



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Título:

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA PYME “ASADERO EL SABOR
RIOBAMBEÑITO” RIOBAMBA 2018

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Autor:

CRISTIAN ANDRÉS ORTIZ MORALES

Tutor:

ING. RENÉ ABDÓN BASANTES ÁVALOS. PhD

Riobamba - Ecuador
2019

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor, luego de haber revisado el presente trabajo de investigación, elaborado por: CRISTIAN ANDRÉS ORTIZ MORALES con CI 060465953-2, tengo a bien informar que el trabajo indicado cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluado por el tribunal designado por la respectiva comisión.

Riobamba, Noviembre de 2019



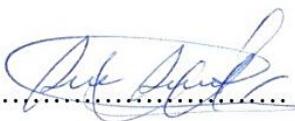
.....

PhD. René Abdón Basantes Avalos

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Trabajo de titulación para la obtención del título de Ingeniero Comercial aprobado por el tribunal de defensa con el tema: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA PYME “ASADERO EL SABOR RIOBAMBEÑITO” RIOBAMBA 2018, realizado por el Sr. Cristián Andrés Morales Ortiz, y dirigido por el Phd. René Abdón Basantes Avalos, ratificado con sus firmas:

Ing. René Basantes. Phd



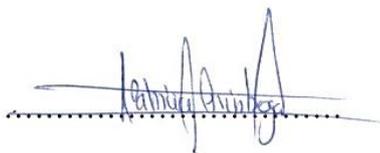
.....10.....

Tutor

Firma

Calificación

Ing. Patricia Chiriboga



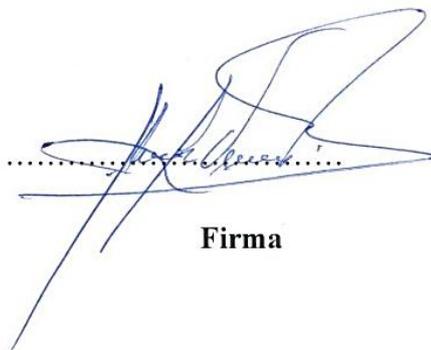
.....10.....

Miembro uno

Firma

Calificación

Ing. Alexander Vinuesa. Phd



.....10.....

Miembro dos

Firma

Calificación

Nota:10..... (Sobre 10)

PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, CRISTIAN ANDRÉS ORTIZ MORALES con Cédula de Identidad: 060465953-2 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y estrategias detalladas en el presente trabajo y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

CRISTIAN ANDRÉS ORTIZ MORALES

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristian Ortiz Morales', is written over a horizontal dotted line.

CI:060465953-2

DEDICATORIA

Dedico mis más sinceros y humildes agradecimientos a mis Padres, Jesús Ortiz y Martita Morales, que son y serán los ángeles que Dios me dio en esta vida para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis Padres, a mi querida esposa e hijo que son la motivación para conseguir los objetivos.

Agradezco a la Universidad Nacional de Chimborazo por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución.

A todos mis docentes, quienes no solo me brindaron los mejores conocimientos si no los mejores valores en ética y moral.

Agradezco a mi Tutor y a los miembros de mi tribunal por la contribución de su tiempo, aportando su experiencia profesional en este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

INFORME DEL TUTOR	I
HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	II
PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR.....	III
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN	XII
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 General.....	3
1.2.2 Específicos	3
2 ESTADO DEL ARTE.....	3
2.1 Antecedentes	3
2.2. Fundamentación Teórica	5
2.2.1. Gestión administrativa en la optimización de recursos	5
2.2 Unidad I: Generalidades de la Empresa.....	17
2.2.1 Reseña Histórica	17
2.2.2 Misión	17

2.2.3	Visión	17
2.2.4	Valores Institucionales	18
2.2.5	Organigrama Estructural	19
2.2.6	FODA Empresarial	20
2.3	Unidad II: Importancia de la gestión administrativa.....	20
2.3.1	Indicadores de la gestión administrativa.....	23
2.4	Unidad III: Los Recursos	28
3	METODOLOGÍA	29
3.1	Método	29
3.2	Tipo de investigación.....	30
3.3	Diseño	30
3.4	Población y muestra.....	30
3.4.1	Población.....	30
3.4.2	Muestra.....	31
3.4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31
3.4.3.1	<i>Técnicas</i>	31
3.4.3.2	<i>Instrumentos</i>	32
3.4.4	Técnicas de procesamiento de la información	32
3.5	Resultados y discusión.....	33
3.5.1	Análisis de Entrevistas	33
3.5.2	Guía de Observación	43

3.6	Análisis y discusión de resultados	44
4	PROPUESTA.....	45
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
5.1	Conclusiones.....	50
5.2	Recomendaciones	50
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	51
6.	ANEXOS.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA de la empresa	20
Tabla 2. Población	31
Tabla 4. Considera que la empresa tiene un plan estratégico que garantice	33
Tabla 5. Conoce usted la misión y visión que tiene el restaurant	33
Tabla 6. Considera que las actividades que realiza diariamente contribuyen al logro de los objetivos de la organización.....	35
Tabla 7. Existe un organigrama visible en donde se aprecien las líneas de autoridad y comunicación en la empresa, así como los distintos puestos de trabajo.	36
Tabla 8. Usted conoce las funciones y responsabilidades que tiene en su puesto.....	37
Tabla 9. Cuando hay un mensaje importante que hacerle llegar, ¿se realiza de manera formal mediante correo o notificación escrita?	38
Tabla 10. Se siente escuchado por parte de su jefe y compañeros de trabajo.	39
Tabla 11. Considera que su supervisor le orienta en sus tareas diarias.	40
Tabla 12. Se realizan reuniones frecuentes entre trabajadores y gerentes para socializar las metas y los reconocimientos.	40
Tabla 13. Se planifica la mejora de procesos	42
Tabla 14. Perspectivas para gestionar la empresa	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Desarrollo cronológico de la gestión administrativa.	6
Figura 2: Modelo Lineo-funcional	9
Figura 3: Modelo divisional	10
Figura 4: Modelo Matricial	10
Figura 5: Modelo de gestión por procesos	12
Figura 6: Elementos de la Gestión por objetivos	13
Figura 7: Diferencia entre Modelo por objetivos y resultados.....	14
Figura 8. Organigrama Estructural	19
Figura 9: Proceso Administrativo	22
Figura 10: Enfoque sistémico de los indicadores de gestión	24
Figura 11: Estructura de los indicadores de gestión administrativa de acuerdo a Cuadro de Mando Central	27
Figura 12. Considera que la empresa tiene un plan estratégico que garantice el éxito de la organización.....	33
Figura 13. Conoce usted la misión y visión que tiene el restaurant.	34
Figura 14. Considera que las actividades que realiza diariamente contribuyen al logro de los objetivos de la organización.....	35
Figura 15. Existe un organigrama visible en donde se aprecien las líneas de autoridad y comunicación en la empresa, así como los distintos puestos de trabajo.	36
Figura 16. Usted conoce las funciones y responsabilidades que tiene en su puesto	37
Figura 17. Cuando hay un mensaje importante que hacerle llegar, ¿se realiza de manera formal mediante correo o notificación escrita?	38

Figura 18. Se siente escuchado por parte de su jefe y compañeros de trabajo.....	39
Figura 19. Considera que su supervisor le orienta en sus tareas diarias.....	40
Figura 20. Se realizan reuniones frecuentes entre trabajadores y gerentes para socializar las metas y los reconocimientos	41
Figura 21. Se planifica la mejora de procesos	42
Figura 22. Mapa Estratégico.....	45
Figura 23. CMI Perspectiva Financiera.....	46
Figura 24. CMI Perspectiva Mercados/Clientes.....	47
Figura 25. CMI Perspectiva Procesos	47
Figura 26. CMI Perspectiva de Aprendizaje	48
Figura 27. Propuesta de gestión por procesos	49

RESUMEN

Esta investigación se realizó en el Asadero “El Sabor Riobambeño” con la finalidad de determinar la gestión administrativa de la empresa e identificar, de qué manera incide en la optimización de los recursos, para ello, se realizó un diagnóstico de la misma describiendo su filosofía empresarial, forma de trabajo, organigrama y análisis FODA. Conociendo las áreas que se manejan en la empresa, se estructuró una entrevista que contiene preguntas acerca de las diferentes áreas en cuestión para conocer su funcionamiento y posibles fallas; este instrumento fue aplicado a la totalidad de los trabajadores de la empresa tanto en el área operativa como en el área administrativa.

Con base en las respuestas de los consultados se realizaron conclusiones acerca de las fallas de la empresa, las cuales radicaban, esencialmente, en la falta de planificación en todas las áreas consultadas que promueve el desperdicio de todo tipo de recursos; por esto, se recomendó trabajar con una planificación estratégica general a través de un cuadro de mando integral que se guie por las cuatro perspectivas planteadas por Norton y Kaplan, con objetivos financieros, de mercado, procesos y crecimiento. Adicional a esto, llevar indicadores y evaluar con frecuencia las distintas áreas para promover una cultura de mejora y una gestión que optimice los recursos.

PALABRAS CLAVE

Gestión administrativa, Recursos, Optimización, Planeación de los recursos.

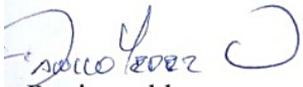
ABSTRACT

This research was conducted in the "El Sabor Riobambeño" Asadero in order to determine the administrative management of the company and identify, how it affects the optimization of resources, for it, a diagnosis was made describing its philosophy business, form of work, organizational chart and SWOT analysis. Knowing the areas that are handled in the company, an interview was structured that contains questions about the different areas in question to know their operation and possible failures; This instrument was applied to all the workers of the company, both in the operational area and in the administrative area.

Based on the responses of those consulted, conclusions were drawn about the failures of the company, which essentially resided in the lack of planning in all the areas consulted, which promotes the waste of all types of resources; for this reason, it was recommended to work with a general strategic planning through a balanced scorecard that is guided by the four perspectives proposed by Norton and Kaplan, with financial, market, process and growth objectives. In addition to this, carry indicators and frequently evaluate the different areas to promote a culture of improvement and management that optimizes resources.

KEYWORDS

Administrative management, Resources, Optimization, Resource planning, Business management, Administration.


Reviewed by:
Danilo Yépez Oviedo
English professor UNACH



1 INTRODUCCIÓN

La administración de empresas ha evolucionado con el pasar del tiempo gracias a las necesidades cambiantes de la sociedad y también a la masificación de la información a través del internet y los avances tecnológicos, esto ha traído como consecuencia que las personas estén mejor informadas acerca de los tópicos que le interesan y en el caso de un gerente, tenga a la mano las herramientas necesarias para realizar una gestión direccionada al logro de los objetivos que se propone; por lo tanto, el reto de la administración actual está en las decisiones que toma el gerente y cómo según su planificación se adapta a los cambios constantes que la sociedad le demanda.

