realizar, ni hay un control de insumos porque no tiene un manual de procesos y planeación donde este estipulado a qué horas entregar, como entregar y que entregar a sus clientes lo que provoca retrasos e inconformidades en los clientes. En conclusión, se puede decir que los principales problemas que enfrenta el restaurante en este momento es que no tiene delegación y control de sus actividades ni flujo de organización de los recursos, lo que ocasiona que los empleados hagan las mismas tareas dejando a un lado algunas otras y que estos no tengan claro cuál es la forma precisa de realizar sus actividades y cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización. Además de lo anterior el personal administrativo tiene un enfoque hacia la producción dejando a un lado el área orgánico-funcional de la empresa, lo que provoca un desorden en el manejo de su estructura interna, además de esto el personal administrativo se encuentra con exceso de trabajo, los trabajadores no cuentan con una estructura que les defina claramente sus obligaciones y responsabilidades ni con la adecuada descripción de los perfiles de cada cargo.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente si se continua manejando la empresa de esta manera, en un futuro las debilidades internas que tiene en estos momentos serán mayores, lo que puede provocar que los colaboradores pierdan el compromiso en su trabajo, la falta de orden en los procesos, fallas en la comunicación y falta de compromiso, provocando así una mala atención al cliente por las demoras en la llegada del producto, falta de calidad entre otras cosas, lo que llevara a perdida de los clientes, es por esto que se hace la propuesta del diseño de la estructura organizacional.

1.1.2. Pregunta problema.

En este sentido la pregunta que orienta este trabajo de grado es:

¿Cuál es el proceso que se requiere para el diseño de una estructura organizacional del Restaurante El Rancho De Cira”, de Puerto Tejada, Cauca, periodo 2019?

1.1.3. Sistematización del problema.

Para responder la pregunta anterior es necesario preguntarse:

- ¿Cuál es la situación que enfrenta la empresa respecto al entorno externo?
- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de las áreas que componen la empresa?
- ¿Cómo proponer una estructura organización acorde a las necesidades de la empresa?
- ¿Cómo elaborar un organigrama organizacional?
- ¿Cómo hacer un mapa de procesos y procedimientos?
- ¿Cuáles deben ser las funciones y responsabilidades de los cargos de la empresa el rancho de cira?
- ¿Cuáles son los riesgos que afronta la empresa el rancho de cira?

1.1.4. Alcances.

La propuesta del diseño de la estructura organizacional se desarrollará en la empresa “Restaurante El Rancho DE Cira”, que se encuentra ubicado en el municipio de Puerto Tejada, CAUCA en el periodo 2019.

- La propuesta del diseño de la estructura organizacional se realizará para la empresa analizada.
- Se realizará una propuesta del organigrama estructural, el manual de funciones y el mapa de procesos y procedimientos para el personal de la empresa.

1.1.5. Limitaciones.

- Las propuestas del diseño de la estructura organizacional no se podrán aplicar a otras empresas sin su debida modificación.
- La empresa “el Restaurante El Rancho De Cira”, será la que tome la decisión si aplica o no la estructura organizacional.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta de la estructura organizacional para la empresa “Restaurante El Rancho De Cira”, Puerto Tejada, Cauca, en el periodo 2019.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa Restaurante el Rancho De Cira, para conocer su estado actual.
- Diseñar un organigrama para la empresa.
- Diseñar una propuesta de mapa de procesos y procedimientos
- Diseñar un manual de funciones de la empresa.

- Diseñar una matriz de riesgos de la empresa

1.3. JUSTIFICACION.

Los procesos actuales de la globalización implican entender a la empresa desde una nueva óptica para comprender su funcionamiento², esta puede contar con un gran capital, con un gran aparataje para sus actividades económicas y recursos necesarios ilimitados, en resumen, con todos los elementos para convertirse en una compañía brillante. Pero si no cuenta con una estructura organizacional establecida y un adecuado control de sus operaciones para realizar ciertas actividades básicas y esenciales para cumplir con su razón social no alcanzaran sus objetivos.

Estas deficiencias específicas podrían ocasionar consecuencias como elevar los costos en sus distintas operaciones, desperdicios de recursos, materiales y del talento humano con que cuenta la empresa y caídas de las ventas, estas situaciones impiden que la empresa sea altamente competitiva para el mercado.

Es por esto que se crea la necesidad de realizar un análisis detallado de los requerimientos organizacionales de la empresa el restaurante El Rancho De Cira, definir una base sólida y organizada que sirva de plataforma para las sistematizaciones de las diferentes actividades que se realizan dentro de la misma. De esta forma se ofrece a la empresa una respuesta a las dificultades de la organización, planificación, coordinación y control que presenta en la actualidad, para que de esta manera cuenten con las herramientas necesarias para el mejor aprovechamiento de sus recursos.

² La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/download/1141/1041>. P.98. citado el 10 de octubre del 2017.

En la actualidad el Restaurante El Rancho de Cira no cuenta con una estructura organizacional que especifique las distintas funciones dentro de la misma, de igual forma no posee lineamientos que faciliten a la empresa un adecuado control de las actividades que en esta se realizan tales como la explicación adecuada de las funciones y actividades que cada empleado debe cumplir ya que no cuenta con un manual de funciones. Regularmente “la estructura organizacional es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y líneas formales de responsabilidad, también describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar las actividades dentro de la organización”³.

Por lo dicho anteriormente, esta investigación le brindara a la empresa una propuesta de diseño de la estructura organizacional acorde a las necesidades y objetivos de la empresa que permita tener una mayor coordinación y definición de las actividades que se realizan dentro de la organización, permitiéndole así un mejoramiento en el flujo tanto de la información como de los recursos, ayudando a que los trabajadores conozcan de una forma clara cuáles son sus tareas en sus respectivos puestos de trabajo.

Para finalizar esta investigación es importante ya que va a ayudar al mejoramiento de la organización como se dijo anteriormente y además beneficiara tanto a la universidad como al autor de este proyecto, debido a que aportara más información sobre el tema de estructura organizacional a la universidad, y le brindara al autor del proyecto más conocimientos sobre dicho tema.

³ HODGE, B.J. Teoría de la Organización sexta edición, 2003. P. 18 y 34.

1.4. MARCO TEORICO.

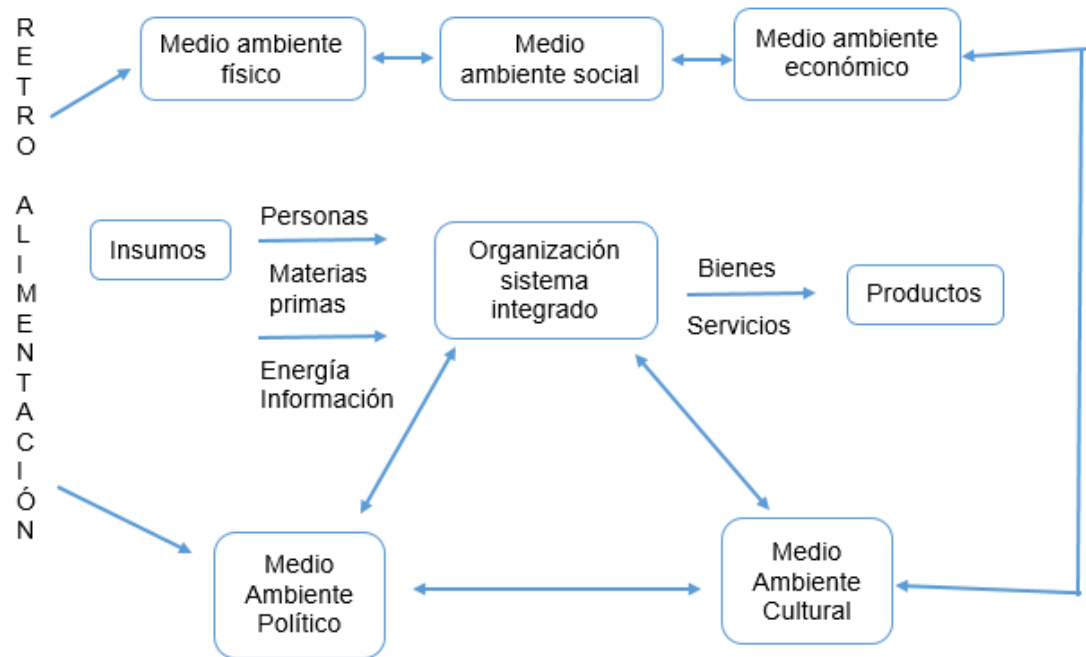
1.4.1. Teoría de la organización.

La organización es un sistema de individuos organizados para lograr un objetivo, el autor Guillermo Michel afirma que un sistema es un conjunto de elementos conectados que actúan en función de un todo⁴. Este autor menciona algunas características de la organización las cuales son las siguientes: es que esta debe concebirse como un sistema abierto la cual tiene muchas relaciones con el ambiente, también dice que las organizaciones tienen muchos subsistemas y que estos están integrado por lo tanto el cambio de uno afecta a los otros y que las organizaciones existen en un ambiente dinámico. En la figura 1 se puede observar la interrelación de los elementos que define la organización según este autor.

Además de las características mencionadas anteriormente el señor James Gibson señala que otra manera de estudiar las organizaciones es mediante el comportamiento, la estructura y los procesos, según este autor se debe seguir este orden ya que las personas tienen ciertas conductas cuando forman parte de la estructura organizacional, y dentro de esta estructura participan en procesos de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación.

⁴ ALONSO MUNGUÍA, Enrique G. y OCEGUEDA MELGOZA, Vicente. Teoría de las organizaciones, actualización 2006. Editorial Umbral. P. 8-14.

figura : Representación de la interrelación de los elementos que definen a la organización.



Fuente: Teoría de las organizaciones, actualizado 2006 de ALONSO MUNGUÍA y OCEGUEDA MELGOZA.

Aparte de lo mencionado inicialmente, el señor Talcott Parsons habla de cuatro tipo de organizaciones que son: las de producción aquí se refiere a las empresas que se encargan de elaborar bienes o servicios que serán consumidos por la sociedad, la segunda son las asociaciones de beneficio mutuo aquí se encuentran los sindicatos, partidos políticos entre otros, la tercera son las empresas de servicios que benefician a los clientes aquí se encuentran los hospitales, escuelas entre otros y la cuarta son las organizaciones de bienestar común es decir las que benefician al público en general como las oficinas gubernamentales, policía entre otras.

Según este autor para que las organizaciones se mantengan vivas es necesario que estas se adapten y transformen mediante los avances modernos, que se adapten rápido a los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos que requieren nuevos servicios y la expansión de los que ya existen.

1.4.2. Diseño organizacional.

Este se puede tomar como una práctica que nivela los aspectos disfuncionales de los procedimientos, estructuras y sistemas de una organización, realineándolos para ajustarlos a los objetivos y necesidades del negocio. Con el fin de desarrollar planes para efectuar nuevos desafíos. Esto se centra en mejorar tanto lo técnico como el lado humano del negocio. Este proceso de diseño organizacional por lo general a la mayoría de las empresas las conduce a organizar de forma más efectiva la empresa mejorando los resultados significativamente y además de esto ayuda a que los empleados estén más empoderados y comprometidos con la empresa⁵.

1.4.2.1. El rol del líder en el diseño organizacional.

Los encargados de decidir cuál es el objetivo para alcanzar dentro de la organización son los altos directivos, estos también se encargan de establecer cuál será la forma en la que se llevara la organización para lograr estos objetivos, lo dicho anteriormente tanto los objetivos como la dirección son los que dan forma al diseño organizacional, ya que este es el que refleja las formas en las que se efectúan las metas y estrategias para que la organización se enfoque constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas⁶.

⁵ Artículo Diseño organizacional. Fecha 06/09/2015. <http://www.losrecursoshumanos.com/disenio-organizacional/>. Citado el 30 de octubre del 2017.

⁶ DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional, décima edición. P.58.

1.4.2.2. Alternativas del diseño organizacional.

El diseño de la estructura organizacional indica tres cosas importantes las cuales son las actividades del trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental. Cuando se habla de *actividades de trabajo requeridas* se está refiriendo a la creación de departamentos dentro de la organización para realizar las tareas de la empresa para llegar más rápido a la meta, un ejemplo de esto es que muchas empresas cuentan con el departamento de recursos humanos que se encarga de contratar y capacitar a los empleados, el departamento de compras que se encarga de adquirir principalmente la materia prima, el departamento de producción que es el que fabrica productos entre otros departamentos, después de que se ha definido los departamentos dentro de la organización se debe establecer como estos deben integrarse a la jerarquía organizacional y es aquí donde aparece *las relaciones de subordinados* en este por lo general siempre se presentan cadenas de mandos representados en un organigrama este debe ir muy bien organizado de tal manera que quede bien establecido a quien se le reporta⁷.

Además de lo anterior existen diferentes opciones de *agrupamiento departamental* tales como el *agrupamiento funcional* el cual es el que congrega a los empleados que realizan funciones o procesos de conocimientos y habilidades semejantes y reportan a un mismo supervisor, también está el *agrupamiento divisional* en el cual se encuentran las personas organizadas con base a lo que produce la organización es decir las personas requeridas para la producción de un bien a servicio así sean de áreas distintas como personal de marketing, manufactura y ventas quedan todos agrupados bajo un ejecutivo.

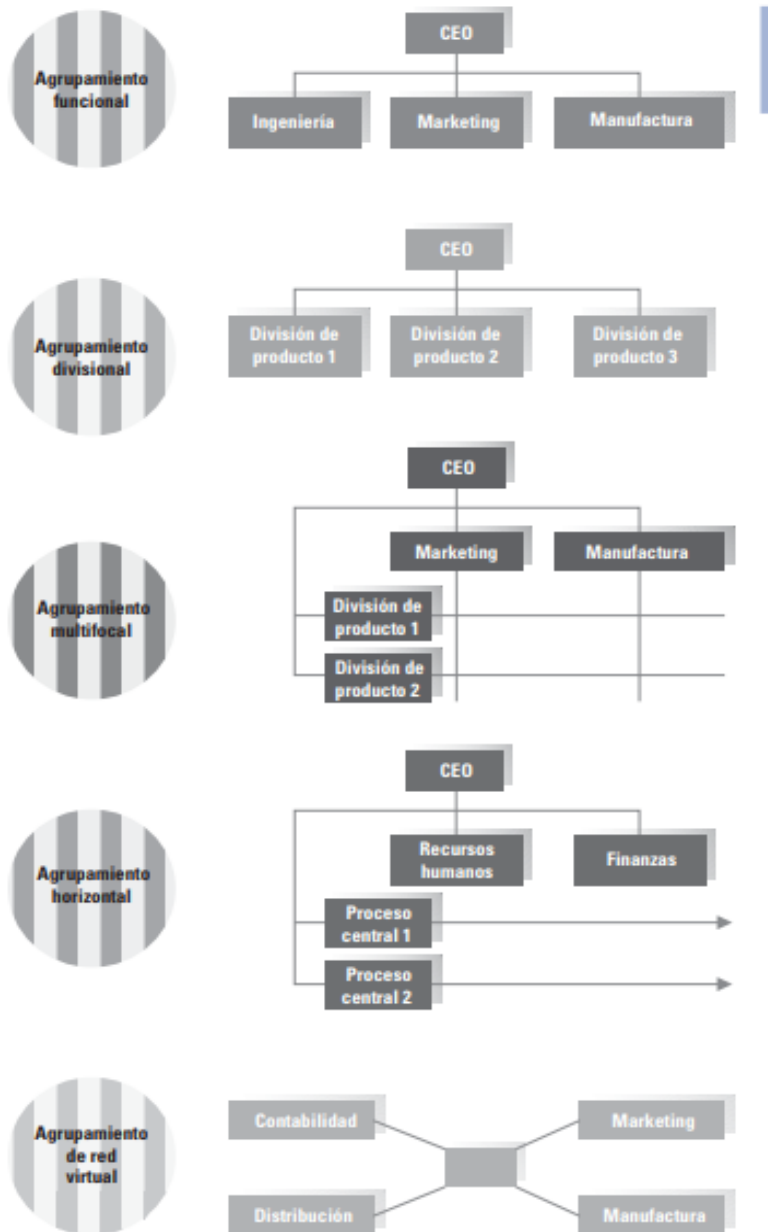
⁷ Ibíd. P.101-103.

Otro es el *agrupamiento horizontal* este se refiere a los empleados que se organizan en torno a procesos de trabajo central, el trabajo integral, información y flujo de materia que ofrece un valor directamente al cliente. Las personas que trabajan en un proceso central se agrupan en vez de trabajar por separado en departamentos funcionales. Y está el *agrupamiento de red virtual* el cual es el enfoque más reciente, aquí las organizaciones es un grupo flexible de componentes separados, aquí los departamentos son organizaciones separadas que se conectan electrónicamente para compartir información y completar tareas, esto se caracteriza porque los departamentos pueden encontrarse ubicados en cualquier parte del mundo en vez de una misma ubicación geográfica.

En la figura 2 se puede observar la forma en la que se traza un organigrama en las distintas agrupaciones mencionadas anteriormente cabe señalar que cada alternativa de diseño organizacional tiene su fortalezas y debilidades.

Es importante saber que el agrupamiento funcional y divisional son los más utilizados para el diseño organizacional a continuación se dará una explicación más detallada con sus ventajas y desventajas de estos dos agrupamientos.

figura : Opciones de diseño organizacional para empleados agrupados en departamentos.



Fuente: Ibíd. P 103.

1.4.2.3. Características del agrupamiento funcional y divisional.

En el tipo de *estructura o agrupamiento funcional* las actividades están agrupadas de nivel inferior a superior de acuerdo con sus conocimientos y funciones donde cada empleado de acuerdo con sus habilidades y las funciones que desempeñan tienen un mismo supervisor⁸, un ejemplo de esto es que el contador debe presentar los informes al vicepresidente de finanzas el cual es el que se encuentra a cargo de este departamento y lo mismo ocurre con el departamento de marketing, producción entre otros. Un aspecto importante a tener en cuenta es que para que este tipo de estructura sea eficaz es necesario que se maneje de una forma vertical, a continuación, en el cuadro 1 se pueden observar las fortalezas y debilidades del agrupamiento funcional.

CUADRO .Debilidades y fortalezas del agrupamiento funcional.

Fortalezas	Debilidades
1. Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales	1. Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios en el entorno
2. Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos	2. Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía
3. Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales	3. Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos
4. Es mejor con uno o algunos productos	4. El resultado es una menor innovación
	5. Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales

Fuente: Ibíd. P 103.

El Agrupamiento Divisional Es también es llamado estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. En este tipo de agrupamiento la división se

⁸ Ibíd. P.104

puede organizar en base a los productos individuales, servicios, grupo de servicios entre otros⁹. Cabe destacar que la característica principal de este tipo de agrupamiento divisional es que aquí la forma de agrupar a los trabajadores es con base a lo requerido para lograr el resultado deseado, es decir que a diferencia del agrupamiento funcional aquí no se agrupan por sus conocimientos similares sino que en esta pueden haber personas de marketing, ventas, producción, entre otros es decir que aquí se encuentra todas las personas que se requieren para realizar la tarea asignada sin importar que sus estudios no sean similares. A continuación, en el cuadro 2 se pueden observar las debilidades y fortalezas de este tipo e agrupamiento.

CUADRO . Cuadro de debilidades y fortalezas del agrupamiento divisional.

Fortalezas	Debilidades
1. Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable 2. Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos de contacto son claros 3. Implica una alta coordinación entre funciones 4. Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes 5. Es mejor para organizaciones grandes con varios productos 6. Descentraliza la toma de decisiones	1. Elimina las economías de escala en departamentos funcionales 2. Conduce a una coordinación deficiente entre líneas de productos 3. Elimina la competencia profunda y especialización técnica 4. Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos

FUENTE: Teoría y diseño organizacional, décima edición, autor Richard DAFT. P 108

⁹ Ibíd. P.106

1.4.3. Estructura organizacional.

Se puede decir que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de una organización, esta permite a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia¹⁰. Hay que tener en cuenta que como se dijo anteriormente la estructura organizacional es la distribución formal de los empleados en sus puestos de trabajo, es decir que en esta se debe establecer cómo se divide, agrupa y coordinan los puestos de trabajo dentro de una organización.

Es importante tener en cuenta que la estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como por ejemplo el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y los supervisores, además identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total, e incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos¹¹. Para que las empresas tengan una buena estructura organizacional y por ende un buen orden y control el gerente debe definir y asignar quiénes y cómo van a realizar todas las tareas necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

Para logran tener una buena estructura organizacional los gerentes de cada empresa deben de tener en cuenta 6 elementos fundamentales los cuales son¹²:

- **Especialización del trabajo:** Este término hace referencia al grado en que las actividades de una empresa se subdividen en trabajos separados. El

¹⁰ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACION. Octava edición. Pearson educación. México 2005. P. 234.

¹¹ DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional, décima edición. P.90

¹² ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México 2009. P. 519-525.

énfasis de la especialización del trabajo es que cada empleado se haga cargo de una tarea específica para lograr el objetivo final. Gracias a la especialización o división del trabajo se obtiene algunos beneficios tales como que los empleados al repetir el mismo trabajo van aumentando sus habilidades para realizar su trabajo y se ahorra tiempo en el cambio de tareas.

- **Departamentalización:** Aquí básicamente es la agrupación de los puestos dentro de una empresa, las empresas pueden organizarse por diferentes factores tales como factor producto, cliente, en razón geográfica, funcional y por proyecto.
- **Cadena de mando:** La cadena de mando es la que establece la autoridad, en esta se encuentra en el primer nivel la máxima autoridad y va descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización. En la cadena de mando se establece a quien se le debe reportar y quien está a cargo de quien.
- **Extensión del Control:** En esta se mantiene controlado las unidades de departamentos o personas que tiene otra persona a cargo. Es importante destacar que a nivel de reducción de costos en más beneficiosos tener extensiones amplias, pero se debe tener en cuenta que cuando la extensión es muy amplia se puede reducir el rendimiento de los empleados ya que hay menos vigilancia y los supervisores tienen menos tiempo para ejercer liderazgo y apoyo a sus subordinados. En cambio, en las extensiones pequeñas los supervisores tienen más control y cercanía con sus subordinados, pero la desventaja de esta es que es más costosas, además de eso debido a que hay más altos directivos la toma de decisiones es lenta y puede desalentar la autonomía de los empleados.

- **Centralización y descentralización:** Esta hace referencia o como se encuentra organizada la empresa en cuanto a la toma de decisiones, hay empresas que son *centralizadas* donde las decisiones solo la toman los altos directivos y los gerentes de bajo nivel solo cumplen con las órdenes recibidas desde arriba, mientras que están las organizaciones *descentralizadas* donde los empleados de los niveles bajos tienen más participación o tienen la facultad de tomar decisiones.
- **Formalización:** Esta hace énfasis al grado en que se encuentran estandarizados los puestos de trabajo. Es decir que cuando un puesto de trabajo se encuentra muy formalizado los empleados tienen muy poca libertad en cuanto al cómo se hace, donde se hace y cuando se hace respectivo trabajo.

Según Kast y Rosenzweig la estructura organizacional incluye los siguientes elementos¹³:

- Un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir un organigrama y una descripción de puestos de trabajo.
- Un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas.
- La forma en que las diferentes tareas son coordinadas.
- La relación de poder, estatus y jerarquía.
- Las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización.

¹³ EQUIPO VERTICE. Estructura Organizativa. Año 2007. P.4.

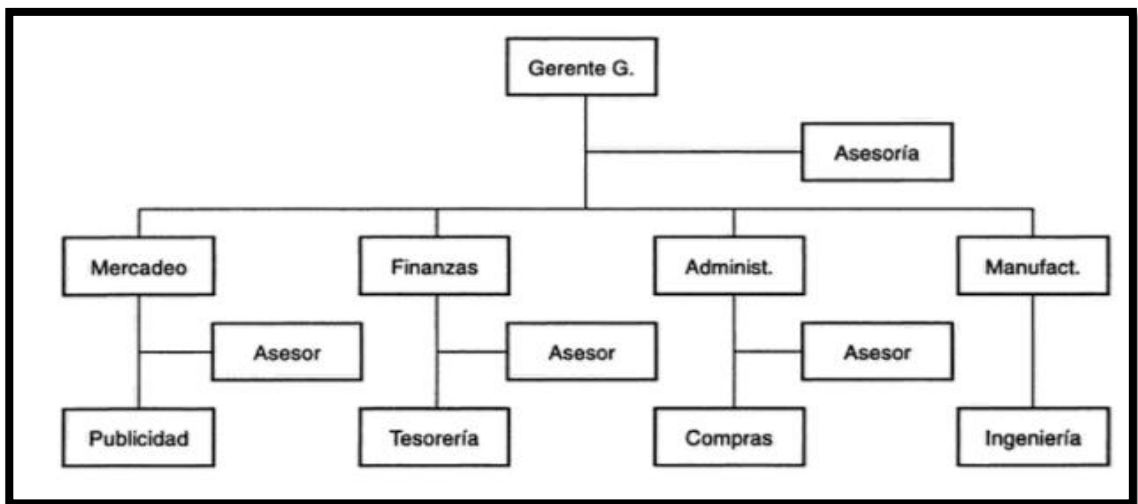
1.4.4. Organigrama.

Los organigramas son representaciones graficas que ilustran las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos¹⁴. Estos organigramas utilizan el uso de rectángulos donde se encuentran detallados los cargos y líneas de conexión para distinguir quienes son los mandos altos y cuáles son los empleados a cargo de estos.

Hay deferentes clases de organigramas algunos de ellos son los siguientes¹⁵:

- **Organigrama vertical (Figura 3):** Este es el organigrama más utilizado por las organizaciones. En este organigrama la máxima autoridad se encuentra en la parte de arriba y los siguientes van descendiendo de acuerdo con su jerarquía hasta la base.

figura : Organigrama vertical.



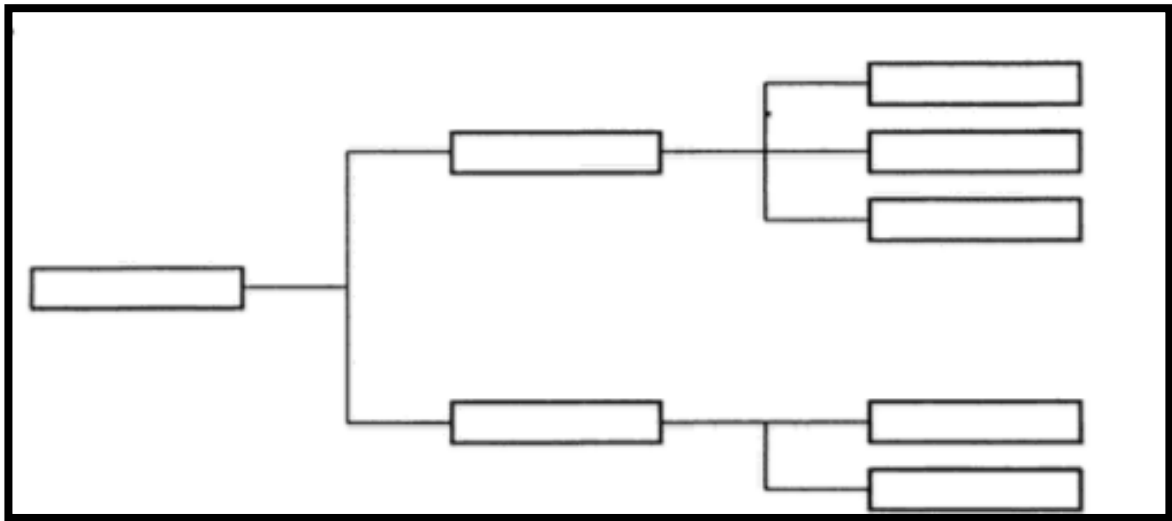
FUENTE: Análisis administrativo técnicas y métodos, autor Carlos Hernández Orozco. P 89.

¹⁴ HITT, Michael. Administración. Pearson Educación. México 2006. P. 230.

¹⁵ HERNÁNDEZ OROZCO, Carlos. Análisis administrativo técnicas y métodos. P. 87-90.

- **Organigrama horizontal (Figura 4):** En este organigrama la máxima autoridad se encuentra ubicada en el lado izquierdo y los siguientes se encuentran ubicados en una jerarquía descendiente de izquierda a derecha donde los que se encuentran más a la derecha son los de menor jerarquía.

figura : Organigrama horizontal.



FUENTE: Análisis administrativo técnicas y métodos, autor Carlos Hernández Orozco. P 89.

- **Organigrama circular (Figura 5):** este organigrama es un poco más complejo ya que muestra la ubicación jerárquica por varios anillos que representan los distintos cargos dentro de un círculo. En este diagrama la máxima autoridad se encuentra ubicado en el centro del círculo y los siguientes niveles administrativos de acuerdo con su jerarquía se encuentran ubicados de mayor a menor en los anillos que se encuentran dentro del círculo desde el centro hacia afuera donde se encuentra el de menor jerarquía.

Figura : Organigrama circular.



FUENTE: Análisis administrativo técnicas y métodos, autor Carlos Hernández Orozco. P 90.

1.4.5. Descripción de puestos.

Esto hace parte de la formalización, ya que da una información detallada de las distintas posiciones del organigrama. Esto es una descripción escrita de los puestos de trabajo, en esto va detallado las relaciones de autoridad, los principales deberes del cargo, requisitos, normas entre otras cosas.

Dentro del manual se debe establecerse ítems como por ejemplo¹⁶:

- Contenido
- Objetivo del manual
- Objetivos y políticas de la organización
- Jerarquía
- Autoridad
- Control
- Misiones
- Funciones
- Atribuciones
- Delegaciones
- Remplazos
- Información
- Relaciones
- Organigrama
- Regímenes de autorizaciones

1.4.6. Matriz DOFA.

Esta es un instrumento que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, bajo el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y la viabilidad se debe encontrar en la realidad del mismo sistema. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos¹⁷.

¹⁶ GILLI, Juan José. Claves de la estructura organizativa. P. 127.

¹⁷ PINEDA, Luis Enrique. Como planear estratégicamente la vida: propuestas y ayudas metodológicas. P. 61, 62.

En el cuadro 3 se puede observar el cuadro de la matriz DOFA, este cuenta con nueve celdas, cuatro celdas son para los factores claves, cuatro son para las estrategias y uno la superior de la izquierda en donde va el título de la matriz.

CUADRO Matriz DOFA.

MATRIZ "DOFA"	FORTALEZAS-F Escribe tus fortalezas personales. 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES-D Escribe tus debilidades personales. 1. 2. 3. 4.
	OPORTUNIDADES-O Escribe tus oportunidades personales. 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS-FO Escribe tus fortalezas que te permitirían aprovechar al máximo tus oportunidades. 1. 2. 3. 4.
	AMENAZAS-A Escribe tus amenazas personales. 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS-DO Escribe tus oportunidades que te permiten superar tus debilidades. 1. 2. 3. 4.
	ESTRATEGIAS-FA Escribe tus fortalezas que te permitirían evitar tus amenazas. 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS-DA Cómo reducir tus debilidades y evitar tus amenazas. 1. 2. 3. 4.

FUENTE: Como planear estratégicamente la vida: propuestas y ayudas metodológicas., autor Luis Enrique Pineda. P 62.

1.4.7. Propuesta de la estructura con la que se va a trabajar para el Restaurante el Rancho de Cira.

De acuerdo con lo dicho anteriormente para realizar la propuesta del diseño de la estructura organizacional de la empresa Restaurante el Rancho de Cira, se va a elaborar de acuerdo al agrupamiento o estructura funcional, debido a que esta organiza a los empleados según sus funciones conocimientos y habilidades semejantes y establece cual es el supervisor al que se debe reportar, esta estructura ayudara a que cada empleado sepa dónde debe estar y que es lo que

debe hacer generando un orden dentro de los procesos que se realizan en la empresa. Además de esto se realizará un organigrama vertical donde se especifique cuáles son los mandos altos de la empresa y quienes se encuentran bajo su supervisión, para así facilitarle a cada empleado el saber cuál es su posición de la empresa y a quien tiene que acudir cuando necesite algo.

1.5. MARCO CONCEPTUAL.

A continuación, se presentan algunos conceptos que soportan el desarrollo del proyecto.

- **Comportamiento¹⁸:** Es la actitud tanto interna como externa, individual o grupales de las personas, las cuales están dirigidas a satisfacer sus necesidades mediante bienes y servicios.
- **Departamentalización¹⁹:** Esta se refiere al fundamento mediante el cual se agrupan las tareas.
- **Diseño de puesto²⁰:** Este se centra en estructurar o reestructurar los componentes fundamentales del puesto, en esta va las responsabilidades de cada puesto.
- **Diseño organizacional²¹:** Es el proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización,

¹⁸ RIVERA CAMINO, Jaime y LOPEZ RUA, Mencía de Garcillán. Dirección de Marketing Fundamentos y Aplicaciones. Madrid 2007. P.148.

¹⁹ Ibid. P.235.

²⁰ HITT, Michael A. Administración. Pearson Educación. México 2006. P. 538.

²¹ Ibid. P.234.

cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización.

- **Especialización del trabajo²²**: Describe el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realice todos los trabajos, sino que el trabajo se divida en etapas las cuales serán realizadas por individuos diferentes.
- **Estructura horizontal²³**: Esta hace referencia al tipo de estructura donde no hay mandos medios, sino que la alta gerencia tiene contacto directo con el resto de los empleados de la organización.
- **Estructura organizacional²⁴**: Es la distribución formal de los cargos dentro de una organización.
- **Estructura organizativa²⁵**: Se trata de definir todas las unidades orgánicas a todos los niveles jerárquicos necesarios para cubrir todos los objetivos, responsabilidades y atributos esperados.
- **Estructura vertical²⁶**: Este es el tipo de estructura donde una persona es responsable de un área funcional específica de la organización y esta tiene

²² Ibid. P.235.

²³ ENCICLOPEDIA FINANCIERA. <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>. Citado 30 de octubre del 2017.

²⁴ ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Pearson Educación, México 2005. P. 234.

²⁵ HERRSCHER, Enrique. Introducción a la administración de empresas, guía para exploradores de la complejidad organizativa. Ediciones Granica SA. 200. P. 547.

²⁶ ENCICLOPEDIA FINANCIERA. <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>. Citado 30 de octubre del 2017.

subordinados cargo, en este tipo de estructura los empleados de nivel bajo debe de responder a las metas de los del nivel alto.

- **Organigrama²⁷:** Es una representación esquemática de los diferentes departamentos que componen la empresa, así como las relaciones de jerarquía que existen entre ellos.
- **Organización²⁸:** Este se define como el proceso de gestión que mezcla los recursos materiales y humanos con el objetivo de construir una estructura formal de tareas y actividades
- **Puesto de trabajo²⁹:** Es el lugar físico donde el trabajador desarrolla las tareas, deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad para que sean desarrolladas en un tiempo determinado.

1.6. ESTADO DEL ARTE

Para la realización de esta propuesta se buscó en las páginas web literatura sobre el tema de diseño de la estructura organizacional y se encontraron muchas tesis que hacen referencia al tema de este proyecto. A continuación, se va a realizar un breve recuento de algunas de estas investigaciones que tienen más relación con lo propuesto en este y que ayudan a establecer el procedimiento adecuado para llegar al objetivo de este proyecto.

Se consultó la tesis de Benjamín Villa y Carlos Cruz, realizada en el año 2008 en Pereira para optar por el título de Magíster en Administración del Recurso Humano

²⁷ LOPEZ FERNANDEZ, Rodrigo. Logística comercial segunda edición. P.11.

²⁸ VARO, Jaime. Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Edición Díaz de Santos S.A. P. 225.

²⁹ ZELAYA LÜCKE, Julio. Clasificación de Puestos. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica, 2006. P. 8.

y Organizacional. En este proyecto los autores desarrollaron una nueva estructura organizacional en la empresa de energía de Pereira S.A E.S.P.

Con la realización de este proyecto los autores aportaron una nueva estructura organizacional para la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP como respuesta a las necesidades y realidades contextuales de los servicios y funciones públicas con un enfoque moderno en aspectos administrativos, organizacionales y humanos³⁰.

Este proyecto de investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo, y para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos los cuales son la Matriz Transaccional de Cargas de Trabajo y los formatos de Manual de Funciones y Competencias, los cuales actúan como fuente primarias, ya que se diligenciaron con la información proveniente de las entrevistas realizadas directamente del funcionario entrevistados, ambos cuestionarios fueron sugeridos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Con este proyecto de rediseño propuesto de la estructura organizacional se logró descubrir oportunidades y debilidades dentro de los procesos y diseñar soluciones para las mismas.

Otro trabajo de investigación consultado es el realizado por Sandra Buesaco y Julieth Cadena en el año 2013, donde realizan una propuesta de la estructura organizacional para la empresa electrodomésticos revelo en la ciudad de Ipiales, dicho trabajo fue presentado para optar al título de administración de empresas en

³⁰ DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA S.A. ESP.
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1545/658306V712.pdf?sequence=1>.
Citado el 25 de noviembre del 2017.

la universidad de Nariño, facultad de ciencias económicas y administrativas en la ciudad de San Juan de Pasto.

Con el desarrollo de esta propuesta se logra aplicara herramientas que contiene el diseño organizacional tales como la implementación de la misión, la visión, objetivos, la creación de un manual de funciones basado en el análisis y descripción del puesto, el establecimiento de un nuevo organigrama, la propuesta de un manual de procesos y procedimientos y la implementación de estrategias³¹.

Para la recolección de información las autoras de este proyecto realizaron una encuesta a los 14 empleados de esta empresa y al gerente de esta. Después de realizar la encuesta sistematizaron tabularon y graficaron lo resultados de esta en hojas de Excel. Con la realización de este proyecto se permitió detectar hasta qué grado el personal conoce la estructura organizacional que hoy asume la organización. Además de la encuesta también realizaron una entrevista a gerente la cual permitió conocer el entorno en el que se encuentra la organización.

1.7. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

En la metodología van lo pasos que se siguieron para desarrollar el proyecto, a continuación, se establece el enfoque, como se obtuvieron los datos de la investigación, cuál es el tipo de investigación, los métodos, las fuentes y técnicas, el instrumento que se utilizó para obtener los datos, y el análisis de los datos y cuál es la población objetivó.

³¹ Propuesta de la estructura organizacional para la empresa electrodomésticos revelo en la ciudad de Ipiales. <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89566.pdf>. Citado el 25 de noviembre del 2017.

1.7.1. Enfoque.

Este proyecto se basó en un enfoque cualitativo, ya que se realizó una entrevista a la dueña del restaurante y a algunos empleados de la empresa, la cual sirvió para obtener datos de la situación de la empresa, los cuales se analizaron detalladamente para sacar sus respectivas hipótesis. Según Sampieri³² el enfoque cualitativo es una descripción detallada de situaciones, eventos, personas y conductas observadas, este proporciona profundidad a los datos y riqueza interpretativa. Para la recolección de datos en este enfoque se utilizan herramientas tales como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, recolección de documentos y discusión de grupos.

1.7.2. Diseño.

Esta investigación tiene un diseño no experimental ya que no se van a manipular intencionalmente las variables independientes, sino que se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural³³.

1.7.3. Tipo de investigación.

Para la realización de este proyecto se utilizó el tipo de investigación exploratoria y la descriptiva, debido a que estas ayudan a acceder fácilmente a los conceptos y herramientas que se necesitan para realizar la propuesta del diseño de la estructura organizacional del Restaurante el Rancho de Cira. A continuación, se da una breve explicación de los conceptos de estos dos tipos de investigación:

- **Investigación exploratoria:** se puede decir que este es la etapa fundamental para empezar a desarrollar un estudio, debido a que aquí se obtiene la información sobre el problema del que se va a realizar el

³² HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. P 7-9.

³³ TORO JARAMILLO, Iván Darío. y PARRA RAMÍREZ, Rubén Darío. Método y Conocimiento: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Fondo Editorial Universidad EAFIT. P. 158.

proyecto, permitiendo así definir exactamente el problema, generar hipótesis y determinar las variables importantes del tema³⁴.

- **Investigación descriptiva:** esta se basa en conocer las situaciones en base a las descripciones exactas de las actividades. Esta investigación guía por los interrogantes de indagación que se hace el investigador, aquí se plantean preguntas a nivel descriptivo y prueban dichas preguntas. Las técnicas que se utilizan en la investigación descriptiva son las encuestas, entrevistas, observación y la revisión documental³⁵.

1.7.4. Método de la investigación.

Los métodos con los que se realizó este proyecto son el deductivo y el sintético, debido a que estos permiten realizar un estudio profundo sobre el problema objetivo.

A continuación, se da una breve definición de estos dos métodos: **el método deductivo** este método establece que las conclusiones se encuentran dentro de las premisas, este método permite analizar conclusiones generales a explicaciones particulares, algo importante es que este inicia con el análisis de teoremas y postulados universales y que su validez sea comprobada para así aplicarlos a soluciones o hechos particulares. Y el segundo es el **método Sintético** el cual consiste en agrupar los elementos dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad³⁶.

³⁴ MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado cuarta edición. PEARSON EDUCACION, México 2004. P. 86 y 87.

³⁵ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Segunda edición. Editorial PARSON Educación. México, 2006. P. 113.

³⁶ Ibíd. P. 56.

1.7.5. Fuentes De Información.

Para la realización de este proyecto se utilizaron las fuentes primarias, debido a que se va a recopilar información directa por medio de una entrevista a la dueña y trabajadores de la empresa Restaurante el Rancho de Cira

1.7.6. Técnica.

Para este proyecto se utilizó como técnica la aplicación de entrevista y grupos focales al gerente y trabajadores de la empresa Restaurante el Rancho de Cira.

1.7.7. Instrumentos.

Se utilizó como instrumento una entrevista estructura y grupos focales, donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con la gerente de la empresa y sus trabajadores con el fin de obtener antecedentes, funciones, procesos y procedimientos del gerente y los trabajadores de la empresa.

1.7.8. Análisis de datos.

Después de obtener la información necesaria hay que analizar el dato obtenido, para esto se hizo una revisión minuciosa de toda la información obtenida, después de esto se organizó la información interpretando cada resultado y extrayendo la información más importante obtenida para así reducir la información y hacer más fácil el análisis y sacar las conclusiones correctas.

1.7.9. Población objetivo.

La población objetivo son los 15 trabajadores incluyendo la dueña del restaurante para realizar la encuesta.

CAPITULO 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Este hace referencia al entorno geográfico, demográfico, económico y legal donde se realizará la investigación. Por lo tanto, como este proyecto tiene como objeto de estudio a la empresa Restaurante El Rancho de CIRA, a continuación, se hace una breve reseña del estado de Colombia, el departamento del Cauca y el municipio de Puerto Tejada que es donde esta se encuentra ubicada.

Figura . Mapa de la república de Colombia, departamento del Cauca y municipio de Puerto Tejada Cauca.



Fuente: Puerto Tejada, Cauca.

https://es.wikipedia.org/wiki/Puerto_Tejada#/media/File:Colombia_-_Cauca_-_Puerto_Tejada.svg. Citado 20 de octubre del 2017.

2.1. ENTORNO GEOGRÁFICO.

2.1.1. República de Colombia.

En la figura 6 se puede observar el mapa de Colombia, Esta tiene una superficie de 1.141.748 kilómetros cuadrados³⁷, incluyendo las islas de San Andrés y Providencia, Colombia³⁸ se ubica en el extremo noroccidental de América del sur, y limita al norte con el mar de las Antillas, al este con Venezuela y Brasil, al oeste con el océano pacífico, al nor-oeste con Panamá y al sur con Perú y Ecuador. Además, esta tiene costas en el pacífico y en el atlántico y cuenta con la cordillera occidental, central y oriental. Tiene un clima tropical, matizado por la altitud. Esta está dividida por 32 departamentos y su capital es Bogotá Distrito Capital, además esta tiene una población de 47.965.868 habitantes a enero del 2015.

Los principales productos agrícolas³⁹ de este país son el café, maíz, frutas, caña de azúcar, además cuenta con unos recursos naturales de los cuales los principales son las esmeraldas, carbón, oro, plata, hierro, gas natural, madera y agua. Este país cuenta con un gobierno tipo Republica, en el cual el jefe de estado es el presidente elegido por un periodo de 4 años, el cuerpo legislativo es el congreso, el cual está formado por el Senado y la Cámara de Representantes y sus miembros son elegidos popularmente por un periodo de 4 años. La edad apta para votar es a los 18 años.

³⁷Superficie (kilómetros cuadrados). Banco mundial.
<http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.SRF.TOTL.K2>.

³⁸OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMATIC FICHA PAIS. COLOMBIA Republica de Colombia.
http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/colombia_FICHA%20PAIS.pdf. Abril 2015.

³⁹Datos generales sobre la República de Colombia. POBLACIÓN. <http://www.colombia-sa.com/datos/datos.html>.

2.1.2. Departamento del Cauca

Este está situado al sur-occidente del país entre la cordillera central y occidental. Limita por el Norte con el departamento del Valle del Cauca, por el Este con los departamentos de Tolima, Huila y Caquetá, por el Sur con Nariño y Putumayo y por el Oeste con el océano Pacífico, su extensión es de 30.169 kilómetros cuadrado, equivalente al 2,7% del territorio nacional⁴⁰.

El departamento de Cauca⁴¹ está dividido en 42 municipios, 99 corregimientos, 474 inspecciones de policía, así como numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 27 círculos notariales y 29 notarías; un círculo de registro con sede en Popayán y 8 oficinas seccionales con sede en Bolívar, Caloto, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Patía, Guapi y Silvia; conforma el distrito judicial, Popayán, con 8 cabeceras de circuito judicial en Popayán, Bolívar, Caloto, Guapi, Patía, Puerto Tejada, Santander de Quilichao y Silvia. El departamento conforma la circunscripción electoral del Cauca.