La estructura organizacional es la manera como se organiza una entidad, mostrando las líneas de comunicación y mando, los cargos y responsabilidades de cada puesto; es de suma importancia porque conforma uno de los pasos necesarios para llevar a cabo la administración eficiente de una organización. Generalmente, la estructura se diseña tomando como herramienta un organigrama y describiendo las atribuciones de cada departamento y puesto que se refleja.

Los procesos administrativos son las gestiones necesarias que se deben llevar a cabo para que la organización alcance los objetivos que se plantea, es decir, las actividades de planeación, organización de actividades, dirección y monitoreo que se realizan en la entidad para hacer rentable y exitosa a la empresa.

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Asadero El Sabor Riobambeñito es una empresa con más de 30 años de actividad, aún no cuenta con una estructura detallada de distribución de responsabilidades y se caracteriza por ser empírica, lo cual puede funcionar en el corto plazo, pero para el alcance de los objetivos se presenta la necesidad de tener indicadores que le refieran al empresario si va por el camino correcto.

El problema evidenciado en la entidad mediante una guía de observación viene dado por una administración empírica por parte de los fundadores de la empresa, lo que dificulta el alcance de las metas personales y económicas, sin embargo, en ocasiones esto trae diferencias a la hora de determinar una estrategia o distribuir las responsabilidades entre los miembros de la empresa.

La empresa además sin una estructura organizacional definida, lo que provoca que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status que les da la función que ejercen, sin que asuma las responsabilidades y obligaciones que amerita el mismo. La carencia de misión y visión institucional dificulta el establecimiento de estrategias eficaces para cumplir con sus objetivos y metas. Además, su planificación mensual o anual no permite evidenciar la direccionalidad de la estrategia que maneja la empresa, no se evidencia indicadores que permitan evaluar el avance de las estrategias y la realización de decisiones.

La carencia de una gestión administrativa dentro la empresa genera la falta de evidencias los cuales ayuden en la comprobación de la gestión ya realizada, imposibilitando de este modo la verificación de avances dentro de la empresa.

Esta investigación se realizó con el fin de aportar al desarrollo de la gestión administrativa de la empresa, ya que, de seguir con una gestión descontrolada, y sin una planificación específica, se gastarán recursos económicos, materiales y humanos innecesariamente, sin conocer los avances que tiene la misma.

Por lo tanto, esta investigación está basada en aplicación de mejora de los procesos de la gestión administrativa que se llevan a cabo en la entidad, identificar la estructura organizacional que se maneja en la cotidianidad, adaptarla a lo que en realidad necesita la empresa y brindarle a la organización una herramienta de gestión con la cual podrá organizarse para trabajar en función a sus metas; por lo tanto, contribuirá al desarrollo organizacional de la entidad siempre que se tomen en cuenta sus recomendaciones por parte de la dirección de la empresa.

Este estudio es factible ya que se basa en las teorías administrativas actuales que ayudo a que este trabajo aporte al desarrollo de la empresa brindándole solidez de gestión a través del tiempo y determino mejor la visión del empresario, no requiere de mayor inversión económica, ya que se realizará un estudio descriptivo de la empresa y luego según las nuevas tendencias en gestión empresarial se realizarán recomendaciones que la empresa podrá tomar o desechar.

Este proyecto genera valor para la empresa debido a que le brinda una herramienta de mejora de la administración de capital y el trabajo, produciendo bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de cada uno de los clientes, esta

investigación le permitió a la empresa trabajar de una manera más eficaz, lo que le traerá disminución de gastos innecesarios y mayores ingresos.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Determinar cómo la gestión administrativa en la PYME Asadero El Sabor Riobambeñito Riobamba 2018 aporta a la optimización de sus recursos

1.2.2 Específicos

- Identificar la gestión administrativa que se lleva a cabo en el Asadero El Sabor Riobambeñito para la identificación de problemas en sus actividades.
- Demostrar la estructura organizacional en la gestión administrativa en la empresa Asadero El Sabor Riobambeñito para distinguir responsabilidades entre los miembros de la empresa.
- Proponer un modelo de gestión administrativa para la empresa Asadero el Sabor Riobambeñito adecuado a su estructura organizacional.

2 ESTADO DEL ARTE

En esta sección se realizará un acercamiento hacia el objeto de estudio a través de la revisión de documentos e investigaciones anteriores que se relacionan con el tema de la presente investigación. De acuerdo a Guevara (2016), quien cita a Bellows (1936) “El estado del Arte se refiere al conjunto de los componentes de los elementos que conforman un objeto del pensamiento abstracto. Entre sus sinónimos está “situación actual”, “estado de conocimiento”, “producción actual”, “producción académica” o “estado de la cuestión” (p.167). Por lo tanto, se realizará una revisión de los antecedentes de este tema y de las teorías que sustentan este estudio.

2.1 Antecedentes

Como referencia a este estudio se tienen las investigaciones de los siguientes autores que se escogieron por su pertinencia y similitud, ya que podrán servir de guía para llevar a cabo la tesis.

Villegas (2016) diseñó procedimientos administrativos y contables para la

compañía de transporte pesado Centinela de los Andes ubicada en Latacunga, para lo cual tuvo que realizar un estudio externo e interno de la empresa para diagnosticar sus fallas y posteriormente proponer un sistema administrativo en base a procedimientos, en la investigación el autor concluye que a raíz de este problema, el personal que labora en la entidad no conoce sus funciones y responsabilidades que le corresponde, situación que entorpece la dirección de la empresa y genera un ambiente de trabajo pesado, para lo cual recomienda que se mantengan las líneas de comunicación abiertas con todos los trabajadores para enterarlos de las normas y políticas de la empresa, mediante capacitaciones e integración así como fortalecer el sistema administrativo y financiero mediante la evaluación periódica y el establecimiento de controles internos.

Así mismo, se toma como referencia el trabajo de Tituaña (2014) el cual reseña el análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo Unipro, durante el año 2014, el mismo realizó una investigación de campo en la empresa objeto de estudio para, en primer lugar describir la estructura organizacional de la empresa, la planificación que manejan y posteriormente determinar la incidencia en la gestión administrativa, la cual resultó positiva y directamente proporcional ya que al no existir una estructura formal y eficiente los resultados en la gestión comprometen el éxito de la empresa, para lo cual, el autor recomendó un cambio general de la concepción del manejo administrativo, migrar de lo empírico a lo técnico mediante la adopción de la estructura organizacional propuesta.

También se tomó como guía la investigación de López (2013) la cual se centró en el análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A. ubicada en guayas. La autora en esta investigación aplicada enfocó su atención en la incidencia de la planeación estratégica en el crecimiento económico, influencia de la estructura organizacional en la segregación de funciones, el efecto de la motivación del personal en el desempeño laboral, para lo cual la investigadora diseña una propuesta dirigida a la elaboración de una estructura eficaz que contenga manuales de procedimientos, descripción de funciones y que brinde información completa para ser utilizada por la gerencia de talento humano, estableciendo claramente las jerarquías y autoridad.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Gestión administrativa en la optimización de recursos

De acuerdo a Ramírez, Ramírez y Calderón (2017) “los actos de administración se orientan a la eficiencia y eficacia de los servicios y a los fines permanentes de las entidades” (p.12); es decir, la gestión administrativa hace énfasis en elementos como la planeación, organización, dirección y control, mediante estos se gestiona la empresa.

- La planeación son las líneas a seguir para lograr el objetivo, son los planes, las estrategias, políticas y formas de realizar las actividades necesarias para obtener los resultados que se buscan.
- La organización es la forma que toma el proyecto para poder ejecutarse, es la asignación de responsabilidades y recursos necesarios para pasar la estrategia a la táctica.
- La dirección, se trata del área que se encarga de coordinar todo para la ejecución de los planes.
- Monitoreo, es la ejecución del control sobre el proyecto a llevar a cabo se supervisa y se aplican indicadores en esta área porque su finalidad es recolectar información para mejorar.

2.1.1.1 Antecedentes de la gestión administrativa

El desarrollo de la gestión administrativa tiene sus inicios en 1900, en donde su mayor exponente Frederick Taylor, desarrollo su teoría en base a investigaciones en donde las conclusiones eran que no existe para la época un sistema efectivo de trabajo, no hay incentivos económicos que hagan a los trabajadores esforzarse más, las decisiones en la empresa se toman sin conocimiento científico y la incorporación de los trabajadores se realizaba sin tomar en cuenta sus aptitudes y habilidades, por lo que en 1911 publicó los principios de la administración científica en donde se sustituyen las reglas por preceptos científicos, búsqueda de la armonía en lugar de discordia, lograr un ambiente de cooperación y no de individualismo y seleccionar científicamente y educativamente el desarrollo de los trabajadores.

Figura 1. Desarrollo cronológico de la gestión administrativa.

Énfasis	Teorías Administrativas	Enfoques Principales
En las tareas A partir de 1900, Mayor exponente Frederic Taylor	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura A partir de 1916, mayor exponente Henry Fayol.	Teoría Clásica	Organización formal.
	Teoría neoclásica	Principios generales de la administración, Funciones del administrador
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática, Racionalidad organizacional.
En las personas A partir de 1930, mayores exponentes: Mary Follet, Max Weber, Kurt Lewin, Peter Drucker, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Otros.	Teoría estructuralista	Enfoque Múltiple: Organización formal e informal. Análisis intra organizacional y análisis interorganizacional.
	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente A partir de 1960, Principales exponentes: James Thompson, Burton Clarke, otros.	Teoría estructuralista	Análisis intraorganziacional y análisis ambiental.
	Teoría neo estructuralista	Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional	Análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología A partir de 1970, Mayor exponente: Paul Hersey.	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2013).
Elaborado por: Cristian Ortiz

Luego se forma el paradigma clásico y neoclásico de administración en donde se formaliza la estructura de la organización, en la búsqueda de la eficiencia, entre sus principios están la división del trabajo favoreciendo la especialización, la autoridad, la disciplina, la unidad de dirección que debe seguir un plan y garantizar que se cumpla, la unidad de mando, la subordinación por el interés del bien común, la centralización. Ambos modelos de gestión ayudaron a la identificación de las distintas funciones de la administración.

Luego superó a este paradigma la teoría de las relaciones humanas que proponía una estructura más flexible, en donde la administración se enfoca en las personas, en la

gestión de liderazgo eficiente. Con esta teoría las personas son vistas como las necesarias para hacer funcionar una empresa, por lo tanto, se enfocan en estrategias que mantengan motivadas a las personas.

Luego con el paso del tiempo y los avances en las tecnologías de comunicación se fueron creando otras teorías que atienden al análisis interno de la empresa como fundamental para afrontar un mercado o sector, entonces se comienza a hablar de cambio organizacional, desarrollo organizacional planeado, la organización como sistema abierto y gestión de las tecnologías.