2.1.3. Puerto Tejada. Cauca.

Por último en el departamento del cauca se encuentra el municipio de *Puerto Tejada*⁴², Según el IGAC "Instituto Geográfico Agustín Codazzi", la localización astronómica de Puerto Tejada es de 3°14`1" latitud Norte y 76°25`10" de longitud Oeste. El territorio portejadeño está ubicado en la parte noreste del departamento del Cauca. Es de topografía plana, con pendientes entre 0 y 3%. Este municipio

⁴⁰ Secretaría de Educación y Cultura del Cauca. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012-2015. <http://www.sedcauca.gov.co/planeacion-2>.

⁴¹Toda Colombia. DEPARTAMENTO DEL CACUCA. www.todacolombia.com/Departamentos/cauca.html.

⁴² Alcaldía de Puerto Tejada, Cauca. http://www.puertotejada-cauca.gov.co/informacion_general.shtml.

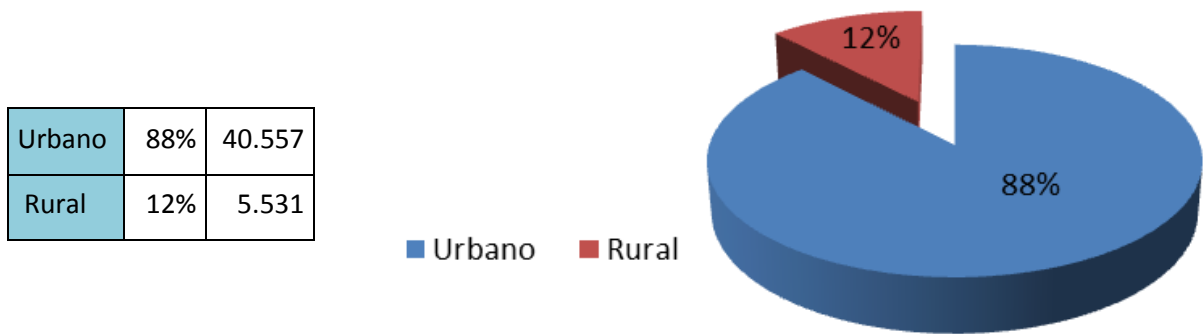
cuenta con un total de 44.691 habitantes, en la figura 10 se puede observar cómo está distribuida la población de Puerto Tejada en el sector urbano y rural.

El Municipio de Puerto Tejada limita al Norte con los Municipios de Santiago de Cali y Candelaria, al Sur con el Municipio de Caloto y Villarrica, al Occidente con Villarrica y Jamundí y al oriente con Miranda y Padilla. El área total del municipio es de 102 Kilómetros cuadrados (11.169.07 hectáreas). Su extensión del área urbana es de 368.1 Km², su extensión del área rural es de 10.800.97 Km² y su altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar) es de 968 m.s.n.m.

En cuanto a la ecología la cuenca principal la constituye el río Cauca el cual atraviesa de sur a norte departamento del Cauca. El tramo de la cuenca del río Cauca correspondiente al municipio de Puerto Tejada está conformada en su margen derecha, por la desembocadura y la parte baja de dos sub-cuencas que son el río Desbaratado, que sirve de límite entre los departamentos del Valle del Cauca y el Cauca, nace en la cordillera Central, en las lagunas la Sonora y la Soledad, tiene una longitud de 53 km y recorre previamente los municipios de Miranda y Florida; el río Palo, que nace en la cordillera central en el Nevado del Huila y en su recorrido pasa por los Municipios de Páez, Toribio, Caloto y por último el Municipio de Puerto Tejada. El paisaje del Municipio parece completamente plano y homogéneo a primera vista, sin embargo, se presentan diferentes formas de relieve. La cota mínima para Puerto Tejada es 955 metros sobre el nivel del mar y la máxima es de 985 metros sobre el nivel del mar. El piso térmico predominante en el Municipio es el cálido y según la clasificación de zonas de vida R. L. Holdridge, el Municipio de Puerto Tejada corresponde al bosque seco tropical, con temperaturas mayores de 23 grados y precipitaciones pluviales entre 1000 - 2000 mm.

El Municipio de Puerto Tejada ha basado durante años su economía en el sector agrícola, hasta hace algunas décadas ésta fue una región productora de cultivos de pan coger, frutales, productos transitorios y un alto sector cultivado en cacao; las cuales aportaban a la seguridad alimentaria de la región y que lo consolidaba como parte de la despensa agrícola del sur occidente colombiano.

figura . Gráfico de la distribución de población de Puerto Tejada por sectores (proyectado 2020).



Fuente: Alcaldía municipal de Puerto Tejada Cauca. Citado el 26 de febrero del 2018.

- **Análisis.**

La empresa a la que se le va a realizar la propuesta de la estructura del diseño organizacional es al Restaurante el Rancho de Cira, el cual se encuentra ubicado en la zona urbana del municipio de Puerto Tejada Cauca, una de las ventajas que tiene este restaurante es que el 88% de la población vive en la zona urbana y esto hace que este restaurante esté al alcance de la mayoría de la población y no tengan problemas al desplazarse, otra gran ventaja del restaurante es que se encuentra ubicado cerca del parque industrial, por lo que este suministra comida a

muchas de las empresas que se encuentran ahí, y a algunos trabajadores que van a almorzar a las instalaciones del restaurante.

Ya que el municipio de Puerto Tejada se encuentra ubicado cerca de Santiago de Cali, Villa Rica, Jamundí, Miranda y Padilla, la adquisición de la materia prima para la elaboración de sus productos es buena y de fácil acceso, lo que le permite al restaurante mantener su variedad de comidas para la clientela. En el cuadro 4 se puede observar la matriz donde se encuentran las fortalezas debilidades y amenazas de la geografía donde se encuentra ubicado el restaurante.

CUADRO Cuadro de la matriz de análisis.

Matriz de análisis de la geografía.	Oportunidades	Amenazas
	• Fácil acceso a las empresas del parque industrial, para prestar sus servicios. • Facilidad de acceso por parte de los clientes a el restaurante. • Facilidad de acceso para los empleados del restaurante. • Posibilidad de desplazarse a otros municipios para la adquisición de materia prima.	• Carreteras en mal estado. • Competencia de otros restaurantes de la zona.

Fuente: elaboración propia. Realizada el 10 de marzo del 2018

2.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO.

2.2.1. Demografía de Colombia.

En el 2017, la población colombiana ya superaba las 49.440.000 personas, según el reloj del Dane que cuenta los nacimientos que se producen a diario en el país⁴³. En la figura 12 se puede observar los datos de la población colombiana en distintos años.

CUADRO . Cuadro de la población colombiana.

Año	Población
2017	49.291.609
2016	48.747.708
2015	48.203.405
2014	47.661.787
2013	47.121.089
2012	46.581.823
2011	46.044.601
2010	45.509.584

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Dirección de Censos y Demografía, grupo de proyecciones (www.dane.gov.co). Citado 10 de marzo del 2018.

Uno de los factores que ha incidido en la variación demográfica de Colombia es el aumento de la esperanza de vida de la población. La tasa de mortalidad pasó de 6,8 por cada mil habitantes entre 1985 y 1990 a 6,0 en 2005 y seguirá bajando en el 2020, según el DANE.

⁴³ Demografía de Colombia. <http://www.elpais.com.co/colombia/tendria-50-millones-de-ciudadanos-en-2018.html>. Redactado por Col prensa. Octubre 8 del 2017. Citado marzo 10 del 2018.

Frente a esa esperanza de vida de los colombianos, el DANE estima que un colombiano promedio tiene la posibilidad de llegar a los 76 años. Se trata de una cifra bastante alta, comparada con la que había en la década de los 80, cuando la proyección era cercana a los 68 años⁴⁴.

2.2.2. Demografía del departamento del Cauca.

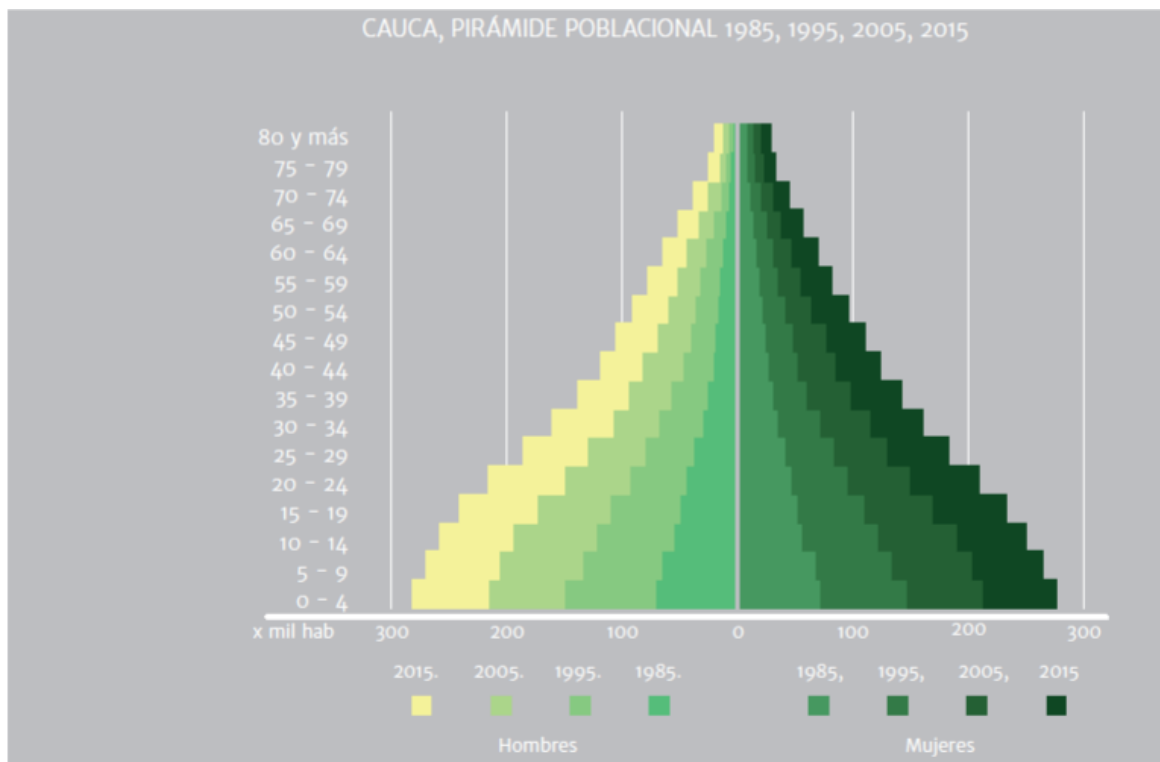
La población del Departamento⁴⁵, para el año 2016, según los datos conciliados en las Proyecciones de población municipales 2005-2020 del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, es de 1.391.836 personas distribuidas en los 42 municipios de los cuales el 50,65% de la población son hombres y el 49,35% mujeres. Lo que representa una tasa de crecimiento promedio del 0,89% anual.

El 39,85% de la población del departamento se ubica en la zona urbana y el 60,15% en la zona rural. Sin embargo, los municipios que mantienen primacía de población urbana son: Popayán (45,17%), Santander de Quilichao (9,53%) y Puerto Tejada (7,36%).

⁴⁴ Demografía de Colombia. <http://www.elpais.com.co/colombia/tendria-50-millones-de-ciudadanos-en-2018.html>. Redactado por Col prensa. Octubre 8 del 2017. Citado marzo 10 del 2018.

⁴⁵ Plan Departamental De Desarrollo 2016-2019. Gobernación del Cauca. Citado el 18 de marzo del 2018.

figura . Pirámide poblacional del departamento del Cauca.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación con datos del (DANE).

En la pirámide poblacional del departamento del Cauca, de la figura 8 se puede observar un crecimiento progresivo en la edad de 0 a 24 años, mostrando un incremento de la población joven de ambos sexos, por esto se presenta una base amplia frente a los demás grupos que se van reduciendo; la cúspide es angosta por la baja proporción de adultos mayores, debido a una natalidad alta y una mortalidad progresiva conforme avanza la edad.

2.2.3. Demografía de Puerto Tejada.

La *Densidad de población* del municipio de Puerto Tejada, Cauca es de 490 (Hab/Km²). Su número de habitantes es de 46.088 personas, de los cuales 40.557 viven en la cabecera municipal, y el 5.531 son de las zonas rurales⁴⁶.

- **Población por sexo de Puerto Tejada Cauca:** en el cuadro 6 y figura 9 se observa que del total de la población de este municipio el 47,3% son hombres y el 52,6% mujeres.

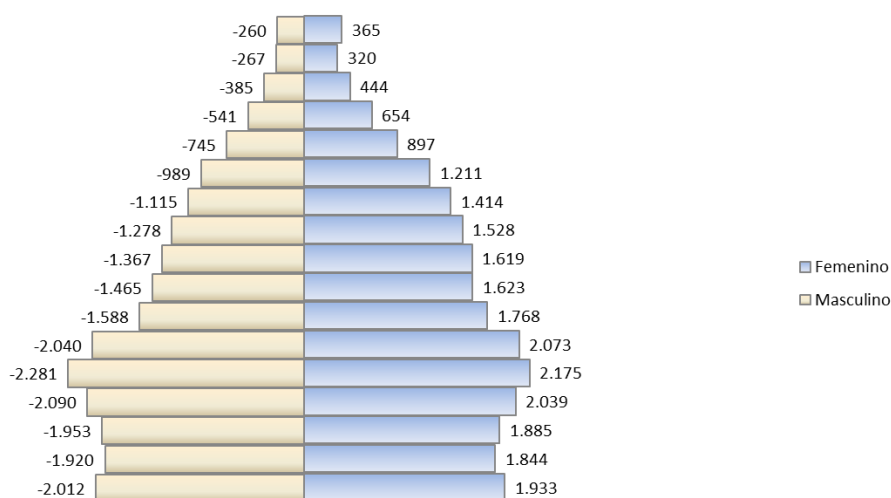
CUADRO Población por sexo de Puerto Tejada Cauca proyección 2018.

Edades	Masculino	Femenino	Total	Porcentaje
0 a 4 años	2.012	1.933	3945	8,56%
5 a 9 años	1.920	1.844	3764	8,17%
10 a 14 años	1.953	1.885	3838	8,33%
15 a 19 años	2.090	2.039	4129	8,96%
20 a 24 años	2.281	2.175	4456	9,67%
25 a 29 años	2.040	2.073	4113	8,92%
30 a 34 años	1.588	1.768	3356	7,28%
35 a 39 años	1.465	1.623	3088	6,70%
40 a 44 años	1.367	1.619	2986	6,48%
45 a 49 años	1.278	1.528	2806	6,09%
50 a 54 años	1.115	1.414	2529	5,49%
55 a 59 años	989	1.211	2200	4,77%
60 a 64 años	745	897	1642	3,56%
65 a 69 años	541	654	1195	2,59%
70 a 74 años	385	444	829	1,80%
75 a 79 años	267	320	587	1,27%
80 y más	260	365	625	1,36%
Total Población	22.296	23.792	46.088	
Porcentaje	47,30%	52,70%		100%

Fuente: Alcaldía municipal de Puerto Tejada Cauca. Citado el 26 de febrero del 2018.

⁴⁶ Datos del municipio de Puerto Tejada. <http://www.puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100357>. Publicado el 23 de diciembre del 2016. Citado el 26 de febrero del 2018.

figura . Pirámide poblacional por sexo de Puerto Tejada. Cauca proyecciones 2018.



Fuente: Alcaldía municipal de Puerto Tejada Cauca. Citado el 26 de febrero del 2018.

El municipio de Puerto Tejada en cuanto a *población desplazada* es más la población que sale del municipio que la que entra, ya que el número de personas recibidas en el municipio oscila entre 435, mientras que la cifra de personas expulsadas es de 719 lo que equivale al 8,2% de la población.

- **Análisis del entorno demográfico.**

Al hablar de la demografía se puede observar que el 74.3% de la población de Puerto Tejada es apta para calificar como posibles clientes del restaurante, lo que puede generar una ventaja, ya que, a mayor población, pueden ser más las posibilidades de que personas visiten el restaurante. Por otro lado, una desventaja que puede tener este restaurante es que en el municipio de puerto tejada son muchas las personas que se van del puerto como desplazados por la inseguridad de esto lo que puede ocasionar la disminución de los clientes. En el cuadro 7 se puede observar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno demográfico.

CUADRO . Matriz de análisis del entorno demográfico.

Matriz de análisis del entorno demográfico.	Oportunidades	Amenazas
	• 74.3% de la población del municipio de Puerto Tejada, califica como posibles clientes del restaurante.	• 8.2% de los habitantes sale del municipio desplazada.

Fuente: elaboración propia. Realizada el 10 de marzo del 2018.

2.3. ENTORNO SOCIAL

2.3.1. Colombia.

Nivel de pobreza.

El nivel pobreza en Colombia⁴⁷ ha mantenido una tendencia decreciente desde el 2010: pasó de 30,4% al inicio de la década a 17,8% en 2016. Esto significa que el país pasó de tener 13'719.000 de personas en condición de pobreza en 2010 a 8'586.000 en 2016, lo que equivale a una reducción de 5'133.000 personas en ese periodo.

En 2016 el porcentaje de personas en situación de pobreza fue de 17,8% para el total nacional y se redujo 2,4 puntos porcentuales con respecto a 2015 cuando fue 20,2%. En las cabeceras municipales el porcentaje de personas en situación de pobreza fue de 12,1% en 2016, 2,3 puntos porcentuales menos que en 2015. En los centros poblados y zonas rurales dispersas el porcentaje de personas en situación de pobreza fue 37,6% con una reducción de 2,4 puntos porcentuales. La

⁴⁷ Departamento Administrativo Nacional De Estadística DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2016>. Información actualizada el 22 de marzo del 2017. Citado el 26 de febrero del 2018.

pobreza en las zonas rurales del país ha registrado la misma tendencia decreciente del promedio nacional desde 2010: pasó de 53,1% a 37,6% en 2016. Esto quiere decir que el número de personas en condición de pobreza pasó de 5'609.000 en 2010 a 4'068.000 en 2016. Este comportamiento se explica por las reducciones en las barreras de acceso a servicios de salud y las mejoras en el aseguramiento en salud.

En 2016 el 8,5% del total de la población estaba en condición de pobreza extrema. En las cabeceras municipales pasó de 7,9% en 2015 a 8,6% en 2016 y en los centros poblados pasó de 18,0% en 2015 a 18,1% en 2016.

2.3.2. Distribución del ingreso 2016 (coeficiente de Gini).

La distribución del ingreso logra un año más de mejora. Entre 2015 y 2016 el coeficiente de Gini pasó de 0,522 en 2015 a 0,517 en 2016 en el total nacional, completando 3 años con reducciones consecutivas. El Gini de cabeceras municipales fue 0,498 en 2015 en 0,495 en 2016, mientras que en los centros poblados y zonas rurales dispersas pasó 0,454 en 2015 a 0,458 en 2016.

2.3.3. Nivel de pobreza en el departamento del Cauca.

Según el más reciente informe del Departamento Nacional de Estadística (DANE) sobre pobreza y desigualdad en el país, ubicó al departamento del Cauca en el cuarto lugar después de Chocó, Guajira y Huila como los de más índices de pobreza y desigualdad⁴⁸. Para el nivel de pobreza el Cauca está con 51,6 % y en cuanto a pobreza extrema el departamento está con 24,0 %. Pese a los índices el DANE indicó los avances que también se han logrado en materia de pobreza y

⁴⁸ Nivel de pobreza departamental. <https://www.rcnradio.com/colombia/pacifico/cauca-los-departamentos-mas-pobreza-desigualdad-acuerdo-dane>. Citado el 26 de febrero del 2018.

desigualdad. “Durante el 2016, Los departamentos que presentaron mayores reducciones fueron el Chocó, Bolívar, el Cauca y Risaralda”. De igual forma en materia de pobreza extrema pues en 2016, las mayores reducciones se presentaron en Chocó con 2,0 %, Bolívar con 1,8 % y Cauca y Risaralda con 1,5 % cada uno, señaló el DANE.

2.3.4. Puerto Tejada.

En cuanto al *municipio de Puerto Tejada*⁴⁹ el nivel de pobreza es de 37.388 habitantes, que equivale al 81% de la población.

2.3.5. Índice de calidad de vida.

La más reciente encuesta de calidad de vida realizada por el Dane en el 2016⁵⁰, estableció una mejoría en los estándares de servicios públicos, tenencia de bienes, tecnología, salud, educación y atención a la infancia. El 58,1% de las personas manifestaron usar internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, de este porcentaje el 70,4% lo hicieron a través de teléfono celular.

En 2016 la cobertura de gas natural a nivel nacional fue 64,7%, en energía eléctrica del 99,7% y el 89,6% de los hogares colombianos contaba con servicio de acueducto.

Para el total nacional en el 2015, las personas de 15 a 24 años tenían en promedio 10,1 años de educación. En cabeceras el promedio fue 10,5 años y en centros poblados y rural disperso fue 8,4 años de educación.

En el 2016, el 93,0% de hogares manifestaron tener al menos un televisor ya sea convencional o LCD, plasma o LED. De ese 93,0% de hogares que tenían

⁴⁹ Indicadores de Puerto Tejada. <http://www.puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100357>. Citado 26 de febrero del 2018.

⁵⁰ Índice de calidad de vida.

http://caracol.com.co/radio/2017/03/17/economia/1489722002_764794.html. Citado 26 de febrero del 2018.

televisor, el 63,8% era a color convencional y el 46,2% era televisor LCD, plasma o LED.

En 2016, el 95,4% de personas en el total nacional manifestó estar afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud, confirmó el Dane.

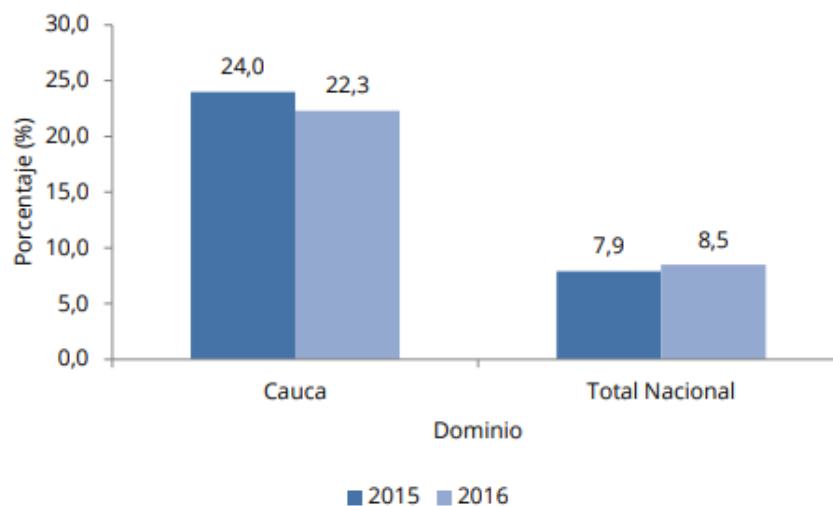
2.3.6. Pobreza extrema del Cauca.