2.1.1.2 Modelos del proceso administrativo

Los modelos del proceso administrativos son las distintas formas bajo las cuales se ejecuta el proceso administrativo de planificación, organización, dirección, monitoreo. Desde los inicios de las ciencias administrativas las formas de ejecutar la administración han cambiado conforme se han evidenciado problemas o situaciones en los distintos entornos en los que se desenvuelve una organización, los cambios de paradigma con el paso del tiempo, las tendencias globales. A continuación, se explican brevemente desde los modelos clásicos hasta los modernos.

2.1.1.2.1 Los modelos de gestión clásicos simples

Se basa en los principios administrativos clásicos desarrollados por Fayol con sus elementos administrativos y sus contemporáneos Ford y Taylor con las teorías de división del trabajo. Se trata de una estructura de funcionamiento en donde la división del trabajo es agrupada en actividades fundamentales para la empresa que se desarrollan ordenadamente y obedeciendo una línea de autoridad vertical (Palacios, 2016).

- Modelo Lineal

Conformado principalmente por la preponderancia de la línea de mando vertical. Se refuerza el principio de autoridad y el desarrollo de una estructura piramidal. Usualmente utilizado en empresas pequeñas, debido a que favorece la función supervisora y el control de los resultados. Su detractor principal es la rigidez y carencia de respuesta ante entornos dinámicos y competitivos (Caicedo & Cortés, 1997).

- Modelo Funcional

Se caracteriza porque las personas tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y en su mayoría los integrantes tienen la misma profesión. Persigue el aumento de la productividad mediante la especialización, aquí la línea de mando baja a favor de los especialistas, lo que produce una ruptura de la línea de la unidad de mando que genera conflictos de intereses y objetivos para la función coordinadora (Caicedo & Cortés, 1997).

- Modelo Adhocrático

Se constituye en principios básicos de diseño del equilibrio, tomando en cuenta la motivación a los empleados, enfocado principalmente a la gestión de recursos humanos. Se basa la creación de un ambiente apropiado para el trabajo en grupo de personas con aptitudes profesionales destacadas y cualificadas. Este tipo de modelo es ideal para empresas pequeñas que tengan estructuras técnicas avanzadas y con procesos productivos por pedidos y flexibles (Caicedo & Cortés, 1997).

Estos tres modelos simples, conforman las bases de la gestión empresarial actual, ya que los demás modelos se fundamentan en estos principios que se resumen en lo descrito por Caicedo y Cortés (1997) en su libro de “Enfoque Organizacional y modelos de gestión”, pero que son conceptos con base en los diferentes paradigmas administrativos que se han dado a lo largo de la historia y cuyos autores de la base teórica son sus representantes como Fayol, Taylor, Gantt, Parker-Follet, Mayo, Maslow, Mc Gregor, entre otros. Todos estos fueron protagonistas y baluartes de diferentes escuelas de administración que sientan las bases de lo que es la administración actual y sobre las cuales se soportan los modelos de gestión modernos y también los innovadores de la era actual.

2.1.1.2.2 Los modelos de gestión clásicos complejos

La combinación de los modelos simples ya mencionados, da lugar a nuevos modelos que se adaptan a las necesidades de la organización, como los modelos clásicos simples. Estos modelos, tienen una jerarquía muy marcada que favorece la burocracia, ya que la misma se conforma de una unidad de mando que canaliza la estandarización, formalización y centralización de los procesos de trabajo básicos de la empresa, a diferencia de la adhocracia que supone todo lo contrario. Ambas formas conviven dentro

de una organización: la burocracia como una forma estructural externa constituida y la adhocracia apoyada en los procesos no estandarizados, orientada a la adaptación de las relaciones interpersonales y la fluidez de la comunicación. Se conforman de los siguientes:

- **Modelo Lineo-funcional**

Aprovecha los beneficios de las estructuras verticales y horizontales. Se basa en una estructura jerárquica en donde el mando controla el flujo de trabajo, sin embargo, se apoya en el modelo horizontal en cuanto al asesoramiento de las líneas de poder para lograr la especialización y el apoyo logístico necesario para mejorar la eficiencia.

Figura 2: Modelo Lineo-funcional

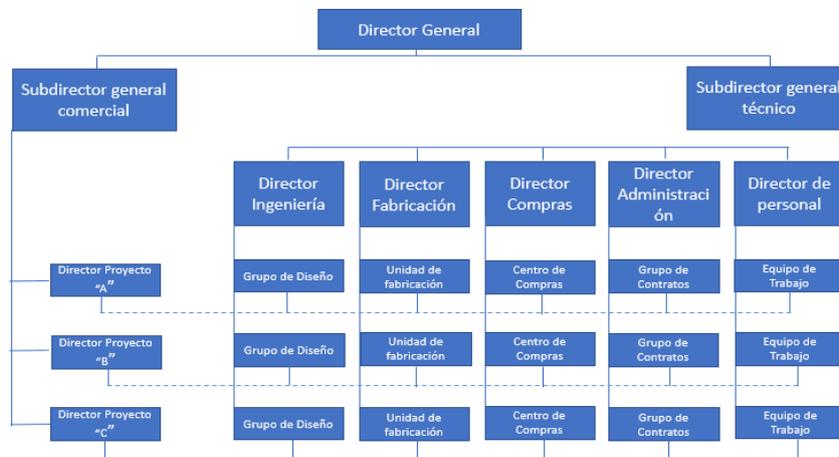


Fuente: Bueno (2007).
Elaborado por: Cristian Ortiz

- **Modelo Divisional**

Se fundamenta en la departamentalización, propia de organizaciones grandes y complejas. Actualmente, se aprecia en organizaciones productivas. La dificultad sobresaliente en este tipo de modelo de gestión es la definición de criterios para dividir, generalmente las empresas de servicios dividen según la segmentación del mercado, las empresas industriales dividen según el producto y las empresas transnacionales dividen por áreas geográficas.

Figura 3: Modelo divisional

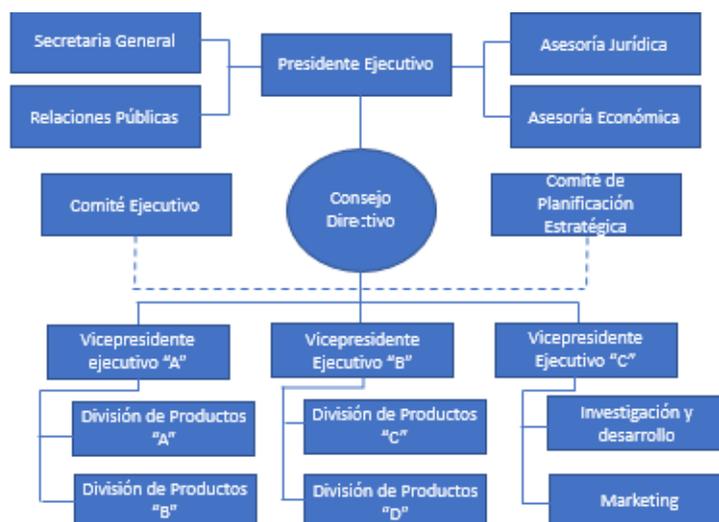


Fuente: Bueno (2007).
 Elaborado por: Cristian Ortiz

- **Modelo Matricial.**

Se basa en la división de la autoridad en mandos medios que controlan las líneas de trabajo. Este modelo ofrece las ventajas de la especialización y se concentra en la obtención de los resultados. El mayor detractor de este modelo es el desequilibrio que se genera si la dirección general no coordina bien las dimensiones directivas y también está propenso al conflicto de intereses.

Figura 4: Modelo Matricial



Fuente: Bueno (2007).
 Elaborado por: Cristian Ortiz

Estos modelos brevemente descritos, permiten realizar un diseño de la organización para

lograr las metas, planificando en primer lugar lo que se requiere, organizando las tareas, direccionando (ejecución) y monitoreando. A continuación, los modelos modernos de gestión administrativa.

- **Sistema por procesos**

De acuerdo a (Bravo, 2008) este tipo de modelo “es un esquema que permite a la dirección de la empresa identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (p.4). La organización complementa con este modelo tomando a los integrantes de la empresa como comunicadores expertos de lo sucede en la empresa.

La diferencia que tiene con la gestión clásica la específica (Esparza, 2015) “es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización” (p.9). La clave de este sistema es la diferenciación de las distintas actividades que se realizan en la organización por procesos que se subdividen hasta especificar los procedimientos de cada actividad, lo que facilita el entendimiento y la creación de actividades preventivas o de contingencias.

Elementos de un Proceso

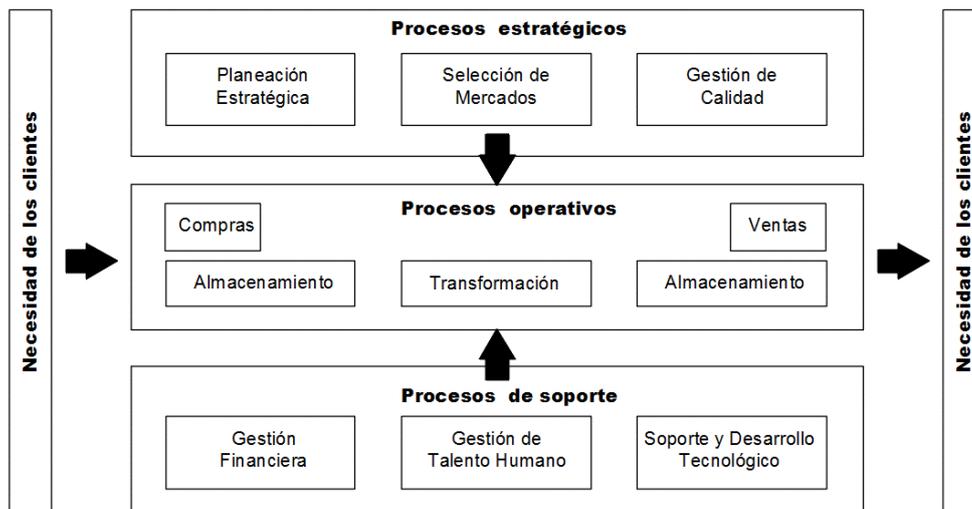
(Pérez, 2010), explica que “todo proceso tiene 3 elementos” a saber: el input o entrada que tiene ciertas características con las que sale de otro proceso, es decir es el resultado de un proceso anterior que será suministro para el proceso actual. El proceso de transformación que sufren los suministros y que dan lugar al proceso, dentro este aspecto se aporta valor al material que se esté trabajando. La salida comprende un producto que contiene las transformaciones que aportaron valor al producto que cumple con un estándar de calidad que se requiere y que generalmente está destinado a ser suministro de otro proceso o a ser consumido finalmente.

Clasificación de los Procesos.

Los procesos se clasifican de acuerdo al impacto que tengan en los distintos departamentos de la organización. De acuerdo a la Norma ISO 9001:2015 estos pueden ser: estratégicos, clave y de apoyo.

- Los estratégicos tienen un eje de acción transversal en la empresa, es decir dentro de cada proceso que se suscite deben cumplir los lineamientos estratégicos que maneja la organización a través de la visión.
- Los claves tienen un eje operacional, se trata de todo proceso que agrega valor a las actividades de la empresa.
- Los de apoyo tiene un eje tangente dentro de la empresa, son los que apoyan las actividades centrales de la misma para que todo proceda como se planificó.

Figura 5: Modelo de gestión por procesos



Fuente: ISO 9001:2015
Elaborado por: Cristian Ortiz

En la figura anterior se evidencia la incidencia de un macroproceso sobre el otro; entonces se visualiza el estratégico como definitorio de la esencia de las actividades donde se sientan los principios bajo los cuales se realizan las tareas. Por su parte, los procesos de apoyo que controlan y mantienen todo lo necesario para que el proceso clave dentro de la empresa se dé efectivamente.

- **Modelo de Gestión por objetivos**

Este tipo de modelo tiene como eje central la definición de metas que contienen en sí los principios bajo los cuales se trabaja, este tipo de gestión debe tener un plan definido y conocido para que sea efectivo, la comunicación en este sistema es importante. Si no se conocen los objetivos a alcanzar no se pueden trazar actividades que lleven a la organización a lograrlas, principalmente se aplica a empresas públicas.

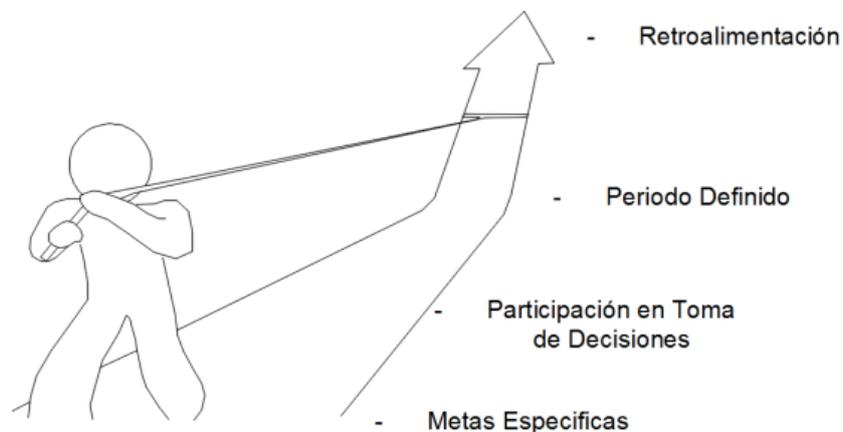
Entre las ventajas que tiene este modelo está la orientación en común que se maneja

en toda la empresa para el alcance de los objetivos, existe mejor planificación de los recursos porque se conoce un objetivo global en la organización, las personas necesarias se vinculan al logro de las metas, supone una fuerza conjunta entre el colaborador la autoridad, facilita una cultura de colaboración.

En palabras de (Drucker, 2002) “Los objetivos que se determinen deben estar alineados a la visión, misión, estrategias y políticas de la organización” (p.26), también debe aplicarse este principio al diseño organizacional de los puestos y responsabilidades en la organización. Para que este modelo funcione debe contener los siguientes elementos:

- a. Las metas deben ser específicas para que se puedan planificar acciones para su consecución, así como la asignación de recursos.
- b. La toma de decisiones debe ser compartida para que los involucrados para que el sentido de pertenencia del proyecto se evidencie.
- c. Debe ser medible en un tiempo determinado para poder crear la sensación de logro constante en los participantes de la organización.
- d. Debe haber retroalimentación para hacer de la mejora una cultura de crecimiento e innovación de los procesos. El informe de eventos positivos y negativos de una primera evaluación garantizarán una segunda con mejores resultados.

Figura 6: Elementos de la Gestión por objetivos



Fuente: Drucker (2002).
Elaborado por: Cristian Ortiz

- **El modelo de gestión por resultados**

Esta gestión de acuerdo a Drucker se aplica luego del análisis de la organización para tener conciencia de las fortalezas y debilidades que se tienen y afrontar nuevas realidades. “comprender muy bien los productos y servicios que se ofertan, los canales de distribución, sus costos, sus áreas de excelencia y sus clientes”, así lo afirma Drucker (2002) y continúa explicando que deben “prepararse para los resultados ya que las viejas suposiciones acerca de los productos, servicios, clientes habrán cambiado (p.33).

Este modelo tiene tres ejes característicos (Iacoviello & Pulido, 2008) “el otorgamiento de mayor flexibilidad a los responsables en su gestión, la rendición de cuenta y evaluación del desempeño de la gestión y el establecimiento de un sistema de incentivos” (p.3). Estos se entienden como condiciones para exista un modelo por resultados.

Normalmente se aplica la administración pública de direccionamiento político ya que el pueblo le otorga responsabilidades al gobernante y luego lo audita mediante la memoria y cuenta. Dentro de las características de este sistema está que la entidad se ve como un todo, se analiza el mercado para direccionar la gestión, se analizan la información que se tiene del giro del negocio y de los clientes, se buscan oportunidades a través del análisis de mercado para construir fortalezas.

Figura 7: Diferencia entre Modelo por objetivos y resultados

Gerencia por Objetivos	Gerencia enfocada a Resultados
Método práctico para la efectividad de la organización	Método para la eficiencia de la organización.
La organización debe tener objetivos definitivos y estructurados	Concentra sus esfuerzos en crear nuevos clientes.
El planteamiento de los objetivos es llevado por los supervisores y subordinados.	Se aplica sólo a las áreas de venta, mercadeo, productos y servicios.
El planteamiento de los objetivos es llevado por los supervisores y subordinados.	El análisis de mercado es el indicador de que lo que se está haciendo es lo correcto.

Fuente: Iacovello y Pulido (2008).

Elaborado por: Cristian Ortiz

Las empresas privadas suelen usar principalmente una mezcla de modelo por procesos, ya que este esquema provee de un ordenamiento fácil de entender y práctico para aplicar cualquier modelo de gestión mezclado con una gestión basada en objetivos. En el caso de las instituciones públicas tienen una mezcla de estos tres

modelos de gestión por procesos, orientado a los objetivos y resultados.

2.1.1.3 Herramientas utilizadas en la gestión administrativa

Los medios utilizados en la gestión administrativa son las herramientas que se utilizan para dentro de un modelo de gestión llevar a cabo cada una de las etapas del proceso administrativo. Entonces, en cada etapa del proceso administrativo se irán describiendo brevemente las herramientas básicas necesarias en planificación principalmente porque primero se planifica, organiza y luego se ejecuta (dirección y monitoreo).

En la planificación se toman las decisiones necesarias para hacer marchar el negocio, para ello, se analiza el entorno donde se desenvuelve la empresa y conforme a la visión de la empresa se plantean los objetivos a alcanzar, para ello una administración en función de planeación necesita considerar lo siguiente:

Para análisis del Entorno se pueden utilizar la técnica PEST, el FODA, las cinco fuerzas de porter:

- Técnica PEST: se toman en cuenta las variables políticas, económicas, sociales, ecológicas, tecnológicas, legales, culturales, enfocándose principalmente en las que afecten el funcionamiento de la organización.
- Técnica FODA: se clasifican los factores externos a la empresa entre oportunidades y amenazas desde la perspectiva de la empresa, a su vez se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa frente a estas circunstancias que presenta el entorno.
- 5 fuerzas de Porter: Se analiza el sector donde hace vida la empresa, tomando en cuenta para esto el poder que tienen los clientes y proveedores, la entrada de organizaciones competencia al mercado, la amenaza de productos sustitutos y el número de empresas que se dedican a la mismo en el sector, con esto se determina la rentabilidad de un sector.

Una vez que se analiza el entorno externo, se procede a definir lo que la empresa realizará generalmente a través de la creación de un mapa, como un cuadro de mando integral que ayuda a la comunicación de la estrategia que se tomará a todos los involucrados.

- Cuadro de Mando Integral: se realiza especificando lo que se quiere lograr en los cuatro aspectos que definen Norton y Kaplan (2001): con respecto a los clientes, el ámbito económico financiero, a nivel interno en los procesos actuales y cómo se aglutina el conocimiento de la organización en innovación de procesos.
- Organigramas: que son esquemas que representan gráficamente la organización de la estructura de la empresa, así como las líneas de mando y comunicación, va acompañado de las competencias de cada puesto de trabajo.
- Mapeo de procesos: Es similar a un organigrama, solo que no solo especifica puestos y departamentos sino también procesos y la incidencia de unos y otros. “Son guías cognitivas que le indican a una persona el lugar donde se encuentra y les ayudan a descubrir cómo llegar hacia donde quiere ir” Rodríguez (2016, p.4). Lo mismo sucede en la empresa, es una guía del flujo de todos los procesos que maneja la empresa.
- Diagramas de Flujo: es una guía que facilita la ejecución de acciones, principalmente cuidando los costos y el tiempo para su ejecución, también sirve para simplificar la comprensión de una actividad, facilita la comunicación porque utiliza un lenguaje común y logra la definición de un proceso de principio a fin.
- Diagrama de Gantt: Sirve principalmente para planificar y controlar el tiempo que se le asigna a una actividad o al conjunto de actividades dentro de una planificación. Está diseñado para mostrar los puntos de referencia que deben ser cumplidos para alcanzar un objetivo.
- Manuales: son documentos escritos para la coordinación de las diferentes áreas y la comunicación de las funciones y atribuciones o sistemas de prevención, sirve para dar a conocer a los miembros de la empresa el “cómo llevar a cabo” de su puesto. Existen manuales generales y específicos de cada área.

A la hora de supervisar, es necesario utilizar como herramientas los objetivos planteados, los indicadores actuales y al comparar habrá una diferencia que permita diagnosticar si se está siendo eficiente o no con las actividades.

2.2 Unidad I: Generalidades de la Empresa

2.2.1 Reseña Histórica

La empresa Asadero El sabor Riobambeñito inició sus actividades en la Ciudad de Riobamba en el año de 1988, ubicada actualmente en las calles diez de agosto y morona esta iniciativa y emprendimiento nació por parte del Sr. Jesús Ortiz, que desde sus inicios se ha mantenido al margen de productos y servicios que escasean en la ciudad proponiendo nuevas ideas y conceptos acorde a respectivas necesidades de sus clientes.

La empresa cuenta con uno de los mejores proveedores que tiene el país garantizando la calidad de su materia prima.

2.2.2 Misión

El Asadero “El Sabor Riobambeñito” es un restaurante de carnes asadas acompañadas de exquisitas y variadas especialidades de la comida ecuatoriana, la principal atracción es la frescura y suavidad de las carnes que se ofrecen, así como una excelente atención, sabor y servicio, los cuales son posibles gracias a la excelente gestión de talento humano que se maneja en la organización y la escogencia de proveedores de calidad. Los precios lo hacen accesible a todo público, con el fin de satisfacer las necesidades gastronómicas de los habitantes de la ciudad de Riobamba, generando confianza y fidelidad de los clientes.