Como se puede observar en la figura 10, en el 2016, la pobreza extrema en Cauca fue 22,3% frente a 24,0% en el año 2015. A nivel nacional, la pobreza extrema pasó de 7,9% en 2015 a 8,5% en 2016⁵¹.

Con estos resultados se puede observar que el nivel de pobreza extrema del departamento del Cauca en el año 2016 tuvo una disminución del 1.7% en relación a la del 2015, mientras que la pobreza a nivel nacional incremento en un 0.6%, lo que demuestra que el departamento del cauca ha tenido un avance en cuanto al nivel de pobreza extrema de sus habitantes.

⁵¹ Departamento Administrativo Nacional De Estadística DANE. WWW.DANE.COM. Citado el 10 de marzo del 2018.

figura . Gráfico de la Incidencia de pobreza extrema 2015-2016.



Fuente: DANE, cálculos con base GEIH.

2.3.7. Tasa de empleo del departamento del Cauca.

Para el periodo del 2016 el departamento del Cauca presentó una tasa global de participación de 60,0%. La tasa de ocupación fue 55,3%, presentando un aumento de 1,7 puntos porcentuales respecto al año anterior (53,6%). La tasa de desempleo fue 7,9%, presentando una disminución de 2,2 puntos porcentuales frente al año anterior.

Según se puede observar en los datos anteriores, el departamento del cauca en el periodo 2016 tuvo una mejora en el empleo de la población, ya que según estos datos el desempleo disminuyó en 2.2% frente al 2015, por lo tanto, aumento el número de personas que logran conseguir empleo en ese año.

- **Análisis del entorno social.**

Según el estudio realizado al entorno social se puede observar que el departamento del Cauca está ubicado como el cuarto departamento más pobre de Colombia, lo que puede generar una desventaja ya que puede provocar que las personas no utilicen los servicios del restaurante.

Por otro lado, como el municipio de Puerto Tejada, cuenta con la cercanía de un parque industrial y de muchas empresas en su municipio, esto ocasiona que muchas personas de veredas, pueblos y municipios cercanos se desplacen a laborar en dichas empresas, dando así una ventaja al servicio ofrecido por el restaurante, ya que estas personas buscan un lugar cercano a sus sitios de trabajo y que preste un buen servicio para ir a almorzar.

CUADRO . Matriz de análisis del entorno social.

Matriz de análisis del entorno social.	Oportunidades	Amenazas
	• Llegada de personas de municipio aledaños que trabajan en las empresas de los parques industriales.	• Niveles altos de pobreza.

Fuente: elaboración propia. Realizada el 10 de marzo del 2018.

2.4. ENTORNO ECONÓMICO

2.4.1. Colombia.

La *economía colombiana*⁵² Durante el año 2017 el PIB creció 1,8% respecto al mismo periodo del año 2016. Las actividades con mayor crecimiento fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, las actividades que registraron las mayores caídas fueron explotación de minas y canteras e industria manufacturera. En el cuarto trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 1,6%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: actividades de servicios sociales, comunales y personales; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y suministro de electricidad, gas y agua. Por su parte, las actividades que registraron caída fueron industria manufacturera; y transporte, almacenamiento y telecomunicaciones. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto creció 0,3%. En la Figura 11 se puede observar que los principales crecimientos se presentaron actividades de servicios sociales, comunales y personales; suministro de electricidad, gas y agua; y establecimientos financieros, seguros, actividades, inmobiliarias y servicios a las empresas.

Figura .Comportamiento del PIB por ramas de actividades económicas 2017.

⁵² DANE.

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf.
Citado 26 de febrero del 2018.

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,0	-2,0	4,9
Explotación de minas y canteras	0,5	-1,0	-3,6
Industria manufacturera	-1,4	0,0	-1,0
Suministro de electricidad, gas y agua	2,3	0,9	1,1
Construcción	-0,6	0,0	-0,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,3	-0,1	1,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,0	-0,9	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,4	0,5	3,8
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,7	0,9	3,4
Subtotal valor agregado	1,3	0,1	1,5
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,9	1,0	3,9
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,6	0,3	1,8

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales
Pr: Cifras preliminares

Desde el punto de vista de la demanda, el comportamiento del PIB en lo corrido del año 2017 (enero – diciembre) estuvo asociado al crecimiento del gasto de consumo final en 2,2% y la formación bruta de capital en 0,1%, en tanto que disminuyeron las exportaciones en 0,6%. Por otra parte, las importaciones aumentaron en 0,2%. En el cuarto trimestre de 2017, desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron las siguientes variaciones respecto al mismo periodo de 2016: aumentó el gasto de consumo final en 1,6% y la formación bruta de capital en 0,5%; y disminuyeron las exportaciones en 3,8%. Por su parte, las importaciones disminuyeron en 4,0%. Frente al trimestre inmediatamente anterior, su variación está explicada por el aumento de la formación bruta de capital en 0,3% y del gasto de consumo final en 0,1%. En contraste, disminuyeron las exportaciones en 1,2%. En cuanto a las importaciones, estas disminuyeron en 4,1%.

2.4.2. Resultados para rama de actividad económica de comercio, reparación, restaurantes y hoteles.

En el cuadro 9 se puede observar que para el año 2017 (enero-diciembre), la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles presentó un crecimiento del 1,2% respecto al año 2016, explicado principalmente por el crecimiento de los servicios de hoteles y restaurantes en 1,6%; los servicios de mantenimiento y reparación en 2,1% y comercio en 0,9%.

En el cuarto trimestre de 2017, el valor agregado de la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles tuvo un crecimiento de 0,3% respecto al mismo periodo del año anterior (2016), explicado por el crecimiento del valor agregado de hoteles, restaurantes, bares y similares que aumentó 2,2. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama decreció 0,1%. Este resultado se explica por la disminución de 0,6% en el Comercio, el cual tiene la mayor participación en esta rama.

CUADRO Comercio, reparación, restaurantes y hoteles variación del valor agregado año 2017.

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Comercio	-0,6	-0,6	0,9
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	2,3	1,7	2,1
Hoteles restaurantes, bares y similares	2,2	0,8	1,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,3	-0,1	1,2

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

2.4.3. Importaciones y exportación.

Colombia redujo el déficit en su balanza comercial en enero del 2017 a 754 millones de dólares, frente a una brecha de 1.492,6 millones en igual mes del año 2016, debido a un fuerte repunte de las exportaciones, revelaron el viernes cifras del Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) ⁵³.

El desbalance resultó de importaciones por 3.368,3 millones de dólares y exportaciones por 2.614,4 millones. Mientras el valor de las importaciones subió un leve 0,3 por ciento interanual en el primer mes del año, el de las exportaciones aumentó un 39,9 por ciento, precisó el DANE.

Los productos Agropecuarios, alimentos y bebidas pasaron de importar US\$473,9 millones en enero de 2016 a US\$537,9 millones en enero 2017 registrando una variación de 13,5%; en enero de 2016 la variación fue -17,4%. Este comportamiento ocurrió principalmente al aumento de las importaciones de productos lácteos y huevos de aves con 113,2% aceites y grasas fijos de origen vegetal, en bruto, refinados o fraccionados con 34,1%, y carne y preparados de carne con 58,6%.

⁵³ IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/deficit-comercial-de-colombia-68720>. Citado 26 de febrero del 2018.

2.4.4. Departamento del Cauca.

Por otro lado, *el departamento del Cauca*⁵⁴ registró en 2014 un crecimiento en el PIB de 4,7% en relación con el año anterior, lo que le permitió contribuir en la economía colombiana con \$12.144 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 1,6%. Por otro lado, el PIB por habitante en el departamento se ubicó en \$8.883.791 a precios corrientes.

Para 2014, todas las grandes ramas de actividad económica del Cauca registraron incrementos en relación con el año anterior. El mayor dinamismo lo registró electricidad, gas y agua, con 13,6%; seguida de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con 8,0% y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, con 7,6%. Entre tanto, los menores crecimientos se vieron en construcción (0,3%), industria manufacturera (2,4%) y explotación de minas y canteras (2,9%).

CUADRO Crecimiento del PIB según grandes ramas de la actividad 2010-2014.

⁵⁴ Datos económicos del departamento del cauca. https://www.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/puerto_tejada.pdf. Citado 26 de febrero del 2018.

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014 ^p
Producto interno bruto	7,0	3,8	9,0	11,6	4,7
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,9	2,1	3,9	16,9	8,0
B Explotación de minas y canteras	-30,2	3,3	72,6	30,8	2,9
C Industria manufacturera	3,5	4,2	8,3	7,4	2,4
D Electricidad, gas y agua	7,8	3,2	-3,9	0,5	13,6
E Construcción	27,9	-4,7	38,3	43,8	0,3
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,0	4,6	3,7	4,9	4,7
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,7	3,1	3,9	5,0	5,6
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	7,2	6,7	7,2	7,8	7,6
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,3	3,8	5,6	6,4	4,7
Derechos e impuestos	11,9	7,4	7,0	4,6	4,4

^p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DANE.

Según ramas de actividad económica la mayor participación en el Cauca la registró construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (11,5%), seguida de resto de la industria y actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios (con 9,9%, cada una) y administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria (8,5%). Dentro de las ramas de mayor participación, se destacó el crecimiento de actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios (7,5%) y administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria (6,2%), entre tanto, la rama de construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones registró un descenso de 1,7% en relación con 2013.

2.4.5. Puerto Tejada. Cauca.

Finalmente, en el *municipio de puerto tejada* la actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar, en mediana proporción los

cultivos de pan coger, otros cultivos, la ganadería y pecuarios. Algunas haciendas desempeñan la Explotación de leche en un 40% carne 10% y doble propósito 50% la raza predominante es la Holstem y en una mínima proporción la raza pardo Suizo con un total de 1.574 cabezas. La industria azucarera es la principal fuente de empleo del Municipio. El Municipio cuenta con 3 desarrollos industriales hoy convertidos en zonas Francas, considerada como uno de los polos de desarrollo más importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 de 3 de abril de 2009, consolidados con 19 empresas sentadas en parque industrial y 10 empresas dispersas en el sector urbano rural.

EL comercio representa un crecimiento moderado con la presencia del sector bancario, supermercados, droguerías, almacenes de ropa, calzado, y otras formas de comercio informal como la plaza de mercado y sus alrededores, en donde se concentra gran parte de comercio urbano del Municipio.

2.4.6. Sector de restaurantes.

El sector de restaurantes en el 2017 aportaba un 4% al PIB nacional, además de esto de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, de los 22 millones de trabajadores que tiene el país, 1,2 millones están empleados por el subsector de restaurantes, parte de un sector que responde por la generación del 6% de los empleos en el país⁵⁵.

En el 2017 por el impacto de la reforma tributaria tanto en arriendos como en insumos principalmente importados y la reducción del consumo el sector de restaurantes sufrió algunos disturbios ya que mientras algunos restaurantes independientes y pequeñas cadenas enfrentaron dificultades, las grandes

⁵⁵ Sector de restaurantes en Colombia. <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/375667-restaurantes-del-pais-aportan-4-al-pib>. Publicado el 7 de octubre del 2016. Citado el 26 de febrero del 2018.

organizaciones del sector registraron crecimientos importantes, según indica Claudia Barreto, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés).

Por otro lado, las estadísticas del Dane⁵⁶, que miden al sector como el “consumo fuera de casa”, indican que esta actividad está sustentada en un alto porcentaje en pequeños operadores que compiten con grandes jugadores como IRCC (El Corral), Frisby y McDonald’s, cuyas ventas en 2016 fueron de \$328.668 millones, \$314.976 millones y \$302.827 millones, respectivamente, según el ranking de las 5.000 empresas de *Revista Dinero*.

“El consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales. Por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa”, dice Luis Carlos Cadena, director de la consultora Objetivo, quien explica que los cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica en las ciudades se han convertido en motor del crecimiento del sector. Datos de Euromonitor indican que el mercado de comidas fuera de casa creció 6% en 2017 respecto a 2016.

Con lo dicho anteriormente se puede concluir que en las últimas décadas los restaurantes han crecido, y que gracias a los cambios en el trabajo ya son más personas que buscan un sitio donde almorzar fuera de casa, lo que genera una ventaja al restaurante el Rancho ya que tiene más opciones de adquisición de clientes.

2.4.7. Índice de confianza al consumidor

⁵⁶ Sector de restaurantes. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>. Publicado el 15 de febrero del 2018. Citado el 26 de febrero del 2018.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) ⁵⁷ en enero de 2018 quedó en -5,4%, eso significa un alza de 0,6% frente al dato de diciembre de 2017 cuando fue de -6%, y un incremento de 24,8% si se tiene en cuenta que en enero de hace un año el índice rondaba el -30%.

Figura . Grafico del Índice de confianza al consumidor (encuesta por fedesarrollo 2017).



En la figura 12 se observa la gráfica de la más reciente Encuesta de Confianza al Consumidor, Fedesarrollo indicó que el aumento de 0,6% en la confianza de los consumidores frente a diciembre es producto de un aumento tanto en el índice de condiciones económicas, que fue de 0,7%, como en el índice de expectativas del consumidor, que subió un 0,5%.

⁵⁷ Revista dinero. <http://www.dinero.com/economia/articulo/confianza-del-consumidor-enero-2018-fedesarrollo/255512> citado 23 de febrero del 2018.

Pero las cifras aumentan cuando se hace la comparación con enero del año anterior. En ambos periodos, el índice de condiciones económicas se incrementó en 26,5% y el de expectativas del consumidor fue superior en 23,7%.

Las cifras de la Encuesta de Opinión al Consumidor arrojaron que la confianza de los consumidores aumentó en comparación con diciembre de 2017 en los estratos alto y medio. Pues se registró un aumento de 6,7% en el estrato alto y de 1,4% en el estrato medio. Por otro lado, debido a la recuperación que paulatinamente ha tenido el índice, en todos los estratos se evidenció una mejoría en los últimos 12 meses.

Finalmente, Fedesarrollo resaltó que la disposición a comprar vivienda aumentó en todos los estratos frente a enero de 2017. Además, la disposición a comprar bienes muebles y electrodomésticos aumentó frente al mes anterior y con respecto a enero de 2017.

El balance de respuestas acerca de si es un buen o mal momento para comprar bienes como muebles y electrodomésticos se ubicó en enero en -10,1%, lo que representa un aumento de 5,0% respecto a diciembre y de 22,8% frente a enero de 2017.

- **Análisis del entorno económico:**

En cuanto al entorno económico se puede observar que el municipio de Puerto tejada Cauca ha tenido un crecimiento en el asentamiento de empresas generadoras de empleo, ya que este municipio cuenta con parques industriales que les dan grandes beneficios a las empresas atrayendo mejoras para la economía del municipio.

Por otro lado en el sector de restaurantes en Colombia se puede observar que este genera el 6% de empleos del país y que cada día crece un poco más, aunque

también hay que anotar que el sector de restaurantes con la implementación de la reforma tributaria tubo complicaciones en cuanto al sector de pequeñas y medianas empresas, lo que causo que algunas tuvieran que dejar de funcionar, pero a pesar de esto según datos del Dane cada vez son más los pequeños negocios de comidas que compiten con grandes compañías como frisby y el corral, teniendo muchas ventajas para su crecimiento y desarrollo, ya que por lo menos el 42% de los colombianos almuerzan o cenar por lo menos una vez a la semana fuera de casa, lo que provoca una gran ventaja para este restaurante, debido a diferentes motivos tales como que su trabajo quede lejos de casa, celebrar fechas especiales entre otros son muchos los posibles consumidores del servicio de restaurantes.

CUADRO . Matriz de análisis del sector económico.

Matriz de análisis del entorno económico.	Oportunidades	Amenazas
	• Asentamientos de empresas en el municipio de Puerto Tejada. • Llegada de personas de otros municipios que almuerzan fuera de casa.	• Crecimiento de la competencia, con la apertura de nuevos restaurantes.

Fuente: elaboración propia. Realizado el 10 de marzo del 2018.

2.5. ENTORNO LEGAL

Para el buen funcionamiento legal de una empresa, es necesario que esta cumpla con una serie de requisitos legales de funcionamiento los cuales se citan a continuación en el cuadro 12 y se establece con cuáles de ellos cuenta la empresa en estos momentos y cuales no:

CUADRO . Requisitos legales para el funcionamiento de una empresa

REQUISITOS		Si lo tiene la empresa	No lo tienen la empresa
1	Estatus de constitución	X	
2	Registro único tributario	X	
3	Registro Mercantil	X	
4	Registro único empresarial	X	
5	Declaración de renta	X	
6	Declaración mensual de retenciones en la fuente	X	
7	Declaración bimestral de impuestos sobre la venta	X	
8	Resolución de facturación DIAN	X	
9	Estado de la situación financiera	X	
10	Estado de resultados	X	
11	Registro de libros contables ante la cámara de comercio	X	
12	Revisoría fiscal	X	
13	Sayco y Acinpro	X	
14	Cuerpo oficial de bomberos	X	
15	Secretaria municipal de salud curso de manipulación de alimentos	X	
16	Departamento administrativo de medio ambiente	X	
17	Superintendencia de registro y comercio	X	
18	Reglamento interno de trabajo		X
19	Reglamento de higiene y seguridad industrial	X	

Fuente: <https://actualicese.com/2014/05/29/requisitos-de-funcionamiento-para-crear-y-mantener-empresa/>. Citado el 12 de febrero de 2018.

2.5.1. NIFF para PYMES

Las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES)⁵⁸ se estructuran en tres documentos, el

⁵⁸ LAS NIIF PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. <http://ifrs.udp.cl/la-norma/niif-para-pymes/>. Citado 23 de febrero del 2018.

primero con carácter de principal y dos adicionales complementarios. El primer complementario se denomina “Fundamentos de las Conclusiones”. Estos Fundamentos de las Conclusiones dan a conocer las principales situaciones identificadas por el IASB, las alternativas consideradas y las razones que se tuvieron aceptar algunas alternativas y rechazar otras. Mientras que el segundo complementario se denomina “Estados Financieros Ilustrativos y Lista de Comprobación de Información a Revelar y Presentar” cuyo objetivo es ilustrar los Estados Financieros establecidos por la NIIF en la Sección 3 – Presentación de Estados Financieros.

Actualmente, las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para las PYMES) vigentes, son las emitidas en el año 2009, sin embargo, a partir de enero de 2017 todas aquellas entidades que hayan optado por presentar sus estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES) deberán cumplir con una serie de enmiendas emitidas en mayo de 2015 por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

2.5.2. Normas para el sector de alimentos.

Las normas que deben de implantar todos los restaurantes para garantizar que sus servicios no pongan en riesgo la salud de los consumidores alunas de las normas que se deben de cumplir son las siguientes⁵⁹:

- **Decreto 3075 del ministerio de protección social:** este se trata de las buenas prácticas de manufactura (BPM) que deben de tener los restaurantes.
- **Decreto 1686 del 2012:** este establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano.
- **Decreto 1500 del 2007:** el cual se refiere al Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano.
- **Ley 9 de 1979:** Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.
- **Decreto 1575 del 2007:** El objeto de este es establecer el sistema para la protección y control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua envasada. Aplica a todas las personas

⁵⁹ Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos. https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&id=96&layout=blog&Itemid=2139. Citado 26 de febrero del 2018.

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

- **DECRETO 561 de 1984:** Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979. en cuanto a captura, procesamiento, transporte y expendio de los productos de la pesca.
- **Análisis del entorno legal.**

Según el análisis realizado al entorno legal, el restaurante el Rancho de Cira cumple con todos los requisitos normas y decretos que establece la ley para el funcionamiento de restaurantes, lo que le da una ventaja, ya que no da motivos para que el establecimiento sea sellado por incumplimientos de la ley y además le da la seguridad a su clientela que todos los productos son elaborados con la mayor higiene y seguridad.

Una desventaja que tiene este restaurante es que no tiene establecido el reglamento interno de trabajo, lo que genera desordenes y retrasos en la prestación del servicio, por esto se realizó la presentación de una propuesta del reglamento interno para la empresa el Restaurante de Cira.

CUADRO . Matriz de análisis del entorno legal.

Matriz de análisis del entorno legal.	Oportunidades	Amenazas
	Cumplimiento de todas las normas, requisitos y decretos que la ley establece para el funcionamiento adecuado de los restaurantes, evitando el cierre de este.	No se tiene establecido el reglamento interno del trabajo. Lo que puede provocar desórdenes y demoras con los empleados.

Fuente: elaboración propia. Realizado el 22 de marzo del 2018.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA EMPRESA RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.

3. CINCO FUERZAS DE PORTER.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter se utiliza como una herramienta para analizar la competencia de un sector o industria, es decir que esta herramienta permite identificar la competencia de una empresa, así como realizar un análisis de las ventajas y debilidades de esta.

Según este modelo se debe analizar 5 fuerzas, las cuales son: *la rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos y poder de negociación de los clientes*⁶⁰. A continuación, se realiza el análisis de estas 5 fuerzas al proyecto.

⁶⁰ MICHAUX, Stephanie. Las cinco fuerzas de Porter, como distanciarse de la competencia con éxito. Editorial Economía y empresas.

3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para la empresa restaurante el rancho de Cira.

La empresa el Rancho de Cira, es un restaurante que se dedica a la elaboración, distribución y comercialización de productos alimenticios ofrecidos a la hora del almuerzo a los clientes y empresas aledañas del municipio de Puerto Tejada Cauca, esta se encuentra ubicada en el área urbana de este municipio y ofrece a sus clientes tanto almuerzos a la carta como comidas ejecutivas y corrientazos. A continuación, se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter a este restaurante.

3.1.1. Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre los competidores del restaurante el Rancho de Cira es alta debido a que existen en el momento 10 restaurantes locales dedicados a la elaboración y comercialización de almuerzos para los habitantes de Puerto Tejada. Se debe tener en cuenta que, de estos 10 restaurantes, tres de ellos los cuales son el restaurante el Ortigal, el Palestino, y Sodexo, son sus rivales directos debido a que estos tres además de la elaboración y comercialización de almuerzos para el área local también ofrecen sus servicios a las empresas aledañas a este municipio como lo hace el restaurante el rancho de Cira.

3.1.2. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores del rancho de Cira es bajo debido a que existen muchos proveedores que le pueden suministrar la materia prima al restaurante, y por este motivo hay muchos proveedores con precios similares y de buena calidad, lo que no les permite subir exageradamente los precios de los productos.

3.1.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza de entrada de los nuevos competidores es media-alta, debido a diferentes variables tales como las que se mencionan a continuación:

- Para la creación de un establecimiento para prestar los servicios de restaurantes es necesario realizar una inversión económica por lo tanto se requiere que se tenga capital, pero por otro lado la idea de establecer restaurantes es muy popular y deja buenos ingresos.
- Para la creación de un restaurante no se requiere de tener una amplia experiencia en negocios, es una idea con muchas ventajas para realizar.
- La materia prima es fácil de conseguir, lo que puede generar más facilidades para la entrada de nuevos competidores.
- Un punto que puede generar dificultades a los nuevos competidores es la lealtad de los clientes hacia los restaurantes ya establecidos y que conocen su calidad.