2.2.3 Visión

El Asadero “El Sabor Riobambeñito” se divisa en 5 años posicionado como el restaurant emblemático de Riobamba, así como reconocido nacionalmente por la calidad y frescura de sus productos y por su excelente atención al cliente, contando para ello con excelentes proveedores de materia prima y gestionando el talento humano con base en los valores de humildad, responsabilidad, compromiso, transparencia, empatía, agradecimiento, esfuerzo y dedicación. Igualmente, socialmente responsable con el medio ambiente y la comunidad circundante.

2.2.4 Valores Institucionales

Entre los valores que practican los miembros de esta organización, están los siguientes:

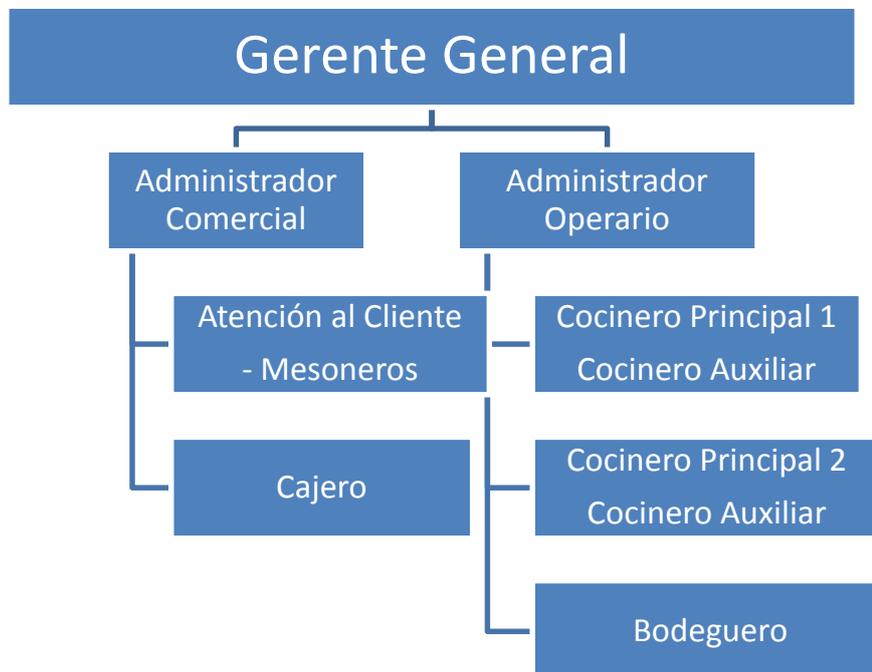
- **Humildad:** porque en la empresa estamos conscientes de que todos los días se aprende algo, lo cual practicamos con la escucha activa de las quejas y sugerencias que nos hacen llegar clientes, amigos y trabajadores acerca de los servicios que prestamos, la filosofía de trabajo y la manera cómo mejorarlos.
- **Responsabilidad:** ser cumplidos con las atribuciones y responsabilidades que cada miembro desempeña, mantiene un ambiente de cooperación y armonía en la organización que los clientes notan en cada visita.
- **Compromiso:** practicamos los acuerdos a los que se llega con el cliente, es importante para la empresa llevarle a la mesa al cliente exactamente lo que pide, de acuerdo a sus preferencias.
- **Respeto:** todos los clientes y trabajadores merecen respeto, por lo tanto, en la organización no se discrimina a los clientes por sus preferencias sexuales, religiosas, su etnia, lenguaje. Asimismo, a los trabajadores siempre que no perturben el ambiente armónico que se pretende mantener en la organización.
- **Transparencia:** Este valor se practica cuando se tienen metas en común para todos los miembros de la organización, que se comunican de manera clara y eficaz. Asimismo, se practica en el establecimiento de precios visibles a todo público.
- **Empatía:** Queremos que nuestros clientes se sientan como en casa, por lo tanto, la atención al cliente está basada en la empatía como valor principal, porque la idea es satisfacer las necesidades del cliente con la mayor calidez y amabilidad. Asimismo, se practica en la relación entre trabajadores y proveedores porque este valor es primordial para mantener una relación armónica y estable entre los involucrados.
- **Agradecimiento:** Se trata de agradecer a nuestros clientes y empleados en todo momento su estadía en el restaurante porque sin clientes ni trabajadores no hay servicio que ofrecer. Agradecer a los participantes del día a día nos permite como empresa vincularnos con esas personas que le dan vida a la organización.

- Esfuerzo y dedicación: Nos esforzamos por satisfacer a nuestros clientes, buscamos que salga contento de las instalaciones del restaurant, para ello nos dedicamos a mejorar continuamente nuestros platos y atención al cliente.

Es necesario resaltar que los datos expuestos en esta investigación pertenecientes a Asadero “El sabor Riobambeño” concernientes a la misión, visión y valores de la empresa fueron facilitados por la misma organización, en su acuerdo para la realización de esta investigación.

2.2.5 Organigrama Estructural

Figura 8. Organigrama Estructural



Fuente: Asadero “El Sabor Riobambeño”
Elaborado por: Cristian Ortiz

2.2.6 FODA Empresarial

Tabla 1. FODA de la empresa

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Infraestructura adecuada para la actividad de servicios gastronómicos.- Maquinaria acertada para el tipo de alimentos que se procesa.- Empresa pequeña y de poco personal.	Debilidades <ul style="list-style-type: none">- Ausencia de Estructura Organizacional detallada.- Ausencia de procedimientos a seguir en cada área- Falta de indicadores explícitos a alcanzar en cada área.- Alta Rotación de Personal- Quejas por parte de los clientes por la mala atención.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Captación de clientes debido a que las personas suelen realizar gran parte de sus comidas fuera de casa.- El poder adquisitivo de los ecuatorianos es estable y con tendencia al alza.- Proveedores de calidad.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Alto número de competidores en la localización del restaurant.

Fuente: Asadero “El Sabor Riobambeño”

Elaborado por: Cristian Ortiz

2.3 Unidad II: Importancia de la gestión administrativa

La gestión administrativa desarrolla las actividades de la empresa a través del cumplimiento del proceso administrativo, el cual permite que la eficiencia de planee, se ejecute y se monitoree.

Como toda gestión está conformada por procesos que la componen y le dan vida, con respecto a esto Ramírez-Casco, Ramírez-Garrido, Calderón (2017):

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos (p.5).

- La Planeación, implica diseñar cómo se harán las actividades necesarias para llevar adelante el negocio. “Es una función administrativa que conduce a la fijación de misiones, objetivos, metas estrategias, medios y recursos para lograrlos en un determinado tiempo” (Ramírez-Casco, Ramírez-Garrido, & Calderón, 2017).

Lo que implícitamente contiene la designación de responsabilidades, la definición de los objetivos y las tareas necesarias para conseguir el desempeño que se espera de la organización.

- La Organización por su parte, se refiere al diseño del funcionamiento de la empresa. Según Gallardo (2017) “es asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas (p.12).

Entonces generalmente se organiza la empresa, a través de organigramas de funcionamiento y guías para los procesos, designación de equipos; es decir, el proceso de distribución y asignación del trabajo, estableciendo los niveles de autoridad y la distribución de los recursos.

- La Dirección, que la guía que pondrá en marcha lo planeado y organizado.

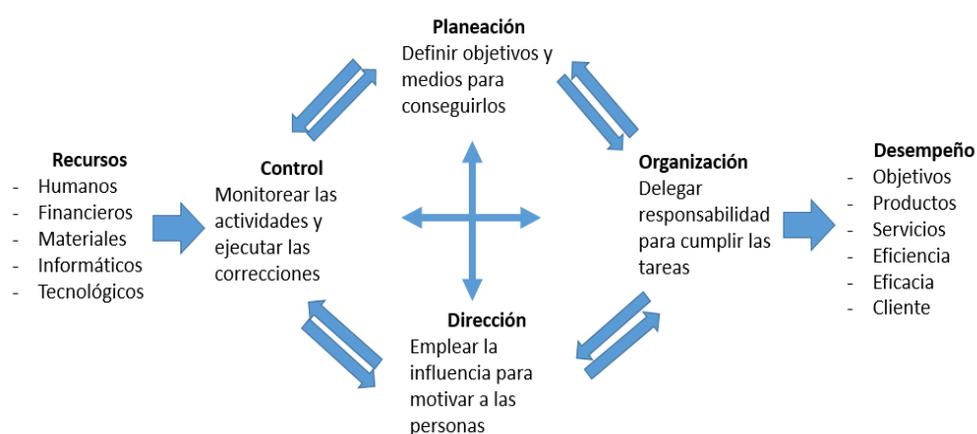
De acuerdo Ramírez-Casco, Ramírez-Garrido y Calderón (2002) la dirección “es el elemento más dinámico del proceso administrativo que implica la responsabilidad que tiene todo jefe de dirigir, conducir, motivar, ordenar e impulsar al personal subordinado, a la mejor realización de sus funciones, con el máximo de eficiencia y colaboración” (p.88). Entonces comprende los aspectos como autoridad, liderazgo y el proceso de influenciar y motivar a las personas para realizar las actividades necesarias.

- Control, que representa el monitoreo y acompañamiento durante el desempeño organizacional.

Es el procedimiento que contribuye a la recolección de datos e indicadores necesarios para retroalimentar la planeación y ejecutar la mejora, permite la verificación de los procesos. El control, se representa en gran parte a través de la aplicación de indicadores de gestión y de desempeño.

De acuerdo a (Ramírez, Ramirez, & Calderón, 2017) la importancia de la gestión administrativa “radica en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios que conlleva a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de la empresa”(p.4); es decir, la gestión administrativa es importante porque permite que el negocio se lleve de la manera más productiva posible, de acuerdo a los criterios y principios bajo los cuales, funcione la gestión.

Figura 9: Proceso Administrativo



Fuente: Chiavenato (2014).
Elaborado por: Cristian Ortiz

Por otro lado, (Méndez, Mendez, & Cruz, 2018) explica que la gestión administrativa se ha desarrollado a través del paso del tiempo, debido a su necesidad de darle respuesta a los obstáculos administrativos que se establecen con las épocas y paradigmas que atraviesa una organización, lo cual, ha generado diversas herramientas para afrontar las situaciones que amerite superar una empresa actualmente.

Principalmente, estos autores hacen énfasis en la importancia de la gestión administrativa principalmente para lograr la competitividad de una empresa y hace alusión a la herramienta de análisis sectorial de Michael Porter, quien a través de la gestión administrativa propone el análisis externo de una empresa mediante el estudio del poder de los proveedores, los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la competencia entrante al sector y a la rivalidad entre competidores. Este análisis construye una imagen del sector objeto de estudio que el empresario debe evaluar porque plantea las amenazas y oportunidades que ofrece el ambiente externo más cercano a la organización.

Por lo tanto, se puede deducir que la gestión administrativa aparte de servir para

garantizar el funcionamiento interno de la empresa a través de las cuatro funciones de la administración: planificación, organización, dirección y monitoreo, también permite a través de la planificación analizar el entorno y de acuerdo a esto elaborar estrategias que permitan elevar el nivel de competitividad de la empresa.

2.3.1 Indicadores de la gestión administrativa

Los indicadores son indicios y señales de un proceso de la organización que es el resultado de un contexto. De acuerdo Samaniego (2017) “son pautas que surgen de la medición que permiten evidenciar cambios en el objeto o aspecto que se mide; cuando se determina un estándar deseado, se puede determinar que el indicador evidencia un progreso” (p.52).

En la gestión administrativa los indicadores de gestión “remontan su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón” Rincón (2014, p.1). con la evolución de la administración y su enfoque en las personas como las responsables del éxito de una organización se comenzaron a incluir indicadores que no solo tenían que ver con valores financieros sino también con los no financieros como el desempeño de acuerdo a Fagundes, Crespo y Ripoll (2009, p.5).

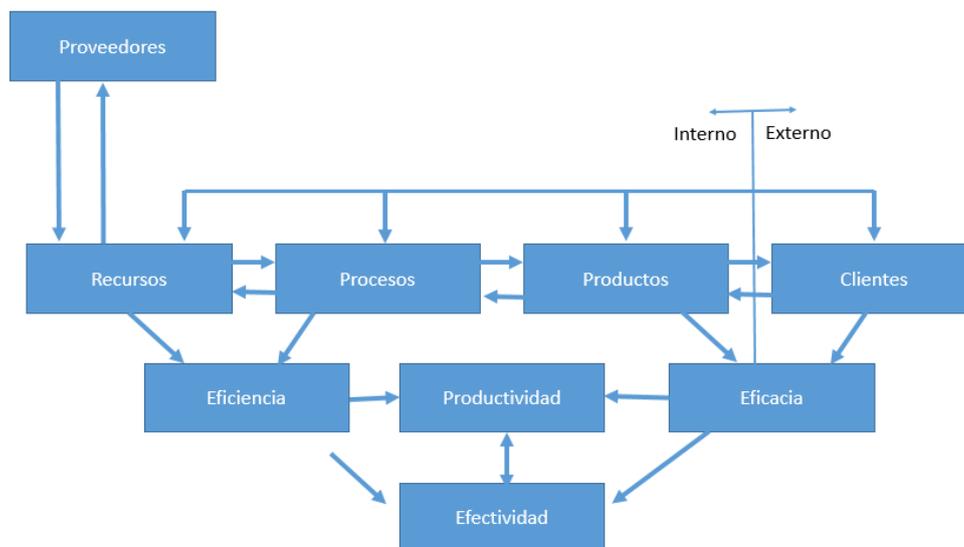
Para Altair (2005) existen dos tipos de indicadores los que indican situaciones pasadas (Nro. de productos vendidos) y los indicadores que describen situaciones futuras (Nro. de productos planificados para vender). Por su parte Niven (2003) citados por Fagundes, Crespo y Ripoll (2009) explica que los indicadores deben ser:

- Cuantitativos: es decir que puedan ser interpretados de la misma manera por cualquier persona dentro de la organización, sin lugar a subjetividades y basado en hechos.
- Accesibles: que los datos puedan ser obtenidos a través de los sistemas de comunicación de la empresa.
- Comprensibles: porque el fin de un indicador es comunicar una situación y motivar a la acción para mejorarlo.
- Contrabalanceados: que a la hora de crearlos consideren el balance entre los recursos y los objetivos de la empresa.

- Relevantes: serán relevantes dependiendo de las necesidades de información que tenga la empresa, se busca describir con exactitud del proceso u objetivo que se está evaluando.
- Común definición: Que sean creados con considerando la interpretación en el mapa estratégico y la definición.

En una investigación realizada por Silva (2012) de acuerdo al enfoque sistémico los indicadores son clasificados como de eficacia cuando se evalúa el alcance de los objetivos, de eficiencia cuando se evalúa el procedimiento correcto y la cantidad de recursos utilizados para el alcance del objetivo y por último indicadores de efectividad cuando se evalúa el alcance de los objetivos tomando en cuenta ambos aspectos. También agrega el siguiente esquema para entender mejor en base a elementos de la organización se realiza un levantamiento de indicadores.

Figura 10: Enfoque sistémico de los indicadores de gestión



Fuente: Silva (2012)
Elaborado por: Cristian Ortiz

Los indicadores a considerar con base en el esquema se concentran en la eficiencia, eficacia y productividad. De acuerdo a Calvo, Pelegrín, Saturnina (2018) "la eficacia es el grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables. La eficacia está bien definida, solo si tanto los objetivos como los resultados, están bien definidos y la comparación entre los dos, es significativa" (p. 122). Por lo tanto, la eficacia es el avance observable hacia la consecución de los objetivos. En ese orden de

ideas, la eficiencia tiene que ver con el alcance de los objetivos propiamente, utilizando el mínimo de recursos. Por su parte Drucker (1982) citado por Calvo, Pelegrín y Saturnina (2018) "La eficacia es la base del éxito: la eficiencia es una condición mínima para sobrevivir después de que se ha logrado el éxito. La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas. La eficacia de hacer las cosas que corresponden"(p.122).

Por su parte la productividad, es un concepto amplio es la mejora del proceso productivo, "es la comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos; es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlo" (Carro & Gonzalez, 2012, p. 1). Este autor, menciona que es importante especificar el sistema por el cual se mide la productividad, especificar las unidades precisas de medición, por ejemplo: horas de mano de obra por tonelada de un producto específico.

La efectividad, se relaciona con la productividad en que la suma de eficacia y eficiencia producen efectividad. En palabras de Rojas, Jaimes y Valencia (2017) "se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y estos se alcancen" (p. 11). Es más allá de alcanzar las metas, es alcanzarlas con eficiencia y traspasarlas.

Teniendo claro los términos, se entiende que los indicadores de eficiencia se crean a partir de los recursos utilizados y los procesos que se manejan en la empresa, mientras que los indicadores de eficacia tienen que ver con el alcance de los objetivos, lo que involucra el producto final y la satisfacción del cliente con el mismo. Por último, la productividad se alimenta de la eficiencia y la eficacia, por lo tanto, son indicadores de efectividad que involucran todo el proceso productivo, los recursos, procesos, productos y clientes.

Es necesario, antes de levantar indicadores de gestión para evaluar tener la planificación necesaria que permita ver hacia dónde camina la empresa. La planificación se realiza por parte de los gerentes y directivos, basados en la misión y visión que sostienen la razón social de la empresa. "La planificación estratégica se relaciona con los objetivos a largo plazo, posibilita formular objetivos respecto a la selección de acciones a seguir, que por lo general son responsabilidad de los niveles mas altos de la empresa" (Zuin, Da Cunha, Spers, Galeano, & Corrêa, 2016, p. 110). La planificación a largo plazo se ejecuta solo llevando a cabo la planificación táctica que es la especificación de las

actividades para perfeccionar un área específica y no la empresa del todo, trabajando con los objetivos establecidos en la planificación estratégica. “La planificación táctica está orientada a ejecutar actividades establecidas en la planificación estratégica, con intervención de los gerentes de cada unidad en que se elaboran los planes” (Zuin, Da Cunha, Spers, Galeano, & Corrêa, 2016, p. 110).

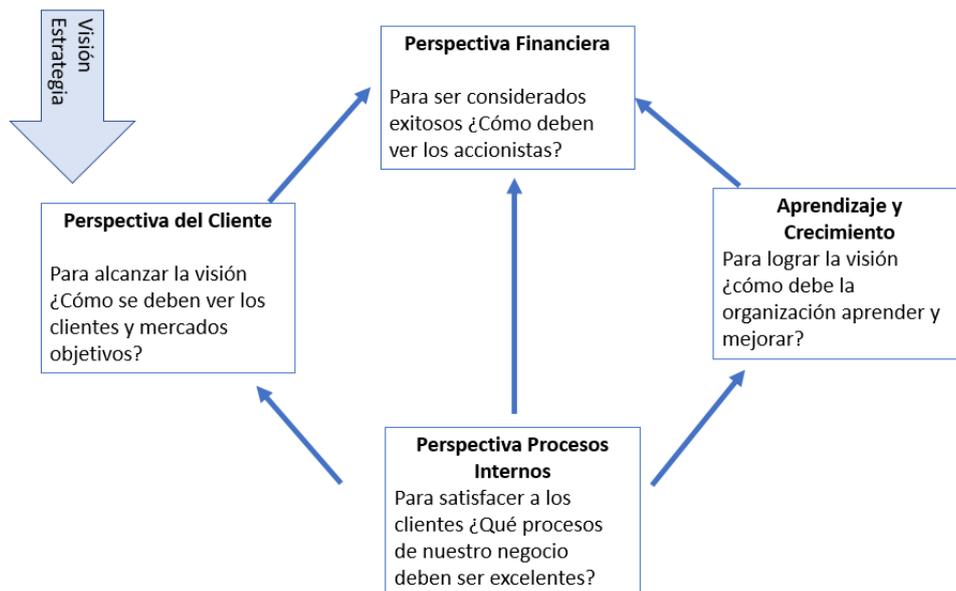
Entonces, la planificación estratégica son los planes que se diseñan para obtener objetivos a largo plazo y la planificación táctica son las actividades que se ejecutan guiadas por la estrategia para lograr objetivos a corto plazo en coherencia con la estrategia. Para esto, hay diferentes modelos de planificación. Sin embargo, en la presente investigación se utilizará el cuadro de mando integral que plantean Norton y Kaplan, que responde a las demandas de los socios de una empresa en las cuatro perspectivas en las cuales se puede evaluar: perspectiva financiera, de mercados, procesos internos y crecimiento. La financiera responde a las metas en utilidades, ganancias, control de costos y gastos, como financiará la implementación de la estrategia, en general. La segunda, responde a las metas en cuanto al mercado, qué segmento se va a satisfacer, cómo se puede llegar a más personas, qué posicionamiento se quiere lograr. Los procesos internos tienen que ver con la organización de la empresa, qué objetivos se quieren lograr con respecto a la productividad, las formas de trabajo, el liderazgo, entre otros; y la última, tiene que ver con el aprendizaje de la empresa, la experiencia, el conocimiento que se acumula con las distintas evaluaciones, entre otros. Si se toma en cuenta el esquema de la figura nro.10, los objetivos estratégicos en sus cuatro perspectivas responden a la productividad, eficiencia y eficacia.