3.1.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta, ya que los servicios ofrecidos por el restaurante pueden ser sustituidos por negocios de ensaladas, comidas rápidas y negocios donde se venda pollo asado o apanado, el restaurante el rancho de sira puede ofrecer un servicio rápido, eficaz, buena calidad y buen precio para fidelizar a los clientes y ser productivo.

3.1.5. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es medio alto debido a diferentes variables tales como:

- Que los clientes pueden cambiar a otro restaurante si no les gusta la calidad y sabor de la comida y los precios.
- Se deben tener en cuenta las demandas del cliente para realizar mejoras o sacar nuevos menús a ofrecer.
- Estos pueden optar por preparar sus alimentos en sus casas.

A continuación, en el cuadro 14 se puede observar la clasificación numérica del nivel de los factores de cada una de las 5 fuerzas que proponente Porter.

CUADRO Matriz de análisis de las 5 fuerzas de Porter.

		Muy poco atractivo	Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Amenaza de entrada		1	2	3	4	5	
Economías de escala por oferta	Pequeñas				X		Grandes
Economías de escala por demanda	Grandes				X		Pequeñas
Costos para los clientes por cambio de proveedor	Bajos		X				Altos
Requisitos de capital	Altos		X				Bajos
Experiencia y efectos de aprendizaje	Mucha				X		Poca
Regulación del mercado	Mucha				X		Poca
Acceso desigual a canales de distribución	Mucha					X	Poca
Identificación de la marca	Mucha		X				Poca
Políticas gubernamentales restrictivas	Mucha				X		Poca
Alianza entre competidores	Sin importancia			X			Muy importante
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA					X		
Poder de los proveedores							
Más concentrado que el sector al cual vende	Poca concentración					X	Mucha concentración
Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para generar ingresos	Poca dependencia				X		Mucha dependencia
Los participantes del sector deben asumir costos por cambio de proveedor	Muchos					X	Pocos
Los proveedores ofrecen productos diferenciados	Muy diferenciados					X	Poco Diferenciados
No existe sustituto para lo que ofrece el proveedor	muchos sustitutos				X		Pocos sustitutos
Amenaza del proveedor de integrarse hacia adelante	Muchas					X	Pocas
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA						X	
El poder de los compradores							
Hay pocos compradores o cada uno compra altos volúmenes	Pocos					X	Muchos
Los servicios son estandarizados o poco diferenciados	Muy diferenciados				X		Poco diferenciados
Los compradores asumen costos por cambio de proveedor	Costos bajos	X					Costos Altos
Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás	Amenaza alta		X				Amenaza baja
Producto representa una parte importante de los costos del consumidor	Poco importante	X					Muy importante
Utilidades bajas, altos costos en el comprador	Utilidades bajas					X	Utilidades altas

Calidad de servicio del comprador no se ve afectada por la calidad del servicio del sector	Poco afectado	X					Muy afectado
El producto surte poco efecto en los costos del comprador	Bajo efecto en costos	X					Alto efecto en costos
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA		X					
Amenaza de sustitutos							
Se ofrece atractiva combinación de precio y desempeño respecto al servicio del sector	Muy atractiva	X					Poco atractiva
Costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo	Costo bajo	X					Costo alto
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA		X					
Rivalidad entre competidores							
Los competidores son varios o similares en tamaño y potencia	Varios		X				Pocos
Crecimiento del sector	Lento				X		Rapido
Barreras de salida	Altas					X	Bajas
Rivales comprometidos con ser líderes	Muy comprometidos				X		Poco comprometidos
Las empresas no son capaces de entender sus señales de mercado	Muy capaces		X				Poco capaces
Rivalidad en precio	Altas					X	Bajas
Productos o servicios casi idénticos	Mucho		X				Poco
Costos fijos altos y costos marginales bajos	Altos		X				Bajos
Capacidad de producción debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz	Mucha cantidad				X		Poca cantidad
El producto es perecedero	Perecedero	X					No perecedero
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA			X				
ATRACTIVO GENERAL PROMEDIO DE FUERZA		X					

Fuente. Elaboración propia. A partir del modelo de Benjamín Betancourt. Realizada el 29 de marzo del 2018.

Por último, se puede decir que gracias al estudio realizado de las 5 fuerzas de Porter, el restaurante el Rancho de Cira en cuanto a competencia y entrada de nuevos competidores cuenta con una alta competencia por lo que debe de realizar bastante publicidad y promociones para atraer y ganar lealtad de los clientes. Por otro lado, en cuanto a proveedores el restaurante tiene la ventaja ya que cuenta con muchos proveedores que pueden suministrarle la materia prima lo que genera que los costos de esta sean estable, con este análisis se observó que una posible desventaja de este restaurante es que hay bastantes productos sustitutos tales

como los establecimiento de comidas rápidas entre otros, por lo que el restaurante debe de organizarse y sacar los pedidos más rápidos sin dejar a un lado la buena calidad para fidelizar a los clientes, y por último en cuanto al poder de negociación de los clientes esta es fuerte debido a que estos pueden optar por ir a otro restaurante o consumir los productos sustitutos o también preparar su comida en casa, por esta razón el restaurante debe hacer mucha propaganda así como realizar promociones y hacer estrategias de fidelización del cliente para que estos consuman los productos ofrecidos y por ende el restaurante sea prospero.

3.2. BENCHMARKING

Este es un proceso continuo en el cual se toman como referencia los productos, servicios y procesos de la competencia, para compararlos con los de la propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas, para así alcanzar un nivel alto de competitividad⁶¹.

3.2.1. Definición de variables.

- **Mercadeo:** Este es el conjunto de actividades de carácter lícito, que elaboran las empresas alineadas hacia la necesidad del cliente, con la intención de alcanzar sus objetivos de forma integral⁶².
- **Antigüedad y región:** Este hace referencia al tiempo que lleva funcionando y la región donde se encuentra ubicada la empresa.

⁶¹ ESPINOSA, Roberto. Benchmarking: que es, tipos, etapas y ejemplos. <http://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>. Citado el 29 de marzo del 2018.

⁶² VEGA, Víctor Hugo. Mercadeo Básico. Editorial Universidad estatal a distancia. Pag.28.

- **Gestión y control:** Este hace referencia al nivel de control que tiene la empresa para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y también del establecimiento y control de los procesos informativos y contables de esta.
- **Tecnología:** Este hace referencia a la tecnología que usa la empresa para la elaboración de sus productos, si usan tecnología nueva y de buena calidad, cual es el nivel de tecnología con la que cuentan.
- **Lealtad de clientes:** Aquí se evalúa si la empresa ha logrado que sus clientes sean leales a los productos o servicios ofrecidos y si prefieren comprar en dicha empresa que en cualquier otra que le ofrezca los mismos productos.
- **Participación de mercado:** Este hace referencia al porcentaje que tiene una empresa en el mercado, en otras palabras, este es un índice que indica que tan bien se está desempeñando la organización en el mercado con relación a otros competidores⁶³.
- **Portafolio de servicios:** Este hace referencia a la cantidad de productos o servicios que ofrece la empresa a sus clientes.
- **Servicio al cliente:** Aquí se refiere a la calidad y atención que le `restan al servicio al cliente, que tan bueno es este y que tan enfocada esta la organización hacia los clientes.
- **Personal y perfil:** Este se refiere a las características y fortalezas que tienen los empleados de la organización en cada área de trabajo así

⁶³ AYALA RUIZ, Luis Eduardo y ARIAS AMAYA, Ramiro. Gerencia del mercado. <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>. Citado el 16 de abril del 2018.

también como su nivel de estudio sus valores y principios entre otras cualidades.

3.2.2. Aplicación de Benchmarking.

La principal competencia del restaurante el rancho son los restaurantes sodexo que se encuentra ubicado en la ciudad de Cali, el ortigal y el palestino que se encuentran ubicados en el municipio de Puerto Tejada, por ser la competencia directa se hizo el benchmarking con estas tres empresas, a continuación, se explicara cada una de estas.

- **Empresa SODEXO:**

Es una compañía internacional dedicada a la prestación de servicios On-site, que abarcan alimentación, limpieza y mantenimiento, entre otros. Brindando soporte a sus clientes para mejorar el bienestar de sus empleados y el desempeño de sus instalaciones. Esta empresa ofrece un servicio de cuatro segmentos de mercado: Servicios Corporativos, Salud, Educación y Sitios Remotos (Oil&Gas, Minería Y Energía)⁶⁴. Esta empresa tiene más de 11600 personas empleadas en toda Colombia, eligiendo los mejores profesionales y ofreciendo capacitaciones para sus empleados.

Esta empresa es considerada competencia del restaurante el rancho ya que presta sus servicios de alimentación a algunas de las empresas que se encuentran ubicadas en el parque industrial de Puerto Tejada.

En cuanto al mercado como se dijo anteriormente esta es una multinacional que ofrece sus servicios a cuatro segmentos del mercado los cuales son Servicios Corporativos, Salud, Educación y Sitios Remotos (Oil&Gas, Minería Y Energía) de

⁶⁴ Empresa Sedoxo. <https://co.sodexo.com/home/perfil/acerca-de-nosotros/que-hacemos.html>. Citado 29 de marzo del 2018.

toda Colombia, esta se encarga de la elaboración y distribución de los alimentos para los empleados de estas empresas tanto privadas como públicas, abarcando un gran mercado mediante afiliaciones por la web o personalmente.

La antigüedad de esta empresa es aproximadamente más de 20 años y en cuanto a región esta cuenta con sedes en muchas ciudades de Colombia para así poder llegar a empresas ubicadas en diferentes partes de Colombia.

Esta empresa cuenta con tecnología de cocción combinada para la preparación de carnes y guarniciones, empacadora al vacío para una mejor conservación de sus materias primas y, mantenedores de alimentos de doble paso que aseguran una temperatura libre de riesgo microbiano. Una cocina que mejora las condiciones de trabajo de los operarios y garantiza alimentos mejor preparados para el consumidor final⁶⁵.

Gracias a sus buenas funciones, excelente calidad, buen servicio al cliente y sus años de vida prestando servicios, esta empresa cuenta con una muy buena lealtad de sus clientes ya que les ofrece muchos beneficios.

En cuanto a su personal y perfiles, esta empresa cuenta con diversos tipos de trabajadores tales como administradores de contrato, chefs, cocineros, nutricionistas, ingenieros, técnicos de mantenimiento, personal de limpieza, jardineros, además de todas las profesiones requeridas para el soporte de las operaciones. Y aparte de esto ofrece a sus empleados capacitaciones y oportunidades de mejorar su calidad de vida.

- **Restaurante el Ortigal:**

⁶⁵ Tecnología de Sedoxo. <https://www.pallomaro.com/casos-de-exito/caso-de-exito-servicio-de-alimentacion-masiva-sodexo/>. Citado 29 de marzo del 2018.

Esta empresa se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Tejada- Cauca tiene una antigüedad de 6 años ofreciendo los servicios de alimentación a la población de este municipio y a algunas de las empresas que se encuentran ubicadas en esta localidad.

En cuanto a tecnología, este restaurante cuenta con una buena tecnología la cual es contenedores herméticos, estufas y hornos industriales, hornos de convención y licuadora industrial. Gracias a esta tecnología pueden sacar sus pedidos a tiempo y suministrar los alimentos para sus clientes.

En cuanto a la lealtad de sus clientes es buena ya que este cumple con lo requerido por sus clientes ofreciéndoles una buena calidad, precio y un buen manejo de tiempos para la entrega de sus pedidos.

Este restaurante se dedica como se dijo con anterioridad a la elaboración distribución de alimentos a la hora del almuerzo ofreciendo comidas a la carta, ejecutivas y corrientazos.

Y por último el personal y perfil que utiliza este restaurante para la elaboración de sus alimentos son personas con cursos de cocina y manipulación de alimentos, así como también brinda capacitaciones de atención al cliente para que estos atiendan a sus clientes de la mejor manera.

- **Restaurante el Palestino:**

Este restaurante se encuentra ubicado en el municipio de Puerto Tejada Cauca lleva funcionando aproximadamente 15 años en esta localidad fue uno de los restaurantes pioneros en este municipio en elaboración y distribución de alimentos para el almuerzo de la población de Puerto Tejada y sus empresas aledañas.

En cuanto a tecnología este restaurante no ha innovado mucho, puesto que se quedó con la tecnología que siempre ha usado como lo es hornos, estufas, neveras, congeladores y licuadoras, pero esta no es de alta tecnología, lo que ocasiona retrasos y demoras en el pedido.

Por lo dicho anteriormente se puede decir que, en cuanto a la lealtad de sus clientes, está en un comienzo fue buena, pero ha ido perdiendo poco a poco sus clientes por las demoras al sacar sus pedidos por causa a su falta de nueva tecnología.

Los servicios que ofrece este restaurante son básicamente la elaboración y distribución de alimentos para el almuerzo de la comunidad de puerto tejada y algunas empresas aledañas, ofreciendo servicios como comidas ejecutivas y corrientazos.

Y por último en cuanto a personal y perfiles en este restaurante contrata personas con habilidades para la cocina, cursos de manipulación de alimentos y personas con carisma y buena disposición en atención al cliente.

En el cuadro 15 se puede observar el cuadro de análisis del benchmarking de las principales empresas competidoras del restaurante el rancho de Cira.

CUADRO Análisis De Benchmarking.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

			SEDOXO		EL ORTICAL		EL PALESTINO		EL RANCHO DE CIRA		PROMEDIO			
	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	Calif	Pond	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif	Calif		
1	Mercadeo	0.1	5	0.5	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3.50	0.35		
2	Antigüedad y region	0.1	5	0.5	4	0.4	5	0.5	4	0.4	4.50	0.45		
3	Gestion y control	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3.25	0.39		Bueno
4	Tecnologia	0.08	5	0.4	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3.00	0.24		Regular
5	Lealtad de clientes	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3.75	0.38		
6	Participacion de mercado	0.1	5	0.5	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3.00	0.30		Malo
7	Portafolio de servicios	0.1	5	0.5	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3.25	0.33		
8	Servicio al cliente	0.1	5	0.5	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3.75	0.38		
9	personal y perfil	0.1	5	0.5	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3.25	0.33		
10	Equipos	0.1	5	0.5	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2.50	0.25		
	Total	1.000	TOTAL	4.78	TOTA	3.1	TOTAL	2.34	TOTAL	3.3	TOTAL	2.805		
				1		3		4		2				

Fuente. Benchmarking. Elaboración propia. A partir del modelo de Benjamín Betancourt. Realizada el 29 de marzo del 2018.

En conclusión según el estudio que se realizó la empresa sodexo se encuentra muy bien constituida y ha logrado con el paso de los años y la inversión en tecnología nueva y de calidad posicionarse en un bien en el mercado, se puede observar que esta empresa para mantener la lealtad de sus clientes le ofrecen buenos beneficios por la adquisición de sus productos así como también hacen promociones y demás cosas para sus clientes y día a día en su portal web le dan la facilidad a nuevas empresas afiliarse a ellos y ser parte de su negocio, lo que les genera un crecimiento continuo, es de admirar que esta empresa no solo dedica su tiempo a sus clientes sino que también tiene un sistema de selección de sus proveedores para adquirir la mejor materia prima y además de esto, esta compañía tiene un personal de muy buena calidad y se preocupa por capacitarlos cada día y darles la oportunidad de mejorar su calidad de vida.

La empresa restaurante el Rancho de Cira debe seguir el ejemplo de la empresa sedoxo ya que está ha logrado su posicionamiento con la innovación en tecnología y uso de internet para su adquisición de clientes, además de esto capacitan a su personal para que este preste los mejores servicios a los clientes y así pueda crecer la empresa.

3.3. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta se elabora con el propósito de evaluar la información del entorno externo. En esta matriz se desarrolla una lista con las oportunidades y amenazas y se les da una calificación de 1 a 4 donde 4 es oportunidad mayor, 3 es oportunidad menor, 2 es amenaza menor y 1 es amenaza mayor. Se realiza esto con el fin obtener el peso ponderado para la organización⁶⁶.

En el cuadro 16 se puede observar la matriz de evaluación de factores externos realizada para este proyecto.

CUADRO Matriz de evaluación de factores externos.

FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	POND	CALIF	RESULTADO PONDERADO
1. Proveedores poseen preferencia por clientes de alta frecuencia y alto volumen de compra	Oportunidad	5,00%	3	0,15
2. Establecimiento de empresas en el sector por los parques industriales.	Oportunidad	8,00%	4	0,32
3. Carreteras en mal estado	Amenaza	7,00%	1	0,07
4. Bastantes proveedores de materia prima	Oportunidad	8,00%	4	0,32
5. Fuerte competencia de restaurantes de la zona	Amenaza	6,00%	1	0,06
6. Nivel de población desplazada de la zona	Amenaza	4,00%	2	0,08
7. Niveles altos de pobreza.	Amenaza	3,00%	1	0,05

⁶⁶ BRENES BONILLA, Lizette. Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. Editorial universidad estatal a distancia. Página 77 y 78.

8.Popularización del internet y redes sociales	Oportunidad	5,00%	4	0,2
9.Incremento en el uso de aplicaciones que ofrecen servicios de compra de alimentos a domicilio	Oportunidad	5,00%	3	0,15
10. Alto porcentaje de la población colombiana almuerza fuera de casa	Oportunidad	4,00%	4	0,16
11. Llegada de personas de otros municipios que almuerzan fuera de casa	Oportunidad	6,00%	4	0,24
12. Alta informalidad en el sector de oferta de alimentos y relacionados que generan bajos costos administrativos	Amenaza	6,00%	2	0,18
13. Alto nivel de rentabilidad en el sector de restaurantes, frutas, refrigerios y bebidas	Oportunidad	6,00%	4	0,24
14.Cultura empresarial y familiar de celebrar fechas especiales, cumpleaños mediante refrigerios, almuerzos y cenas	Oportunidad	7,00%	4	0,28
15. Probabilidad de nueva reforma tributaria	Amenaza	4,00%	1	0,04
16. Incremento en la inseguridad en la zona	Amenaza	7,00%	1	0,07
17. Facilidad para adquisición de equipos y máquinas para incrementar la productividad y eficiencia en el sector de alimentos	Oportunidad	5,00%	4	0,2
18. Facilidad para el acceso a la financiación	Oportunidad	4,00%	3	0,12
	TOTALES	100%		2,87

Fuente. Matriz de análisis. Elaboración propia. A partir del modelo de Benjamín Betancourt. Realizada el 11 de abril del 2018.

- **Interpretación.**

Para la empresa Restaurante el Rancho de Cira, se establecieron y analizaron 18 variables, donde 7 de estas son amenazas y 11 son oportunidades, dando como resultado ponderado total 2,87, con lo que se evidencia que la organización está aprovechando las oportunidades del entorno.

3.4. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Esta sirve para evaluar la información interna de las organizaciones. Para su elaboración se empieza desarrollando una lista de fortalezas y debilidades y se califica cada punto de esta lista de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad. Donde 4 es la fortaleza mayor, 3 es la fortaleza menor, 2 es la debilidad menor y 1

es la debilidad mayor y se suman todos los pesos ponderados para obtener el peso ponderado final⁶⁷.

A continuación, en el cuadro 17 se puede observar la matriz de evaluación de los factores internos realizada para este proyecto.

CUADRO Matriz de evaluación de los factores internos.

FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	POND.	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
1. Relación con los clientes a nivel corporativo	fortaleza	8,00%	4	0,32
2. La empresa no cuenta con planeación estratégica	Debilidad	7,00%	1	0,07
3. Alineación del restaurante hacia la misión y la visión	Debilidad	6,00%	1	0,06
4. La empresa no cuenta con delegación de funciones	debilidad	9,00%	1	0,09
5. La empresa no realiza análisis externo y de sensibilidad ante cambios externos	Debilidad	3,00%	2	0,06
6. Las gerencia toma decisiones rápidas	Fortaleza	6,00%	3	0,18
7. La empresa tiene implementado un proceso de selección eficiente	Debilidad	3,00%	1	0,04
8. Los procesos de formación y desarrollo del personal permiten mejorar las competencias de los colaboradores	Fortaleza	4,00%	4	0,16
9. Los mecanismos de comunicación y coordinación son formales y cuentan con soportes	Debilidad	6,00%	1	0,06
10. La empresa cuenta con un programa de formación y estímulo al personal	Debilidad	4,00%	1	0,04
11. Los productos y servicios de la empresa se enfocan a segmentos y mercados adecuados	Fortaleza	7,00%	5	0,35
12. No Se tiene identificados los principales competidores, sus fortalezas y debilidades	Debilidad	8,00%	1	0,08
13. Cumplimiento de obligaciones tributarias	fortaleza	3,00%	5	0,15
14. No Se cuentan con estrategias comerciales y de servicios	Debilidad	5,00%	1	0,05
15. Calidad del producto terminado	Fortaleza	9,00%	5	0,45
16. No se cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente	Debilidad	5,00%	2	0,1
17. Exploración de nuevos mercados	Debilidad	3,00%	2	0,06
18. La rentabilidad de los productos es aceptable	Fortaleza	4,00%	5	0,2
	TOTAL ES	100%		2,52

Fuente. Matriz de análisis. Elaboración propia. A partir del modelo de Benjamín Betancourt. Realizada el 11 de abril del 2018.

⁶⁷ Ibid. Página 77.

- **Interpretación.**

Para esta evaluación, se tomaron 18 variables para la empresa el restaurante el Rancho de Cira, donde 11 de estas son debilidades y 7 son fortalezas, donde se encontró un resultado total de ponderación de 2,52 en la evaluación de los factores internos de esta empresa donde se evidencia un ambiente interno con más debilidades que fortalezas, es decir que en cuanto a lo interno se deben hacer unos ajustes adecuados para empezar a ganar valor en este aspecto.

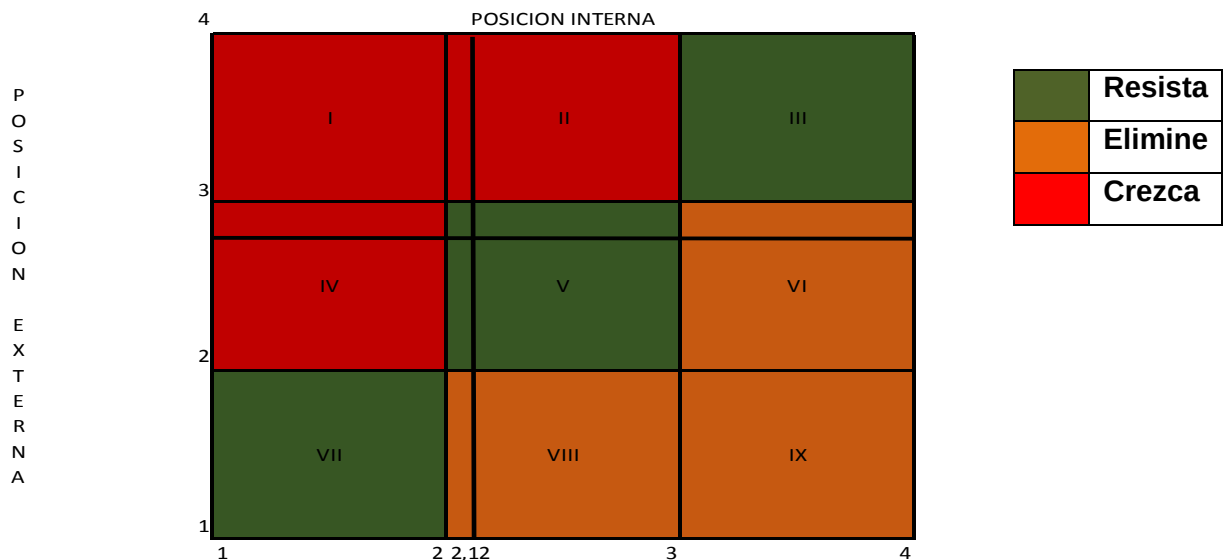
3.5. MATRIZ INTERNA EXTERNA

En base a los resultados anteriores de la matriz de evaluación de los factores interno y de la matriz de evaluación de los factores externos se realiza la matriz interna externa la cual es una herramienta que sirve para evaluar a la organización según sus factores internos y externos ubicándoles en uno de los nueve cuadrantes de la gráfica de esta matriz⁶⁸.

En la figura 13 se puede observar el grafico de la matriz interna externa del restaurante el Rancho de Cira.

⁶⁸ CASTELLANOS, Luis. Estrategia y planeación estratégica. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>. Escrito el 25 de enero del 2015. Citado el 18 de abril del 2018.

figura . Matriz Interna Externa De La Empresa El Restaurante El Rancho De Cira.



Fuente. Matriz de análisis. Elaboración propia. A partir del modelo de Benjamín Betancourt. Realizada el 18 de abril del 2018.

- **Interpretación:** en la figura 30 se puede observar la matriz interna externa del restaurante el Rancho de Cira, donde se puede observar que el restaurante se encuentra ubicado en el cuadrante 5 que es el de resistencia, es decir que el restaurante tiene medianas oportunidades externas y medianas fortalezas internas, por lo cual se debe de resistir y realizar estrategias que permitan mejorar las debilidades del restaurante.

3.6. APLICACION DEL ANÁLISIS DOFA

A continuación, en el cuadro 18 se observa la lista de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazadas de la empresa restaurante el Rancho de Cira, con esta lista se pretende identificar y establecer las estrategias que se deben tomar para la

empresa, esta lista será útil posteriormente para realizar la matriz del análisis DOFA.

CUADRO Listado DOFA.

OPORTUNIDADES	O1	Proveedores poseen preferencia por clientes de alta frecuencia y alto volumen de compra
		Muchos productores implementan la estrategia de maquilar sus productos a diferentes clientes
	O2	Asentamiento de empresas en el municipio
	O3	Bastantes proveedores de materia prima
	O4	Posibilidad de desplazarse a otros municipios y ciudades cercanas por materia prima
	O5	El 74.3% de la población de Puerto Tejada califican como posibles clientes
	O6	Alto porcentaje de la población colombiana almuerza fuera de casa
	O7	Llegada de personas de otros municipios que almuerzan fuera de casa
	O8	Alto nivel de rentabilidad en el sector de restaurantes, frutas, refrigerios y bebidas
	O9	Cultura empresarial y familiar de celebrar fechas especiales, cumpleaños mediante refrigerios, almuerzos y cenas
	O10	Facilidad para adquisición de equipos y máquinas para incrementar la productividad y eficiencia en el sector de alimentos
	O11	Facilidad para el acceso a la financiación
	O12	Popularización del internet y redes sociales
AMENAZAS	A1	Carreteras en mal estado
	A2	Fuerte competencia de los restaurantes de la zona
	A3	Nivel de población desplazada de la zona
	A4	Niveles altos de pobreza.
	A5	Probabilidad de una nueva reforma tributaria
	A6	Alta informalidad en el sector de oferta de alimentos que generan bajos costos administrativos y fijos
	A7	Desconocimiento de nuevos gustos al consumidor
FORTALEZAS	F1	Relación con los clientes a nivel corporativo
	F2	Las gerencias toman decisiones rápidas
	F3	Alta calidad en el producto

	F4	Los procesos de formación y desarrollo del personal permiten mejorar las competencias de los colaboradores
	F5	Los productos y servicios de la empresa se enfocan a segmentos y mercados adecuados
	F6	Cumplimiento de obligaciones tributarias
	F7	Empleados capacitados en servicio al cliente
	F8	La rentabilidad de los productos es aceptable
DEBILIDADES	D1	La empresa no cuenta con planeación estratégica
	D2	La empresa no realiza análisis externo y de sensibilidad ante cambios externos
	D3	Alineación del restaurante hacia la misión y la visión
	D4	La empresa no cuenta con delegación de funciones
	D5	La empresa no tiene implementado un proceso de selección eficiente
	D6	Los mecanismos de comunicación y coordinación son informales y no cuentan con soportes
	D7	La empresa no cuenta con un programa de formación y estímulo al personal
	D8	No Se tiene identificados los principales competidores, sus fortalezas y debilidades
	D9	No se cuentan con estrategias comerciales, servicios y publicitarias
	D10	No se cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente
	D11	Exploración de nuevos mercados

Fuente. Matriz de análisis. Elaboración propia. A partir del modelo de Benjamín Betancourt. Realizada el 11 de abril del 2018.

3.6.1. Matriz DOFA.

En el cuadro 19 se puede observar la matriz DOFA de la empresa el Restaurante de Cira, esta se realizó con el fin de establecer un diagnostico real de la empresa.

La Matriz DOFA establece como se encuentra la empresa, para así poder tomar decisiones, en esta matriz se establecen estrategias de fortaleza y oportunidad

(FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y por último estrategias de debilidades y amenazas (DA)⁶⁹.

CUADRO . Matriz de estrategia DOFA.

Estrategias FO	Estrategias FA
• Realizar capacitaciones constantemente al personal en atención al cliente y elaboración de alimentos, para que estos estén mejor entrenados a la hora de realizar sus funciones. (F4, F7, O5, O6, O7). • Adquirir nuevos equipos tecnológicos que permitan una producción más rápida y de buena calidad (F8, O10). • Celebrar los eventos y fiestas importantes tale como el día de la mujer, el día de la madre, del padre, amor y amistad, entre otras fechas importantes, ofreciendo comidas especiales para atraer a la clientela. (F1, F5, O6, O9).	• Implementación de buzón de sugerencias para conocer los nuevos gustos de los clientes y así poder ofrecer un amplio portafolio de productos. (F1, F2, A7) • Implementar estrategias de investigación y desarrollo para la presentación del producto.
Estrategias DO	Estrategias DA
• Implementación del manual de funcionamiento y delegación de roles para aprovechar la rentabilidad del sector (D3, D4, D5, O8) • Implementación de métodos de publicidad y promoción para atraer y mantener los clientes. (D9, D10, D11, O2, O5, O6, O7).	• Capacitar a los empleados para alimentar su creatividad para la innovación de los productos y servicios (D7, A7). • Dar a conocer a todo el personal del restaurante la misión y visión de este (D3, A2)

⁶⁹ Para Que Sirve La Matriz DOFA. <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>. Escrito 5 de octubre del 2017 por Gerencia.com. citado 11 de abril del 2018.

• Implementar métodos de motivación tales como el empleado del mes y premios para motivar a los empleados. (D7)	
---	--

Fuente. Elaboración propia. 11 de mayo del 2018.

3.7. REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO⁷⁰

CAPÍTULO I

ART. 1º. El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa **Restaurante el Rancho de Cira**, domiciliada en la carrera 25 número 25-08 en barrio refugio del sol, de la ciudad de **Puerto Tejada, Cauca** y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

CONDICIONES DE ADMISIÓN

ART. 2º. Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa **Restaurante el Rancho de Cira** debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

A. Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.

⁷⁰ Modelo para hacer el reglamento interno del trabajo. <https://actualicese.com>. Citado el 27 de octubre del 2018.

- B. Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- C. Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- D. Fotocopia de certificado de estudio tales como actas de grado, diplomas, cursos, especializaciones, entre otros.
- E. Exámenes médicos, los cuales, de acuerdo con la Resolución 1016 del 31 de marzo de 1989, serán contribuidos por el empleador. Los cuales son: Sangre: hemoclasificación (grupo sanguíneo), Coprológico, Citoquímico de orina.

PERÍODO DE PRUEBA

ART. 3º. La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76).

ART. 4º. El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (CST, art. 77, num. 1º).

ART. 5º. El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

ART. 6º. Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones (CST, art. 80).

CAPÍTULO III

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ART. 7º. Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos (CST, art. 6º).

CAPÍTULO IV

HORARIO DE TRABAJO

ART. 8º. Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborales: Los días laborales para todo el personal es de lunes a domingo en el siguiente horario.

Persona administrativo

Lunes a domingo

Mañana:

De 7am a 12m

Hora de almuerzo de 12m a 1pm

Tarde:

1pm a 4pm.

Personal operativo: por turnos rotativos

Primer turno:

6:00 a.m. a 2:00 p.m.

Segundo turno:

10:00 a.m. a 6:00 p.m.

Con periodos de descanso de diez minutos.

PARAGRAFO 1. Por cada domingo o festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

PARAGRAFO 2. JORNADA LABORAL FLEXIBLE. (Art. 51 Ley 789/02) Modificó el inciso primero del literal c) incluyó el d) artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo.

- A. El empleador y el trabajador pueden acordar temporalmente o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.
- B. El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de

descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m., a 10 p.m. (Artículo 51 de la Ley 789 del 2002.

CAPÍTULO V

LAS HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

ART. 9º. Trabajo ordinario y nocturno. Artículo 25 Ley 789 de 2002 que modificó el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
2. Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.). y las seis horas (6:00 a.m.).

ART. 10. Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (CST, art. 159).

ART. 11. El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por este (D. 13/67, art. 1º).

ART. 12. Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.
2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro (L. 50/90, art. 24).

PARAGRAFO 1. El Restaurante el Rancho de Cira podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ART. 13. El Restaurante el Rancho de Cira no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este reglamento.

PARAGRAFO 1º. En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

PARAGRAFO 2º. Descanso en día sábado. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los

trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

CAPÍTULO VI

DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

ART. 14. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1º de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1º de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1º, dic. 22/83).

PARAGRAFO. 1º. Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (L. 50/90, art. 26, num. 5º).

PARAGRAFO 3º. Trabajo dominical y festivo. (L. 789/2002, art. 26) modificó artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.

3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art. 26).

PARAGRAFO 4. El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la Ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1º de abril del año 2003.

Aviso sobre trabajo dominical. Cuando se tratare de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de 12 horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso

dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (CST, art. 185).

ART. 15. El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (L. 50/90, art. 25).

ART. 16. Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras (CST, art. 178).

VACACIONES REMUNERADAS

ART. 17. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, num. 1º).

ART. 18. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (CST, art. 187).

ART. 19. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (CST, art. 188).

ART. 20. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art. 189).

ART. 21. En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

ART. 22. Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ART. 23. Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (D. 13/67, art. 5º).

PARAGRAFO 1. En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (L. 50/90, art. 3º, par.).

PERMISOS

ART. 24. La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, num. 6º).

CAPÍTULO VII

SALARIO MÍNIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERÍODOS QUE LO REGULAN

ART. 25. Formas y libertad de estipulación:

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.
2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21 y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de 10 salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía.

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y cajas de compensación familiar, pero la base para efectuar los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%).

4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (L. 50/90, art. 18).

ART. 26. Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores (CST, art. 133).

ART. 27. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese (CST, art. 138, num. 1º).

Períodos de pago: Se realizará por quincenas los días 15 y 30 de cada mes.

ART. 28. El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayores de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134).

CAPÍTULO VIII

SERVICIO MÉDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ART. 29. Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 30. Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales o EPS, ARP, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART. 31. Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los

efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 32. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ART. 33. Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PARAGRAFO. El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de la Protección Social, respetando el derecho de defensa (D. 1295/94, art. 91).

ART. 34. En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando

el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la EPS y la ARP.

ART. 35. En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ART. 36. Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART. 37. En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, a la Resolución 1016 de 1989 expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto-Ley 1295 de 1994, y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, del sistema general de riesgos profesionales, de conformidad con los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

CAPÍTULO IX

PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ART. 38. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- A. Respeto y subordinación a los superiores.
- B. Respeto a sus compañeros de trabajo.
- C. Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- D. Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- E. Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- F. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- G. Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- H. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.

- I. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPÍTULO X

ORDEN JERÁRQUICO

ART. 39. El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:

de primero se encuentra el gerente la cual es la que tiene el mando de todas las áreas operativas del restaurante, sigue el auxiliar administrativo el cual es el segundo al mando y recibe órdenes de la gerencia, en el tercer nivel se encuentra los chef, el jefe de meseros, los encargados de la distribución y el ayudante de limpieza el cual deben de pasar informes y notificaciones al auxiliar administrativos, estos también tiene como jefe directo a el gerente y por último se encuentran los ayudantes de cocina y meseros los cuales están a cargo del jefe de mesero a quien deben de obedecer e informarles de las novedades.

PARAGRAFO. De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: el gerente y el auxiliar administrativo.

CAPÍTULO XI

LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES

ART. 40. Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del

sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleados en trabajos subterráneos de las minas ni en general trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos (CST, art. 242, ords. 2º y 3º).

ART. 41. Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física:

1. Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
3. Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
4. Trabajos donde el menor de edad está expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.
5. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radiactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radiofrecuencia.
6. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
7. Trabajos submarinos.

8. Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
9. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
10. Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
11. Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
12. Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
13. Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fábrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja, y en prensa pesada de metales.
14. Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
15. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
16. Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, otras máquinas particularmente peligrosas.
17. Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima, trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de

limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria cerámica.

18. Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.

19. Trabajos en fábricas de ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.

20. Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.

21. Trabajo en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o procesos donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.

22. Actividades agrícolas o agroindustriales que impliquen alto riesgo para la salud.

23. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de la Protección Social.

PARAGRAFO. Los trabajadores menores de 18 años y mayores de catorce 14, que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de la Protección Social, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos

señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de 18 años todo trabajo que afecte su moralidad. En especial le está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes (D. 2737/89, arts. 245 y 246).

Queda prohibido el trabajo nocturno para los trabajadores menores, no obstante los mayores de dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años podrán ser autorizados para trabajar hasta las ocho (8) de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular en un centro docente, ni implique perjuicio para su salud física o moral (D. 2737/89, art. 243) .

CAPÍTULO XII

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

ART. 42. Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.

Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su

regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con él convivieren.

9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.
10. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
11. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que, si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.
12. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.
13. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
14. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada 4 meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (CST, art. 57).

ART. 43. Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

8. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (CST, art. 58).

ART. 44. Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
 - a) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400 del Código Sustantivo de Trabajo.
 - b) Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta del cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley los autorice.
 - c) El Banco Popular, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24 de 1952, puede igualmente ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley lo autoriza, y
 - d) En cuanto a la cesantía y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 del Código Sustantivo de Trabajo.
2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.
3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.

4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.
5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
6. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de “lista negra”, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
10. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.

11. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (CST, art. 59).

ART. 45. Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (CST, art. 60).

CAPÍTULO XIII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ART. 46. La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo (CST, art. 114).

ART. 47. Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

- d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 48. Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

ART. 49. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art. 115).

ART. 50. No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (CST, art. 115).

CAPÍTULO XIV

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

ART. 51. Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de gerente o auxiliar administrativo quien los oirá y resolverá en justicia y equidad.

ART. 52. Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PARAGRAFO. En la empresa Restaurante el rancho de Cira. no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

CAPÍTULO XV

PUBLICACIONES

ART. 53. Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (CST, art. 120).

CAPÍTULO XVI

VIGENCIA

ART. 54. El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art. 121).

CAPÍTULO XVII

DISPOSICIONES FINALES

ART. 55. Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

CAPÍTULO XVIII

CLÁUSULAS INEFICACES

ART. 56. No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los

cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (CST, art. 109).

CAPÍTULO XIX

MECANISMOS DE PREVENCIÓN DEL ABUSO LABORAL Y PROCEDIMIENTO INTERNO DE SOLUCIÓN

ART. 57. Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva conviviente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

ART. 58. En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos:

1. Información a los trabajadores sobre la Ley 1010 de 2006, que incluya campañas de divulgación preventiva, conversatorios y capacitaciones sobre el contenido de dicha ley, particularmente en relación con las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, las conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.
2. Espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la empresa.
3. Diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de:

- a) Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente;
- b) Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos y
- c) Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

4. Las demás actividades que en cualquier tiempo estableciere la empresa para desarrollar el propósito previsto en el artículo anterior.

3.8. ANÁLISIS FUNCIONAL POR AREAS

Este análisis es fundamental realizarlo debido a que las áreas departamentales de la empresa son de vital importancia ya que estas son las que hacen cumplir los objetivos y alcanzar las metas de la organización.

Regularmente los departamentos de una empresa son de 5 a 6 los cuales son Dirección General, auxiliar Administrativo y Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Contabilidad, Publicidad y Mercadotecnia e Informática, pero puede estar formada por muchos más departamentos dependiendo del tamaño de la organización⁷¹.

⁷¹ GONZÁLEZ HERNÁNDEZ. Nitsa Lilia. Áreas funcionales de una empresa. <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>. Citado el 24 de mayo de 2018.

El análisis funcional de la empresa el Restaurante el Rancho de Cira Tiene en el momento 4 áreas operativas las cuales son gerencia, auxiliar administrativo, producción y distribución, A continuación, se encuentra el análisis funcional de cada uno de estos departamentos.

CUADRO Análisis De La Gerencia General.

	Bueno
	Regular
	Malo

		FACTOR	CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
P R O C E S O D E D I R E C C I O N	PLANEACION	1. Objetivos a corto mediano y largo plazo claro, concisos y cuantificables	1	50	24%
		2. Presupuestos por áreas y por objetivos	4		
		3. Sistema de información gerencial I	4		
		4. Pronósticos financieros, operativos y tecnicos	2		
		5.estrategias empresariales y por areas	1		
		TOTAL	12		
	ORGANIZACIÓN	1. Diseño de areas y asignacion de tareas, funciones, metas, responsabiliddaes	1	50	20%
		2. Delegacion de responsabilidades	1		
		3. Coordinacion	2		
		4. Comunicación	4		
		5.Seguimiento y control	2		
		TOTAL	10		
	TOMA DE DECISIONES	1. La toma de decisiones esta soportada por un sistema	1	30	17%
		2. La toma de decisiones se basa en informacion verificable y confiable	2		
		3. Para la toma de decisiones se toman en cuenta los objetivos estrategicos de la empresa y del area	2		
		TOTAL	5		
	COMUNICACIÓN	1. Las decisiones del area gerencial son comunicadas por escrito al personal de coordinadores	1	40	10%
		2. La informacion de las areas a gerencia se realiza por escrito	1		
		3. La gerencia, los encargados del area y coordinadores informan sus novedades por escrito	1		
		4. La gerencia, las areas informan aspectos generales De la empresa, sus proyectos y resultados a sus colaboradores	1		
		TOTAL	4		
		GRAN TOTAL	31	170	18,2%

Fuente. Elaboración propia. 11 de mayo del 2018.

3.8.1. Análisis de gerencia.

La gerencia general está a cargo de la dueña del restaurante, la cual es una persona empírica por lo que el manejo de esta organización es formal y centralizado, debido a que la toma de decisiones solo es ejecutada por la dueña del restaurante sin consultar con los empleados.

En este restaurante no se ha establecido bien el rol de cada integrante lo que genera desordenes a la hora de realizar las funciones de cada puesto de trabajo, en cuanto la misión y la visión no están establecidas formalmente lo que hace que muchos de los empleados no conozcan cuales son.

Al revisar detalladamente el Restaurante de Cira se puede observar que esta empresa no cuenta con un manual de funciones de cargo, ni los perfiles del personal, lo que genera inconvenientes en el control y coordinación del personal.

Además de esto como se puede observar en el cuadro 20 en al hablar de la toma de decisiones este restaurante no cuenta con un buen puntaje ya que las decisiones solo las toma la gerencia sin consultar con los empleados ni de acuerdo a la visión establecida para el restaurante, otro punto a destacar es la comunicación ya que esta es muy informal, no se pasan cosas por escrito haciendo así que haya mucha desinformación en los empleados y falta de control.

CUADRO Análisis del área administrativa.

	Bueno
	Regular
	Malo

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
Prestación del servicio	Se tiene establecido el protocolo de atención, servicio al cliente y ventas	7	70	35,7%
	Se tiene un sistema de asignación, gestión y control de turnos	7		
	Se cuenta con un análisis de perfiles, competencias y habilidades del personal para cubrir las necesidades de los clientes	5		
	Se cuenta con un proceso definido para la selección del personal	2		
	Se cuenta con un mecanismo de monitoreo, coordinación y control de las labores de servicio	2		
	Se hace un control de las QPRS por puesto de servicio	1		
	Se hace seguimiento de los resultados de PQRS	1		
	TOTAL	25		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
ELEMENTOS DEL SERVICIO	La empresa cuenta con un manual para la prestación del servicio	1	80	66,3%
	La empresa cuenta con los equipos adecuados para la prestación del servicio	8		
	La empresa cuenta con el personal adecuado y suficiente para la prestación del servicio	9		
	La empresa cuenta con un uniforme reglamentario	10		
	Cada colaborador cuenta con su dotación adecuada para la prestación del servicio	10		
	Se cuenta con personal de coordinadores suficiente y capacitado para las labores de prestación del servicio	5		

	Se poseen mecanismos tecnológicos para el control en los puestos de servicio	5		
	Se cuenta con mecanismos de seguimiento y control del servicio	5		
	TOTAL	53		
	GRAN TOTAL	78		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL

Fuente. Elaboración propia. 11 de mayo del 2018.

3.8.2. ADMINISTRATIVO.

Esta es la encargada de tener al día al restaurante en todo lo relacionado con los requisitos legales, también se encarga de tomar y registrar todos los pedidos que realiza los clientes, así como también se encarga de llevar el control de los turnos y asistencia de los trabajadores y que realicen sus deberes laborales. Otra función que realiza es estar pendiente de que los empleados usen los implementos de seguridad e higiene necesarios a la hora de estar laborando.

Esta persona también se encarga de manejar los registros financieros de la empresa, así como registrar los pagos de los clientes en un programa llamado SG1. Además de esto es la que realiza y registra los pagos de la nómina del personal.

Se puede observar que el departamento de auxiliar administrativo también es el encargado de realizar las labores de la parte financiera y contable de la organización es decir que estos dos departamentos están fusionados y la encargada es la misma persona.

CUADRO Análisis del departamento de producción.