Estas cuatro perspectivas normalmente se toman en cuenta para la elaboración de indicadores de la gestión administrativa en la empresa, debido a que los indicadores de gestión son diferentes en cada organización, pero, se pueden clasificar en cuatro aspectos de acuerdo a estos autores:

- **Indicadores en la perspectiva de los procesos internos:** este aspecto lo conforman todos los indicadores que se realizan con el fin de hacer la gestión de procesos internos, tanto macro como micro procesos, más efectiva y eficaz. Se trata de obtener los objetivos en los tiempos programados, con calidad, productividad, bajos costos, tiempos de entrega, calidad de materia prima e indicadores medio ambientales.

- **Indicadores en la perspectiva del cliente:** Se enfoca en obtener indicadores y objetivos relacionados con la satisfacción del cliente, la ampliación del mercado que se atiende, el posicionamiento, la fidelidad, la calidad del servicio postventa y atención al cliente en general.
- **Indicadores desde la perspectiva financiera:** Se relacionan con los indicadores que se manejan en contabilidad y finanzas, busca evaluar los números que dan cuenta de la situación económica de la empresa, las ampliaciones de capital, las acciones, la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad.
- **Indicadores desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** Estos indicadores se relacionan con los procesos de investigación y mejora. Miden el grado de innovación en los procesos que la empresa realiza, están incluidos la capacitación de trabajadores, los costos por innovación, el ratio de éxito de los productos nuevos, incremento de capacidades del personal, entre otros.

Figura 11: Estructura de los indicadores de gestión administrativa de acuerdo a Cuadro de Mando Central



Fuente: Norton y Kaplan (2001)
 Elaborado por: Cristian Ortiz

2.4 Unidad III: Los Recursos

De acuerdo a la Real Academia Española son “un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa” (p.1). Dentro de las organizaciones los recursos son todos los elementos con los que se cuentan para llevar a cabo las actividades principales y de apoyo en una entidad.

Bajo un enfoque sistémico de organización, los recursos son todas las entradas para los distintos procesos dentro de una organización.

2.4.1.1 Tipos de recursos

La administración clásica toma como recursos al capital, los materiales e insumos y las personas como recursos humanos. Actualmente los recursos los constituyen los económicos- financieros, los materiales, los tecnológicos y la gestión de talento. Los recursos humanos han pasado a ser administradores de gestión humana, su principal función es facilitar las tareas de la empresa a través de la atracción retención y compensación de personas que agreguen valor a los procesos de la empresa.

- Los recursos económicos financieros, los constituyen los propios y ajenos en materia monetaria, como el dinero en efectivo, aportaciones de los socios, acciones, utilidades, préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios, bonos, y emisión de valores.
- Los recursos materiales, son medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. Son físicos y tangibles como las instalaciones, edificios, terrenos, equipos, maquinarias, herramientas, vehículos, materia prima y auxiliar necesaria para la gestión de la actividad principal de la empresa.
- Recursos tecnológicos, son las herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de sistemas de producción, ventas, finanzas, entre otros. Son recursos de apoyo necesarios en esta época tecnológica y globalizada en donde la tecnología supone un eje transversal. Estos recursos se pueden adquirir o se pueden desarrollar.
- Personas o recursos humanos como anteriormente se llamaba son las que hacen que todos los demás recursos se utilicen de la manera correcta para

generar los resultados que se esperan en la empresa. Son más que recursos, son fundamentales para la vida de la organización.

2.4.1.2 Importancia de los Recursos

La importancia de los recursos la definen los objetivos que se tengan en la organización, dependiendo de lo que se quiere lograr los recursos van adquiriendo valor. Para transformar la materia y elaborar un producto es necesario que se defina qué materiales se necesitan y esto lo hacen las personas. Los materiales en si mismo que lleva los productos son necesarios, la tecnología que se utilice para el procesamiento del producto y su transformación y el dinero que compra todo lo anterior. Es decir, los recursos son importantes porque se ubican en el proceso clave de cualquier entidad, son los que permiten que la organización exista.

3 METODOLOGÍA

3.1 Método

La investigación se llevó a cabo a través del método inductivo – deductivo que sugiere una investigación que utiliza la observación para determinar una situación en general, y luego de la recolección de datos de fuentes primarias involucradas la inferencia de lo que ocurre en la organización objeto de estudio.

Según Dávila (2006) “lo inductivo va de lo particular a lo general y lo deductivo va de lo general a lo particular”; dentro de la dualidad inductivo – deductivo estos conceptos se complementan para dar veracidad a la situación que se estudia. Dentro de la presente, se describió la situación de la empresa que incluye un FODA donde se expusieron algunos problemas, a partir de esto se realizó una observación de las distintas áreas para conocer lo que sucede, hasta ahí se cumplió el proceso inductivo. Adicionalmente, se realizaron las encuestas a los involucrados en el asunto para corroborar o refutar la premisa inicial y en este segundo análisis se cumple el proceso deductivo, porque a partir de los hallazgos en las encuestas se determina el panorama general.

3.2 Tipo de investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto, ya que fue cuantitativa porque se analizaron numéricamente y estadísticamente las respuestas de las encuestas para determinar la gestión administrativa que de hecho impera y los procesos administrativos que se dan. Así mismo, se enfocó de manera cualitativa, ya que se practicó la observación directa en el entorno de la empresa, tomando como guía una lista de observación.

El enfoque mixto “supone la cohesión de los métodos cualitativo y cuantitativo, lo cual implica utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades al máximo” (Baptista, Hernández y Fernández, 2014, p.145).

3.3 Diseño

La investigación fue de tipo “no experimental “porque no se manipularon variables. Con respecto a este enfoque los autores Baptista, Hernández y Fernández (2014) explican que “es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.193).

También se hizo uso de la investigación descriptiva para exponer lo observado mediante el chequeo de la lista de observación. La investigación descriptiva es necesaria a la hora de narrar los problemas que aquejan a la empresa y las posibles soluciones que se encuentren.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según Arias, F. (2016) la población “son todos los elementos que tienen características comunes y de interés para la investigación, por lo tanto, la población depende del problema de estudio” (pág.81).

En esta investigación la población estuvo conformada por la totalidad de los miembros de la organización Asadero El Sabor Riobambeño, tanto en sus trabajadores operarios, hasta la gerencia.

Tabla 2. Población

Área- Población	Colaboradores
Personal administrativo	3
Personal Operario	9
Total	11

Fuente: Asadero El Sabor Riobambeñito

Elaborado por: Cristian Ortiz

3.4.2 Muestra

Es un conjunto representativo de la población objeto de estudio que contiene características representativas del total de la población, las muestras siempre son finitas (Arias F. , 2016, pág. 83). En esta investigación, no se aplicó el muestreo debido a que la empresa cuenta con una población reducida, menor a 30 personas. Sustentado en lo que menciona Arias F. (2011) “si la población se integra de un número accesible al investigador la población total puede ser tomada como la muestra, en este caso no habría muestreo” (p.83).

3.4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.3.1 Técnicas

Un instrumento de medición y recolección de datos es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, según Arias, F. (2011) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, el cuestionario en sus dos modalidades (entrevista o encuesta), el análisis documental, análisis de contenido, otros”. (p.25).

En el presente estudio, la técnica de recolección de datos a utilizada en un primer momento, es la observación directa de la gestión administrativa, registrando la información a través de una lista de observación tomando en cuenta los procesos que se llevan a cabo en cada departamento, chequeando procedimientos y verificando ítems que permitieron notar irregularidades en la cotidianidad del restaurante.

Así mismo, se realizó una encuesta estructurada a través de la utilización del cuestionario que se preparó para obtener las opiniones y manifestaciones de los miembros de la organización. El análisis de las respuestas del cuestionario, contribuyó a explicar,

por ejemplo, el conocimiento que tiene un trabajador de la misión y visión del trabajo que desempeña y el tipo de estructura organizacional que predomina en la entidad.

3.4.3.2 Instrumentos

- **Ficha de observación**

La lista de observación o cotejo es “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada y se estructura en tres columnas, en donde se indicará o no si se observa el aspecto en estudio” (Arias F. , 2016). Es decir, se enlistan los aspectos a observar y se marcan los que se observen en el ambiente de estudio.

En esta investigación se realizó tomando como referencia los procesos que se realizan en el restaurant, en el área de caja, proceso de comida, atención al cliente, infraestructura, administración.

- **Cuestionario de Encuesta**

La encuesta se realizó tomando como guía un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, cuyo objetivo será determinar el tipo de gestión administrativa que mantiene el restaurant, por lo que se basó en aspectos administrativos de la planificación, organización, comunicación, liderazgo y coordinación, monitoreo y retroalimentación. Fue una encuesta cerrada con opciones de respuesta “si” y “no” con afirmaciones acerca de las distintas etapas administrativas en la empresa.

3.4.4 Técnicas de procesamiento de la información

Los resultados obtenidos en las entrevistas se tabularon y resumieron en tablas estadísticas, debidamente procesadas en el programa Microsoft Excel. Mediante este sistema se cuantifican las respuestas para el análisis de datos de las entrevistas, de forma rápida y consistente, empleando la gráfica circular, con su respectiva interpretación y análisis.

3.5 Resultados y discusión

3.5.1 Análisis de Encuestas

La analizar los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, se tomará como referencia lo planteado en la Tabla nro.3 en donde se clasifica una respuesta general a partir del conteo de las respuestas de los distintos entrevistados.

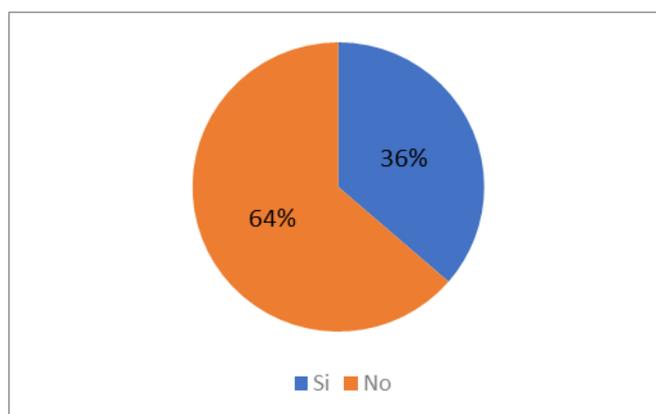
Tabla 3. Considera que la empresa tiene un plan estratégico que garantice

Si	4
No	7
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 12. Considera que la empresa tiene un plan estratégico que garantice el éxito de la organización.



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. La mayoría de los encuestados consideran que no existe un plan estratégico que garantice el éxito de la organización. Por otro lado, un 36% considera que si existe este plan; por lo tanto, se concluye que, si el plan existe, al menos el 64% de los empleados no lo conocen.