	Bueno
	Regular
	Malo

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
PLANEACION DEL SERVICIO	La empresa determina adecuadamente los requisitos para los productos y procesos	8	40	75,0%
	La empresa determina adecuadamente las características, condiciones, volúmenes o cuantía de los recursos necesarios para dar conformidad a los productos solicitados por el cliente	9		
	La empresa posee un mecanismo que facilite el seguimiento del cumplimiento de los turnos del personal según lo planeado	3		
	La empresa brinda garantía en el cumplimiento de los procesos de manipulación de los alimentos y frutas	10		
	TOTAL	30		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
ANALISIS DE RIESGO	Se tiene un proceso definido para analizar el riesgo en las diferentes áreas de la empresa	1	70	38,6%
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar los servicios y productos de la empresa	9		
	Se cuenta con un proceso definido para analizar el seguimiento de los riesgos	3		
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar el análisis del entorno de la empresa	2		
	Se cuenta con un proceso definido para analizar los requerimientos de seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores	4		
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar el análisis de los requerimientos de seguridad y productividad	3		
	Se cuenta con elementos tecnológicos que mejoren el análisis de riesgo, análisis de entorno y los requerimientos de seguridad de los clientes	5		
	TOTAL	27		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL

Equipos	Se cuenta con una área de mantenimiento de equipos o se sub contrata	10	60	90,0%
	Los equipos tienen ficha técnica y de mantenimiento	10		
	Se cuenta con el personal suficiente para realizar la cotización e instalación de los equipos	10		
	Desarrolla un seguimiento a los equipos	8		
	Se tiene claro los equipos a reponer, actualizar lo repotenciar	7		
	Se hace seguimiento y control a la instalación y mantenimiento de equipos	9		
	TOTAL	54		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
DISEÑO DE SERVICIOS	La empresa cuenta con mecanismos que le permitan diseñar nuevos productos	4	40	25,0%
	La empresa planifica, presupuesta y dispone de los recursos humanos, técnicos y presupuestales requeridos para el diseño de nuevos servicios	4		
	La empresas delega, asigna responsabilidades, define cronogramas y metas para las labores de diseño de nuevos servicios	1		
	La empresa cuenta con mecanismos de gestión y control de cada fase de diseño de nuevos productos	1		
	TOTAL	10		
	GRAN TOTAL	199	360	55,28%

Fuente. Elaboración propia. 11 de mayo del 2018.

3.8.3. Análisis del departamento de producción.

En el departamento de producción se encuentran nueve (9), de las cuales 8 de ellas siguen las órdenes del jefe de cocina quien es su jefe inmediato.

Estas personas son las encargadas de la producción y la calidad de los bienes ofrecidos. Estas personas cuentan con el curso de manipulación de alimentos, así como también se les ha capacitado para que desarrollen su trabajo de la mejor forma.

Cuentan con estufas y enfriadores industriales los cuales permiten tener los alimentos en buen estado, además de esto también cuenta con espacio suficiente para almacenar la materia prima con la que se preparan los productos, aunque se puede mejorar, ya que con el transcurso del tiempo ha salido una tecnología más avanzada que les ayudaría a realizar su trabajo en menor tiempo.

Un punto que cabe destacar es que como no se les ha definido cuál es el rol de cada una en su puesto de trabajos, en ocasiones se repiten las funciones y dejan a un lado otra lo que genera una pérdida de tiempo y que los pedidos no salgan a tiempo.

CUADRO Análisis del departamento de servicio al cliente.

	Bueno
	Regular
	Malo

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE	Se tiene un protocolo de servicio y atención al cliente	1	60	28,3%
	Se tienen definidas las prácticas de servicio y atención al cliente en la empresa	1		
	Se tienen definidas las prácticas de atención al cliente en la empresa	2		
	Se tiene establecidos los niveles de decisión en términos de servicio y atención al cliente	4		
	Se tiene establecido los procesos de seguimiento y control a PQRS	6		
	La empresa cuenta con indicadores de gestión en servicio y atención al cliente	3		
	TOTAL	17		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL

GESTION DEL CLIENTE	Se cuenta con una plataforma tecnológica para la gestión del servicio y la atención al cliente	1	50	24,0%
	El personal cuenta con formación en servicio y atención al cliente	3		
	La empresa tiene implementado mecanismos para fomentar la cultura del servicio y la atención al cliente	4		
	Se tienen establecidos protocolos de servicio y atención al cliente	3		
	Se hace seguimiento y control en línea	1		
	TOTAL	12		
	GRAN TOTAL	29	110	26,36%

Fuente. Elaboración propia. 11 de mayo del 2018.

3.8.4. Análisis del departamento de servicio al cliente.

En cuanto a servicio al cliente como se puede observar en el cuadro 23 este restaurante no tiene bien establecido los seguimientos necesarios para tener un buen servicio al cliente, y los trabajadores no cuentan con la capacitación adecuada para tener un desempeño óptimo en este tema. Pero se debe tener en cuenta que a pesar que no se encuentra rigurosamente establecido estos protocolos, el restaurante se destaca por prestar una excelente atención al cliente y para que esta mejore cada día más se debe establecer claramente los procedimientos para que los clientes siempre se sientan cómodos, además de esto se debe tener al personal en capacitaciones constante para que mejore cada día más tanto en lo personal como en lo laboral.

3.8.5. Análisis del departamento de distribución.

En el departamento de distribución se encuentran 5 personas las cuales están distribuidas en 3 meseras y 2 dos encargados en llevar los domicilios uno se trasporta en una moto repartiendo domicilios de casa en casa y el otro cuenta con

un carro adecuado para el transporte de alimentos. Estas personas se encuentran en el mismo nivel jerárquico y recibe las órdenes de la dirección general

Como se mencionó anteriormente esta área cuenta con la cantidad de personal adecuado para prestar el servicio en los tiempos establecidos complaciendo a la cliente, además de esto cuenta con un carro adecuado para el transporte de alimento lo que permite que los clientes que realizan sus pedidos recién en servicio eficaz y de muy buena calidad.

CAPÍTULO 4.

4. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA”

Con esta propuesta sugerida para la empresa restaurante el Rancho de Cira, se busca establecer una estructura, donde se encuentre claramente definida las áreas funcionales, responsabilidades, funciones, líneas de comunicación y mandos de esta organización, al igual que se establecerá el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la empresa para así llevar un orden hacia el cumplimiento de la meta.

Además de esto se busca definir y formalizar los cargos que existen en la empresa, para que así quienes desempeñan cada cargo tengan total claridad de sus funciones y la importancia que tiene para el cumplimiento de los objetivos, de igual forma ayudar al desarrollo integral de la organización, mejorando la productividad, comunicación e integración de todas las áreas departamentales.

A continuación, se realiza la propuesta para cada uno de los puntos mencionados anteriormente.

4.1. Misión.

En el Rancho de Cira ofrecemos a nuestros clientes particulares y empresariales servicios de comidas, atención al cliente y catering con excelente calidad.

En el rancho de Cira se ofrece a la clientela un ambiente familiar, con instalaciones cómodas y el mejor servicio.

4.2 Visión.

El restaurante el Rancho de Cira está comprometido con la calidad de sus servicios, enfocados en ser en el 2020 un restaurante altamente productivo, innovador, competitivo, dedicado para la satisfacción plena de nuestros clientes para alcanzar el primer lugar en el mercado como el mejor restaurante del sector, donde nuestros clientes nos recuerden por la excelencia en el servicio, la calidad y el sabor, en un ambiente informal y placentero, contando con un personal altamente calificado.

4.3. Descripción de cargos.

A continuación, se especifica las tareas, responsabilidades de cada puesto de trabajo.

CUADRO . Gerencia general:

Puesto	Gerencia
Descripción del puesto	Esta persona se encarga de la dirección y coordinación del restaurante. Su principal objetivo es lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, esta persona tiene la dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa además de poner en marcha las estrategias operacionales y organizacionales de la empresa. Como tareas tiene que revisar que los procesos se estén llevando de la forma adecuada, ya que este será el encargado de evaluar el desempeño del personal.
Educación	De ser profesional o técnico en administración y contar con 5 años de experiencia en el cargo de gerente.
Salario	A esta persona se le asigna un salario de 1.800.000 mil pesos

	mensuales. Los cuáles serán divididos quincenalmente.
Descripción de tareas	Entre sus tareas está el realizar los contactos con los proveedores, la resolución de los conflictos del personal, la toma de decisiones y el manejo del personal, además de velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión, también debe establecer políticas de marketing y publicidad, es el que se encarga de definir el presupuesto anual de la empresa, debe supervisar financiera y comercialmente las áreas de la empresa, atender personalmente a los clientes de mayor envergadura y supervisar el desarrollo de las actividades de capacitación.

Fuente. Elaboración propia. 10 de agosto del 2018.

CUADRO . Auxiliar administrativo.

Puesto	Auxiliar Administrativo
Descripción del puesto	Esta persona se encarga del manejo del personal, así como el estar atento a los pedidos que realizan los clientes y que la distribución de los alimentos se entrega a tiempo y sin errores. Además de esto se encarga de administrar el archivo y controlar y elaborar la correspondencia, además de esto debe digitar y controlar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, también está encargado de elaborar nómina y liquidación de la seguridad social.
Educación	Para ocupar este puesto se solicita una persona con estudios técnicos o tecnológicos en las áreas afines a la administración y contaduría y que cuente con mínimo 6 meses e experiencia en cargos similares.
Descripción de tareas	Entre sus tareas está el tomar los pedidos de los clientes, así como llevar la base de datos y archivar toda la papelería, también se debe encargar de recibir la plata de los clientes y despachar los pedidos a domicilio, otra función que tiene esta persona es el realizar los pagos de nómina del personal de trabajo y llevar la contabilidad. Además, debe atender de manera amable y eficaz las llamadas telefónicas, recibir y radicar la correspondencia, atender a todas las personas que necesiten información de la empresa, mantener actualizado los documentos legales de la compañía y administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando un registro en la planilla.
Jefe inmediato	El jefe inmediato de esta persona es el gerente general.
Salario	Esta persona tendrá un salario de 1.200.000 pesos mensuales, los cuales serán divididos quincenalmente.

Fuente. Elaboración propia. 10 de agosto del 2018.

CUADRO . Chef.

Puesto	Chef
Descripción del puesto	Es el encargado de coordinar las actividades de la cocina y la creación o preparación de los platos, deben encargarse de la calidad de los alimentos y el buen funcionamiento de los equipos y materias primas para que los productos estén a tiempo, además está encargado del manejo de los ayudantes de cocina.
Educación	Esta persona debe tener cursos de cocina y preparación de alimentos y tener conocimientos de comidas tanto típicas como platos especiales.
Jefe inmediato	Su jefe inmediato es el gerente general
Salario	Su salario será de 900.000 mil pesos los cuales serán dividíos quincenalmente.
Descripción de tareas	Entre sus tareas está el que los alimentos lleguen a tiempo al cliente, así como la calidad del producto y que siempre este la materia prima y todo lo que se necesita para la preparación de las comidas. Otra de sus funciones es velar para que las personas que se encuentran a su cargo elaboren bien su tarea, este es responsable del control de los ayudantes de cocina, velar por que estos cumplan con todas las tareas y que mantengan la calidad e higiene de la cocina

Fuente. Elaboración propia. 10 de agosto del 2018.

CUADRO . Ayudantes de cocina.

Puesto	Ayudante de cocina
Descripción del puesto	Estas personas deben de colaborar con el chef en la preparación de alimentos, además de esto deben velar por el mantenimiento de la higiene y el orden de la cocina y los utensilios de trabajo.
Educación	Esta persona debe tener cursos de cocina y preparación de alimentos y tener conocimientos de comidas tanto típicas como platos especiales.
Jefe inmediato	Su jefe inmediato es el chef
Salario	Su salario será de 785.000 mil pesos los cuales serán dividíos quincenalmente.
Descripción de tareas	Los ayudantes de cocina trabajan mediante la supervisión del chefs, entre sus tareas está el ayudar a elaborar los alimentos con la mejor calidad, limpiar, pelar, y cortar las verduras, mesclar los ingredientes, picar la carne o el pollo, limpiar el pescado, mantener limpia la cocina y los utensilios, colaborar en la conservación de las materias primar y los productos de uso de la cocina, además de esto ayudan a hacer el inventario de los elementos de la cocina

Fuente. Elaboración propia. 10 de agosto del 2018.

CUADRO . Jefe de meseros.

Puesto	Jefe de Meseros
Descripción del puesto	Este será el encargado de establecer las tareas que deben realizar los meseros, debe estar pendiente de que estos desempeñen las tareas de forma adecuada, esta persona debe de responder si hay quejas de los clientes. Además, es el responsable del funcionamiento adecuado del servicio en el restaurante.
Educación	Debe ser una persona con habilidades de comunicación, tener habilidades de trabajar bajo presión y tener experiencia como mesero de por lo menos 6 meses
Descripción de tareas	Entre sus tareas esta la coordinación de los meseros a su cargo, así como supervisar que estos cumplan con su deber, otra de sus tareas es el acomodar a los clientes en la mesa asignada de manera amable y verificar que se les preste el servicio requerido de forma eficaz. Además de comentar con los clientes los detalles de la calidad de los alimentos, servicios y bebidas, estar pendiente de las dotaciones en salsas y suministros generales, auxiliar a los meseros cuando se requiera y además sugiere especialidades de alimentos y bebidas.
Jefe inmediato	Gerente general
Salario	Su salario será de 900.000 mil pesos los cuales serán divididos quincenalmente

Fuente. Elaboración propia. 10 de agosto del 2018.

CUADRO . Meseros.

Puesto	Meseros.
Descripción del puesto	Para estas personas la tarea principal es atender al cliente, esta persona es una pieza clave ya que es quien tiene contacto permanente con los clientes. Este debe presentarse con el jefe de meseros y seguir sus órdenes, es el encargado de que las mesas estén limpias en orden y con una excelente higiene para estar listas para recibir los alimentos que este traerá a cada mesa.
Educación	Estas personas deben de ser dinámicas, tener buena fluidez para comunicarse, ser cordiales, amables tener habilidades para trabajar bajo presión y tener experiencia de 6 meses en atención de mesas.
Descripción de tareas	Entre sus tareas esta la atención al cliente, tomar los pedidos de cada mesa, constantemente, presentarse a la mesa para ver si el cliente necesita algo, llevar la planilla a la mesa y ser cordial.
Jefe inmediato	Su jefe inmediato es el jefe de meseros
Salario	Su salario será de 785.000 mil pesos los cuales serán divididos quincenalmente.

Fuente. Elaboración propia. 10 de agosto del 2018.

CUADRO . Distribución.

Puesto	Distribución
Descripción del puesto	Para estas personas la tarea principal es distribuir los alimentos a las empresas y los pedidos a domicilio que se soliciten.
Educación	Estas personas deben de tener licencia de conducir y tener buena orientación, así como ser amable.
Descripción de tareas	Entre sus tareas está el trasportar los alimentos a su lugar de entrega en un buen estado y recibir el dinero del valor del plato. Estos deben verificar que todo lo que vayan a entregar este completo y en buen estado.
Salario	Su salario será de 785.000 mil pesos los cuales serán dividíos quincenalmente
Jefe inmediato	El jefe inmediato es el auxiliar administrativo

Fuente. Elaboración propia. 10 de agosto del 2018.

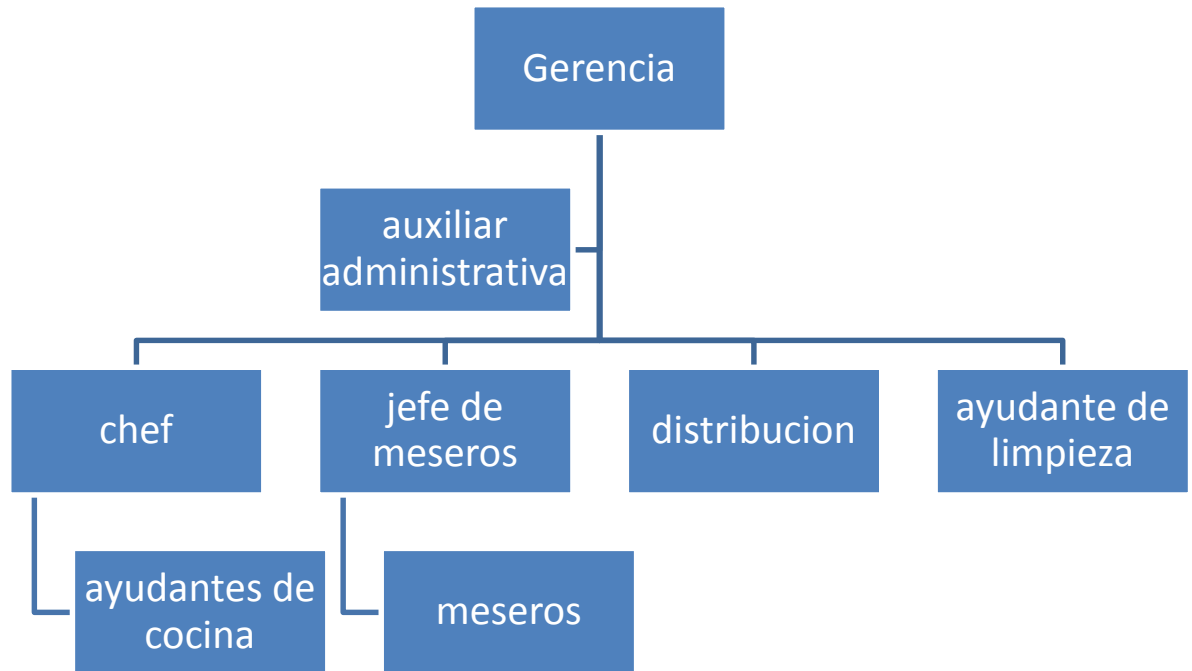
CUADRO . Ayudante de limpieza.

Puesto	Ayudante de limpieza
Descripción del puesto	Es la persona encargada de limpiar el local, incluyendo la cocina y los baños
Educación	Debe de ser una persona dinámica y amable
Descripción de tareas	Entre sus tareas esta realizar la limpieza diaria del restaurante, para que este mantenga en orden e higiénico el restaurante.
Jefe inmediato	Es el auxiliar administrativo
Salario	Su salario será de 785.000 mil pesos los cuales serán dividíos quincenalmente

Fuente. Elaboración propia. 10 de agosto del 2018.

4.4. Organigrama propuesto.

figura . Organigrama propuesto del restaurante le rancho de cira.



Fuente: elaboración propia el 17 de agosto del 2018.

En el restaurante el Rancho de Cira, según el organigrama sugerido, en el primer lugar se encuentra la gerente la cual es la que tiene el mando de todas las áreas operativas del restaurante, esta es el nivel superior donde se toman las decisiones y se encarga de organizar y coordinar todo lo relacionado con el restaurante y el personal contratado, de aquí sigue el auxiliar administrativo el cual es el segundo al mando y recibe órdenes de la gerencia, en el tercer nivel se encuentra los chef, el jefe de meseros, los encargados de la distribución y el ayudante de limpieza el cual deben de pasar informes y notificaciones al auxiliar administrativos, estos también tiene como jefe directo a el gerente y por último se encuentran los

ayudantes de cocina y meseros los cuales están a cargo del jefe de mesero a quien deben de obedecer e informarles de las novedades.

figura . Mapa de procesos y procedimientos propuesto para el restaurante el rancho de Cira.



Fuente: elaboración propia el 17 de agosto del 2018.

4.5. Manual de funciones de la empresa propuesto para el Restaurante el Rancho de Cira.

El manual de funciones propuesto para el Restaurante el Rancho de Cira, tiene como objetivo principal especificar las funciones establecidas a cada área operativa del restaurante para así tener bien definida las responsabilidades y actividades que cada uno realiza evitando la duplicidad de los cargos, esta

también pretende establecer claramente los grados de autoridad para que así se tenga una mejor organización.

A continuación, se muestra el manual de funciones propuesto para el Restaurante el Rancho de Cira.

CUADRO Manual de funciones del gerente general.

**RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.
MANUAL DE FUNCIONES.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Gerente General
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Área Administrativa
JEFE INMEDIATO	No aplica
NUMERO DE CARGO	1
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO	16
II. PROPOCITO PRINCIPAL.	
El propósito principal del gerente es Dirigir, organizar, establecer políticas, realizar proyectos que contribuyan con el objeto social y financiero, planear y gestionar a fin de lograr una buena eficacia y eficiencia en las tareas y operaciones del restaurante.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECÍFICAS.	
1. Planear, Organizar y Dirigir el Restaurante. 2. Vigilar y controlar la calidad de los productos. 3. Implementar programas para la capacitación del personal. 4. Asignar y velar por el cumplimiento de las funciones del personal. 5. Participar en cada uno de los procesos de acreditación de la entidad, que garanticen la calidad en la prestación del servicio. 6. Realizar un uso eficiente de los diferentes recursos tanto humanos, técnicos y financieros de la institución para un adecuado cumplimiento de las metas. 7. Dar cumplimiento a políticas, objetivos, planes, procedimientos, normas y estrategias adoptados por la institución para garantizar realización de la misión. 8. Estar a la vanguardia de la competencia.	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS.	
• Capacidad de liderazgo.	

- Debe tener conocimiento en planificación, organización, dirección y control de las actividades del restaurante.
- Debe contar con conocimientos de administración de empresas.
- Contar con capacidad de observación y síntesis.
- Contar con conocimientos de contratación.

Fuente: elaboración propia, 19 de septiembre del 2018.

CUADRO Manual de funciones del Auxiliar Administrativo.

RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA. MANUAL DE FUNCIONES.

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Auxiliar Administrativo
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Área Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NUMERO DE CARGO	2
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO	14
II. PROPÓSITO PRINCIPAL.	
El propósito principal del auxiliar administrativo es ayudar al gerente a dirigir, organizar y controlar al personal del restaurante, así como también hacerse cargo de las quejas y reclamos de los clientes, la realización de los turnos de trabajo, realización de la nómina, archivar la documentación del restaurante y hacerse cargo de que el restaurante se encuentre al día en cuanto a las leyes y normas y los servicios públicos.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECÍFICAS.	
1. Apoyar al gerente en la toma de decisiones. 2. Realizar la elaboración del plan financiero y presupuesto según los recursos de la institución. 3. Participar en la programación y ejecución de la compra de los materiales e insumos. 4. Controlar, vigilar y supervisar el correcto funcionamiento del archivo administrativo de la institución. 5. Realizar y recibir llamadas telefónicas. 6. Realizar negocios con diferentes proveedores. 7. Realizar la nómina de todos los trabajadores del restaurante. 8. Pagar los servicios de energía, agua y gas del restaurante. 9. Realizar el cuadro de turno de los trabajadores. 10. Manejar la imagen y comunicación corporativa.	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS.	

- Capacidad de liderazgo.
- Manejo de talento humano.
- Conocimientos básicos de Excel y GC1.
- Conocimientos contables.
- Realización de nómina.

Fuente: elaboración propia, 19 de septiembre del 2018.

CUADRO . Manual de funciones del chef.

**RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.
MANUAL DE FUNCIONES.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Chef.
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Cocina
JEFE INMEDIATO	Auxiliar Administrativo
NUMERO DE CARGO	3
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO	8
II. PROPOCITO PRINCIPAL.	
El propósito principal del Chef es velar por que sus subordinados realicen los productos de una buena calidad implementando todas las normas de higiene y seguridad laboral, además de esto debe estar pendiente que se cuente con la materia prima necesaria para la elaboración de los productos y que toda la tecnología utilizada este en buen estado para así garantizar la obtención final de un producto de buena calidad.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECIFICAS.	
1. Realizar alimentos de buena calidad. 2. Hacer cumplir las normas de higiene. 3. Verificar que siempre se cuente con la materia prima necesaria. 4. Tomar la decisión de que platos se van a elaborar cada día. 5. Mantener aseados y en buen estado todos los implementos tecnológicos utilizados para realizar el producto final. 6. Organizar al personal de cocina que tiene a cargo para que estos sean ordenados y elaboren el producto a tiempo. 7. Garantizar que el producto final salga a tiempo para los clientes.	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS.	
• Capacidad de liderazgo. • Conocimientos en elaboración de alimentos y platos especiales. • Curso de BPM y manipulación de alimentos.	

Fuente: elaboración propia, 19 de septiembre del 2018.

CUADRO . Manual de funciones del ayudante de cocina.

**RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.
MANUAL DE FUNCIONES.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Ayudante de Cocina
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Cocina
JEFE INMEDIATO	Chef.
NUMERO DE CARGO	4
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO	0
II. PROPOSITO PRINCIPAL.	
El propósito principal del ayudante de cocina es servir de apoyo al chef en la elaboración de alimentos, mantener limpia la cocina, pelar, picar y lavar la materia prima.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECIFICAS.	
1. Realizar alimentos de buena calidad. 2. Organizar la materia prima que el chef va a utilizar. 3. Ayudar al chef a realizar los alimentos. 4. Realizar el producto a tiempo.	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS.	
• Conocimientos en elaboración de alimentos y platos especiales. • Curso de BPM y manipulación de alimentos.	

Fuente: elaboración propia, 19 de septiembre del 2018.

CUADRO . Manual de funciones del jefe de meseros.

**RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.
MANUAL DE FUNCIONES.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Jefe de meseros
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comedor
JEFE INMEDIATO	Auxiliar Administrativo
NUMERO DE CARGO	5
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO	4
II. PROPÓSITO PRINCIPAL.	
El propósito principal del jefe de meseros es establecer las tareas que deben realizar los meseros, pasarle los alimentos a los encargados de la distribución	

para que lleven los domicilios, además debe estar pendiente de que estos desempeñen las tareas de forma adecuada, esta persona debe de responder si hay quejas de los clientes y es el responsable del funcionamiento adecuado del servicio en el restaurante.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECIFICAS.
1. Recibir a los clientes del restaurante. 2. Acomodar en cada mesa a los clientes que van llegando. 3. Garantizar a los clientes una buena atención. 4. Dirigir a los meseros a cada mesa para que tomen el pedido. 5. Hablar con los clientes sobre la atención la calidad de los servicios. 6. Atender las quejas y reclamos.
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS.
• Capacidad de liderazgo. • Capacidad de comunicación. • Conocimientos de decoración.

Fuente: elaboración propia, 19 de septiembre del 2018.

CUADRO . Manual de funciones de meseros.

RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA. MANUAL DE FUNCIONES.

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Meseros
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comedor
JEFE INMEDIATO	Jefe de meseros
NUMERO DE CARGO	6
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO	0
II. PROPÓSITO PRINCIPAL.	
El propósito principal de los meseros es atender las mesas donde se van acomodando los clientes, garantizar que los pedidos lleguen correctamente a cada mesa. Seguir las órdenes del jefe de mesero, y garantizar que las mesas siempre mantengan limpias y aseadas.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECIFICAS.	
1. Atender a los clientes. 2. Servir los pedidos a tiempo. 3. Mantener las mesas ordenadas y limpias. 4. Retirar la vajilla de las mesas.	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS.	
• Capacidad de comunicación. • Conocimientos de servir alimentos.	

Fuente: elaboración propia, 19 de septiembre del 2018.

CUADRO Manual de funciones de personal de distribución

**RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.
MANUAL DE FUNCIONES.**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Distribución
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comedor
JEFE INMEDIATO	Jefe de meseros
NUMERO DE CARGO	7
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO	0
II. PROPÓSITO PRINCIPAL.	
El propósito principal del personal de distribución es que todos los pedidos a domicilio lleguen a tiempo u en buen estado al lugar requerido, así como recibir el dinero de cada pedido entregado.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECIFICAS.	
1. Llevar los pedidos que le diga el jefe de meseros. 2. Garantizar que los alimentos lleguen a tiempo a su lugar final. 3. Garantizar que los alimentos lleguen en un buen estado a los clientes. 4. Recibir el dinero por cada alimento. 5. Ser cordial con los clientes.	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS.	
• Capacidad de comunicación. • Licencia de conducción. • Habilidades de orientación.	

Fuente: elaboración propia, 19 de septiembre del 2018.

CUADRO Manual de funciones de personal de ayudante de limpieza.

**RESTAURANTE EL RANCHO DE CIRA.
MANUAL DE FUNCIONES.**

4. IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Ayudante de limpieza
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Área de limpieza
JEFE INMEDIATO	Auxiliar administrativo
NUMERO DE CARGO	8
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO	0
5. PROPÓSITO PRINCIPAL.	
El propósito principal del ayudante de limpieza es garantizar que todo el	

restaurante se encuentre bien aseado y organizado cumplimiento con todas las normas de higiene.

6. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECIFICAS.

1. Mantener aseadas todas las áreas del restaurante.
2. Limpiar los regueros que hagan los clientes.
3. Limpiar las mesas.
4. Sacar la basura los días que pasa el carro.
5. Desinfectar los baños.
Mantener pendiente de que siempre se cuente con papel higiénico y jabón.

7. CONOCIMIENTOS BASICOS.

- Capacidad de comunicación.
- Corso de higiene.
- Conocimientos sobre desinfección y aseo.

Fuente: elaboración propia, 19 de septiembre del 2018.

CONCLUSIONES.

- ✓ En la actualidad el restaurante el Rancho de Cira está funcionando sin la implementación de una estructura organizacional, y además de esto no tiene un buen manejo de la información ya que esta solo la tienen el gerente.
- ✓ Se construyó un marco teórico para la clara identificación de las definiciones de los temas que se abordaron.
- ✓ Gracias a la investigación realizada referente a el análisis de los entornos se logró identifica cual es la competencia del restaurante el rancho de Cira, así como también se aclaró cuál es la situación social, económica, cultural, demográfica de Puerto Tejada, Cauca que es donde se encuentra ubicado el restaurante.
- ✓ Se identificó cuáles son las normas y leyes actuales que debe cumplir el restáurate para su adecuado funcionamiento.
- ✓ El restaurante el Rancho de Cira no cuenta con un manual de funciones establecido para cada área de trabajo, por lo que los trabajadores no tienen definido formalmente sus tareas dentro del restaurante, lo que podría llevar a retrasos en el trabajo.
- ✓ El restaurante cuenta con una buena fidelización de los clientes por la buena calidad de sus productos, pero no tiene una gestión comercial efectiva.

- ✓ Con el desarrollo de la matriz DOFA se logró obtener la información necesaria sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del restaurante lo que permite un buen diagnóstico de esta.
- ✓ Se elaboró el reglamento interno del restaurante para facilitar la resolución de conflictos que se puedan presentar en el trabajo.
- ✓ Con la elaboración del organigrama propuesto se pretende que todos los empleados conozcan la estructura de la organización y así tengan definido claramente cuál es el nivel jerárquico de cada uno y quien es su superior a cargo.
- ✓ La fabricación del manual de funciones de cada cargo es una herramienta que permite que cada trabajador identifique claramente cuales sus funciones y responsabilidades dentro del restaurante.
- ✓ La estructura organizacional permite realizar una formalización de los cargos dando la posibilidad de que cada trabajador conozca sus funciones, así como el nivel jerárquico y permite que cada trabajador conozca detalladamente cual es la misión y visión del restaurante para que así puedan colaborar en su cumplimiento.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Se recomienda implementar la estructura organizacional propuesta en este proyecto y darla a conocer a todos los empleados.
- ✓ Se recomienda que la empresa este atenta a los cambios del entorno donde se encuentra ubicada para que así siempre este a la vanguardia e implementando nuevas estrategias ara el restaurante.
- ✓ Se debe de estar pendiente de las nuevas normas y leyes sobre el funcionamiento de restaurantes para así evitar sanciones por el incumplimiento de estas.
- ✓ Se recomienda dar a conocer todos los trabajadores el reglamento interno de trabajo para que estos tengan en cuenta las normas que los rigen.
- ✓ Se debe hacer seguimiento al manual de funciones con el fin de perfeccionarlo a medida que pasa el tiempo e identificar nuevas tareas y responsabilidades para así delimitar más las funciones.
- ✓ Es importante que todo el personal que trabaja en esta empresa conozca el organigrama para que así este sepa su nivel jerárquico dentro de la organización y quien es su superior a cargo, por lo cual se recomienda que este se ponga en un lugar visible del restaurante.
- ✓ Debe de haber un mejor manejo de información dentro del restaurante, para que así los datos importantes los conozcan todos los trabajadores, así como también se debe de tener en cuenta las opiniones de los empleados en cuanto la toma de decisiones.

- ✓ Facilitar a todos los miembros del restaurante el conocimiento y habilidades necesarias para alcanzar el éxito que requiere la implementación de esta nueva estructura organizacional.
- ✓ Se recomienda hacer capacitaciones frecuentemente a los trabajadores para que así estos tengan más herramientas a la hora de realizar su trabajo.
- ✓ Se recomienda realizar un sistema de incentivos, el cual brinde motivación a los trabajadores para seguir trabajando con una buena eficacia y eficiencia.
- ✓ Se recomienda realizar reuniones constantes con todos los trabajadores del restaurante para comunicarles las estrategias, avances y decisiones tomadas referente al funcionamiento del restaurante, para que así todos manejen la misma información y se tenga una buena comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Puerto Tejada, Cauca. http://www.puertotejada-cauca.gov.co/informacion_general.shtml.
- ALONSO MUNGUÍA, Enrique G. y OCEGUEDA MELGOZA, Vicente. Teoría de las organizaciones, actualización 2006. Editorial Umbral. P. 8-14.
- Artículo Diseño organizacional. Fecha 06/09/2015. <http://www.losrecursoshumanos.com/disenio-organizacional/>. Citado el 30 de octubre del 2017.
- BERNAL TORRES, Cesar Augusto. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Segunda edición. Editorial PARSON Educación. México, 2006. P. 56 y 113.
- DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional, décima edición. P.58, 90, 101-106.
- DANE. <http://dane.gov.co>
- Datos generales sobre la República de Colombia. POBLACIÓN. <http://www.colombia-sa.com/datos/datos.html> Citado el 20 de octubre del 2017.
- DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA S.A. ESP. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1545/658306V712.pdf?sequence=1>. Citado el 25 de noviembre del 2017.

- ENCICLOPEDIA FINANCIERA.
<http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>.
Citado 30 de Octubre del 2017.
- EQUIPO VERTICE. Estructura Organizativa. Año 2007. P.4.
- GILLI, Juan José. Claves de la estructura organizativa. P. 127.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. P 7-9.
- HERNÁNDEZ OROZCO, Carlos. Análisis administrativo técnicas y métodos. P. 87-90.
- HERRSCHER, Enrique. Introducción a la administración de empresas, guía para exploradores de la complejidad organizativa. Ediciones Granica SA. 200. P. 547.
- HITT, Michael A. Administración. Pearson Educación. México 2006. P. 230, 234, 235 y 538.
- HODGE, B.J. Teoría de la Organización sexta edición, 2003. P. 18 y 34.
- La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica.
- LOPEZ FERNANDEZ, Rodrigo. Logística comercial segunda edición. P.11.

- MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado cuarta edición. PEARSON EDUCACION, México 2004. P. 86 y 87.
- OBS Business School. Universidad de Barcelona. <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>. Citado 25 de Noviembre del 2017.
- OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMATIC FICHA PAIS. COLOMBIA Republica de Colombia. http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/colombia_FICHA%20PAIS.pdf. Citado 20 de octubre del 2017.
- PINEDA, Luis Enrique. Como planear estratégicamente la vida: propuestas y ayudas metodológicas. P. 61, 62.
- Propuesta de la estructura organizacional para la empresa electrodomésticos revelo en la ciudad de Ipiales. <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89566.pdf>. Citado el 25 de noviembre del 2017.
- RIVERA CAMINO, Jaime y LOPEZ RUA, Mencía de Garcillán. Dirección de Marketing Fundamentos y Aplicaciones. Madrid 2007. P.148 y 235.
- ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Pearson Educación, México 2005. P. 234.
- ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México 2009. P. 519-525.

- Secretaria de Educación y Cultura del Cauca. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012-2015. <http://www.sedcauca.gov.co/planeacion-2>. Citado 20 de octubre del 2017.
- Superficie (kilómetros cuadrados). Banco mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.SRF.TOTL.K2>. Citado 20 de octubre del 2017.
- Toda Colombia. DEPARTAMENTO DEL CAUCA. www.todacolombia.com/Departamentos/cauca.html. Citado el 20 de octubre del 2017.
- TORO JARAMILLO, Iván Darío. y PARRA RAMÍREZ, Rubén Darío. Método y Conocimiento: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Fondo Editorial Universidad EAFIT. P. 158.
- VARO, Jaime. Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Edición Díaz de santos S.A. P. 225.
- ZELAYA LÜCKE, Julio. Clasificación de Puestos. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica, 2006. P. 8.

ANEXOS

A. Caracterización de procesos de gestión administrativa.

 CARACTERIZACION DEL PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA								
					PAGINA		1 DE 1	
OBJETIVO 1.Mantantener actualizada la información financiera para la toma de decisiones y establecer las acciones preventivas necesarias para salvaguardar los activos de la Empresa 2. Brindar los recursos a la organización para su operación eficaz mediante el establecimiento de los métodos y velar por el control documental de dichas operaciones.								
PROVEEDORES O PROCESO DE ENTRADA	ENTRADAS	CICLO PHVA			SALIDAS	CLIENTES O PROCESOS DE SALIDA		
		PLANEAR	HACER	VERIFICAR				
Todos los procesos	GAD-FR-16 Indicadores de gestión.	Evaluación de la Gestión	Analizar la información de desempeño Establecer metas de desempeño semestralmente	Cumplimiento de los Objetivos estratégicos. Establecimiento. Seguimiento a los compromisos registrado en el Informe de Evaluación de la Gestión.	Informe de Evaluación de la Gestión con compromisos y planes de mejora	Administración		
Asesoría contable y Financiera	Informe de Estado Financiero		Revisión de los estados financieros	Resultados de la compañía	Decisiones y acciones para la gestión administrativa			
	Presupuesto		Elaboración del presupuesto anual Revisión presupuestal mensual	Cumplimiento al presupuesto	Control presupuestal			
INDICADORES DE GESTION								
SUBPROCESO	NOMBRE	INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION				
Administración	Requisitos legales	Numero de requisitos legales que se cumplen / Total requisitos legales de la empresa	Gerencia administrativa	SEMESTRAL				
Financiero	Costo de mano de obra	<u>Costos de mano obra</u>	Gerencia Administrativa - Contador	TRIMESTRAL				

		<u>directa</u> Ventas totales		
Administración – Financiero	Margen neto de utilidad	UTULIDAD NETA / VENTAS NETAS	Gerencia Administrativa - Contador	TRIMESTRAL
Administración – Financiero	Días de Cartera	SALDO CARTERA X 60 / VENTAS ULTIMO BIMESTRE	Gerencia Administrativa - Contador	MENSUAL
Administración - Financiero	Costo de energía	<u>Costo de energía</u> Ventas totales	Administrador	MENSUAL
Administración - Financiero	Costo de gas propano	<u>Costo de gas propano</u> Ventas totales	Administrador	MENSUAL
Administración - Financiero	Evaluación Proveedores	Evaluación proveed programada / Evaluación proveed realizada	Administrador - Auxiliar Administrativo	ANUAL
Administración – Financiero	Costo de Producción	COSTO DIRECTOS DE FABRICACION / VENTAS TOTALES	Gerencia Administrativa - Contador	TRIMESTRAL
REVISADO POR: AUXILIAR ADMINISTRATIVO				APROBADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO

Fuente: Elaboración Propia. 31 de agosto del 2018.

B. Caracterización de procesos Comercial.

 CARACTERIZACION DEL PROCESO DE GESTION COMERCIAL			PAGINA	1 DE 1
Objetivo 1. Realizar las actividades de comercialización, buscando el aumento de ingresos y la satisfacción del cliente				

PROVEEDORES O PROCESO DE ENTRADA	ENTRADAS	CICLO PHVA			SALIDAS	CLIENTES O PROCESOS DE SALIDA
		PLANEAR	HACER	VERIFICAR		
Todos los procesos	GAD-FR-16 Indicadores de gestión.	Evaluación de la Gestión	Analizar la información de desempeño Establecer metas de desempeño semestralmente	Cumplimiento de los Objetivos estratégicos. Establecimiento. Seguimiento a los compromisos registrado en el Informe de Evaluación de la Gestión.	Informe de Evaluación de la Gestión con compromisos y planes de mejora	Administración
Asesor de Mercadeo	Informe de Gestión comercial		Revisión del informe Gestión comercial. Establecer objetivos estratégicos anualmente	Verificar su alineación con la misión y visión de la empresa	Decisiones estratégicas	Todos los procesos
Comercial	GAD-FR-11 Encuestas de Satisfacción al cliente empresarial. GAD-FR-12 Encuestas de Satisfacción al público restaurante.	Realización de las encuestas de la comunidad y empresariales.	Realizar las encuestas a los clientes del punto de venta	Revisar el resultado de los ajustes	Plan de acción de mejoramiento	Todos los procesos

INDICADORES DE GESTION

SUBPROCESO	NOMBRE	INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
Comercial	Ventas	<u>Ventas totales</u> Presupuesto de ventas	Gerencia Administrativa - Contador	TRIMESTRAL
Comercial	Satisfacción Cliente	NUMERO CLIENTES COMPLETAMENTE SATISFECHO E INSATISFECHOS / NUMERO TOTAL DE ENCUESTAS	Auxiliar Administrativo	ANUAL
Comercial	Reclamos	Reclamos respondidos oportunamente / número de reclamos	Auxiliar Administrativo	MENSUAL

Fuente: Elaboración propia. 31 de agosto del 2018.

C. Caracterización de procesos de compras.

		CARACTERIZACION COMPRAS			PAGINA		1 DE 1	
OBJETIVO: Suministrar a producción las materias primas y/o servicios cumpliendo con los requisitos de calidad, cantidad, tiempo de entrega a precios razonables, para producir eficazmente.					PARTICIPANTES DEL PROCESO: Administrador Jefe de cocina			
PROVEEDORES O PROCESO DE ENTRADA	ENTRADAS	CICLO PHVA			SALIDAS	CLIENTES O PROCESOS DE SALIDA		
		PLANEAR	HACER	VERIFICAR				
Administración	COM-FOR-01 Solicitud de compra	Planear las compras	COM-FR-08 Solicitud de materia prima e insumos	La cantidad comprada	Existencia y Factura de Materia prima.	Producción		
	Búsqueda de proveedores	Contactar proveedores para materias primas	Realizar COM-FR-01 Selección de proveedor.	Calificación del proveedor para ser seleccionado	Proveedor Seleccionado	Gestión Administrativa		
	Evaluación de proveedores	Planear la evaluación de los proveedores, teniendo en cuenta su desempeño durante el año.	Realizar COM-FR-02 Evaluación de proveedor. Seguimiento a proveedores	Cumplimiento de condiciones establecidos con el proveedor	Un proveedor evaluado	Gestión Administrativa		
			Reevaluación a proveedores	Resultado de los seguimientos anuales por cada proveedor				

INDICADORES DE GESTION

SUBPROCESO	NOMBRE	INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
Compras	Evaluación de proveedores	<u>Evaluación proveed programada</u> Evaluación proveed realizada	Auxiliar Administrativo	ANUAL
Compras	Costo de materia prima	<u>Costo de materia prima</u> Ventas totales	Gerencia Administrativa - Contador	TRIMESTRAL
Revisado por: auxiliar administrativo			Aprobado por: gerente.	

Fuente: Elaboración propia. 31 de agosto del 2018.

D. Caracterización de procesos de producción.

 CARACTERIZACION DEL PROCESO DE PRODUCCION						PAGINA		1 DE 1	
OBJETIVO: Realizar la producción de alimentos con la calidad esperada por el cliente, manteniendo los precios del mercado									
PROVEEDORES O PROCESO DE ENTRADA	ENTRADAS	CICLO PHVA				SALIDAS	CLIENTES O PROCESOS DE SALIDA		
		PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR				
Compras	Materia prima	Planear la verificación de la materia prima antes de iniciar producción	Verificar la materia prima antes de ser usada en producción		Separar la materia prima no conforme	Clasificación de la materia prima	Producción		
			Almacenamiento de la materia prima	La temperatura de refrigeración y de congelación	Realizar el mantenimiento según corresponda	Almacenamiento adecuado	Producción		
Limpieza y Desinfección	Administración	Procedimiento PND-PR-05 Limpieza y desinfección, adecuada de las áreas	Realizar limpieza y desinfección de las áreas	Verificar la realización adecuada de las tareas	Realizar ajustes cuando sea necesario	Aplicación Normas BPM	Producción		
Control de Plagas	Administración	Planeación de fechas para la fumigación	Realizar la distribución de los sebos, y aplicación de plaguicidas	Verificar la distribución y aplicación por parte del fumigador certificado	Realizar ajustes cuando sea necesario	Aplicación Normas BPM	Producción		
Cliente	Pedido del Cliente	Planificar la producción de acuerdo al menú diario	Realizar la producción de acuerdo al menú estándar.	Verificar el producto final	Realizar los ajustes cuando sea aplicable de acuerdo	Producto conforme para entrega	Cliente restaurante. Logística		

MEDICION Y CONTROL

DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS ASOCIADOS	INDICADOR			META
PND-PR-01 Producción PND-PR-03 Control de Plagas PND-PR-04 Control de Producto no conforme PND-PR-05 Limpieza y desinfección	PND-FR-13 FORMATO PRODUCTO NO CONFORME PND-FR-14 REGISTRO CONTROL DE TEMPERATURAS PND-FR-02 EVALUACION SENSORIAL DE PRODUCTO TERMINADO PND-FR-01 RECETA ESTANDAR PND-FR-04 REGISTRO DE VERIFICACION DE LIMPIEZA Y DESINFECCION DE SUPERFICIES	Devolución de compras (%)		$\frac{\text{Producto compras devuelto (kg)}}{\text{Total de producto comprado (kg)}}$	2% máximo
		Producto no conforme		Unidades no conformes / Unidades totales	1%
		Reclamos del cliente		Índice de reclamos del cliente	1 reclamo

REVISADO POR: JEFE DE COCINA	APROBADO POR: GESTION ADMINISTRATIVA
------------------------------	--------------------------------------

Fuente: elaboración propia. 31 de agosto del 2018.