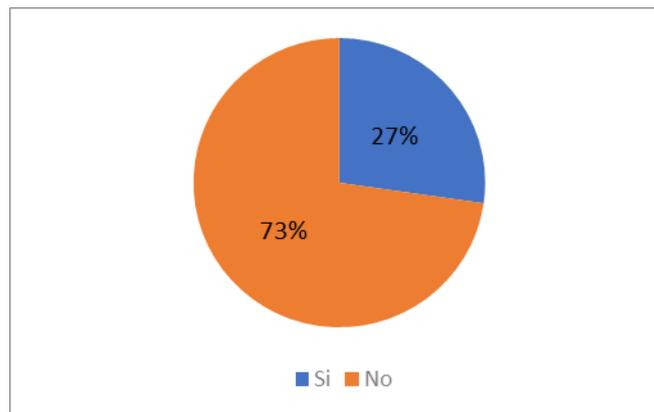
Tabla 4. Conoce usted la misión y visión que tiene el restaurant.

Si	3
No	8
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 13. Conoce usted la misión y visión que tiene el restaurant.



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. Un 73% de los encuestados manifiestan que no conocen la misión y la visión que tiene el restaurante, mientras un 27% indica que si lo conoce; por lo tanto, se podría concluir que, si la misión y la visión de la empresa existen, debe socializarse con todas las personas que hacen vida en la empresa ya que un 73% de los mismos, manifiestan no conocerlas.

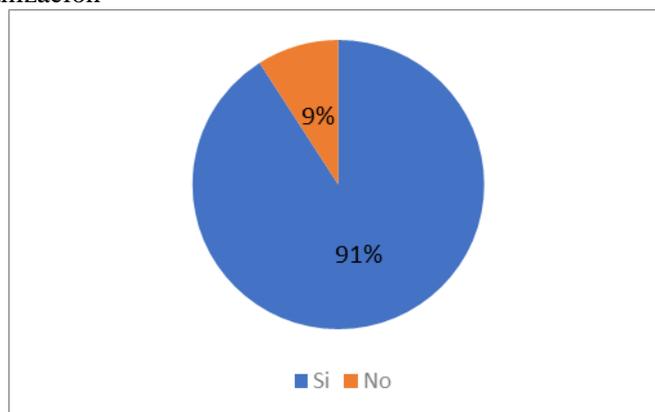
Tabla 5. Considera que las actividades que realiza diariamente contribuyen al logro de los objetivos de la organización

Si	10
No	1
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 14. Considera que las actividades que realiza diariamente contribuyen al logro de los objetivos de la organización



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. La mayoría de los empleados considera que las actividades que realiza diariamente contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Un porcentaje mínimo de 9% manifiesta que las actividades que realiza diariamente no contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto, ese 9% de personas debe ser capacitada con respecto a los objetivos de la organización.

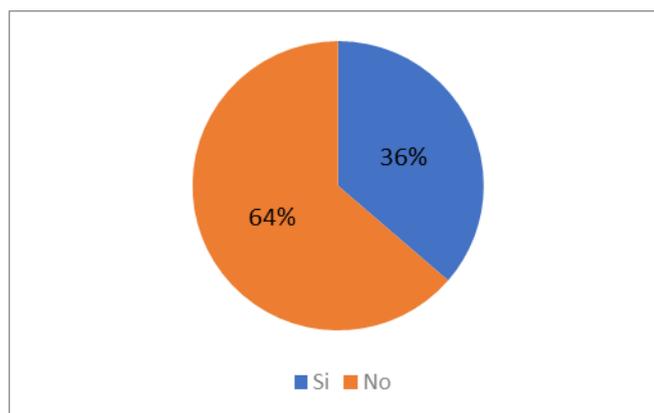
Tabla 6. Existe un organigrama visible en donde se aprecien las líneas de autoridad y comunicación en la empresa, así como los distintos puestos de trabajo.

Si	4
No	7
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 15. Existe un organigrama visible en donde se aprecien las líneas de autoridad y comunicación en la empresa, así como los distintos puestos de trabajo.



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. Un 64% de los encuestados manifestaron que no existe un organigrama visible en donde se aprecien las líneas de autoridad y comunicación en la empresa, así como los distintos puestos de trabajo, y un 36% manifestó que sí. Esto quiere decir que posiblemente el organigrama no esté visible para todos.

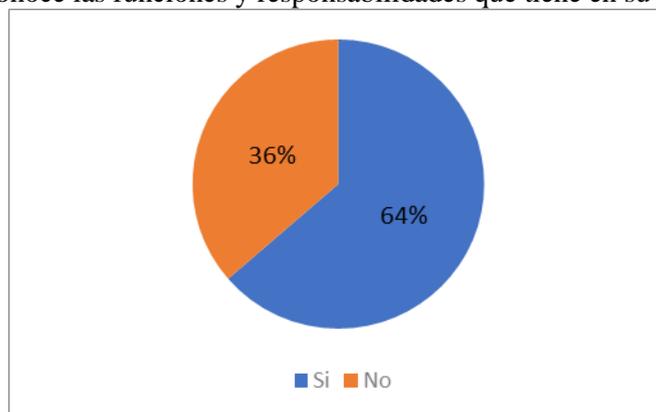
Tabla 7. Usted conoce las funciones y responsabilidades que tiene en su puesto

Si	7
No	4
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 16. Usted conoce las funciones y responsabilidades que tiene en su puesto



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. El 64% de las personas manifestaron conocer las funciones y responsabilidades que tienen en su puesto y un 36% lo niega. Esto es importante, no puede haber personas trabajando sin conocer plenamente las funciones y responsabilidades que tienen en su puesto de trabajo. Esto quiere decir que hace falta capacitación a la hora de ingresar a las personas en la empresa.

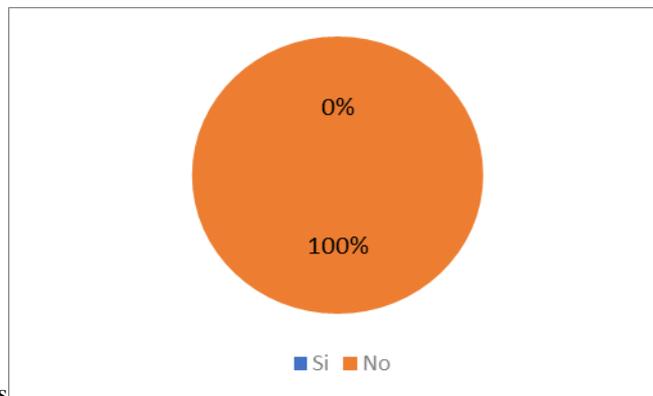
Tabla 8. Cuando hay un mensaje importante que hacerle llegar, ¿se realiza de manera formal mediante correo o notificación escrita?

Si	0
No	11
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 17. Cuando hay un mensaje importante que hacerle llegar, ¿se realiza de manera formal mediante correo o notificación escrita?



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. El 100% de los encuestados manifestaron que cuando se les hace un comunicado importante no se les realiza de manera escrita y formal. Esto quiere decir que todos los mensajes, llamados de atención, Instrucciones, o cualquier otro comunicado se realiza de forma oral. Esto es típico de las empresas con poco personal, sin embargo, suele ser un problema la informalidad cuando no se dejan por escrito las pautas.

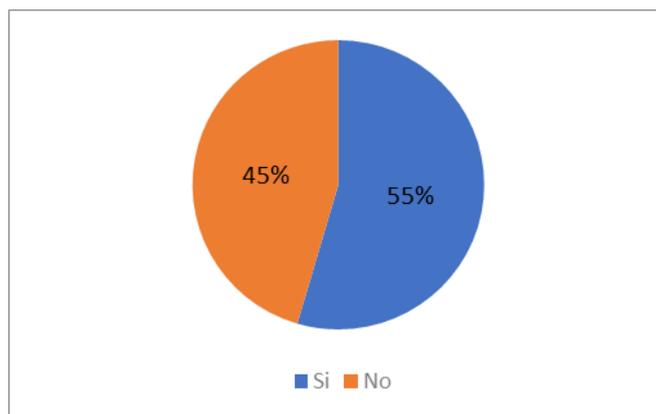
Tabla 9. Se siente escuchado por parte de su jefe y compañeros de trabajo.

Si	6
No	5
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 18. Se siente escuchado por parte de su jefe y compañeros de trabajo.



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. Un 55% de las personas manifiestan que sí se sienten escuchadas por los jefes, sin embargo, una minoría muy representativa de 45% indicó que no se sienten escuchados por los jefes. De acuerdo a la figura nro.18, prácticamente la mitad de las personas no se sienten escuchados. Esto significa que posiblemente no hay espacios de participación.

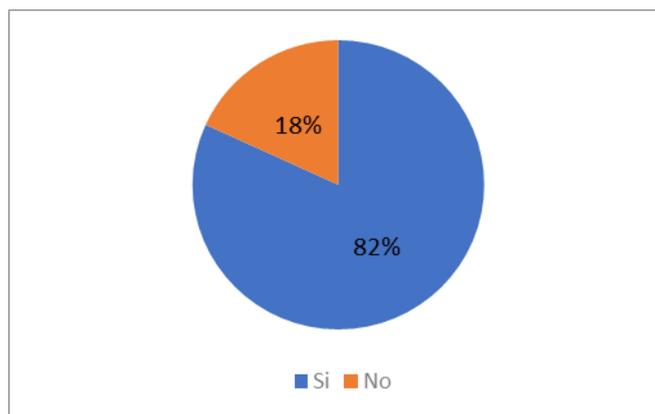
Tabla 10. Considera que su supervisor le orienta en sus tareas diarias.

Si	9
No	2
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 19. Considera que su supervisor le orienta en sus tareas diarias



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. Los encuestados si consideran que su supervisor le orienta en sus tareas diarias, mientras que un 18% considera que no. Esto pudiera estar reflejando favoritismo por parte del gerente con algunos empleados o falta de reglas claras para cada puesto de trabajo. Las personas deben saber sus responsabilidades y deben poder acercarse al mando medio inmediatamente superior para resolver alguna duda. El supervisor debe estar abierto a atender las dudas o solicitudes de todos los colaboradores de la empresa a su mando.

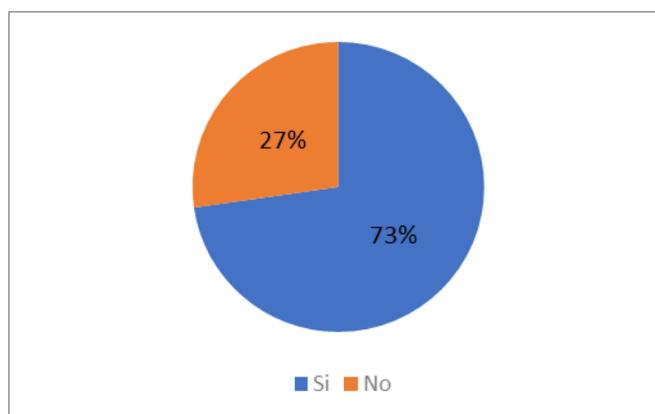
Tabla 11. Se realizan reuniones frecuentes entre trabajadores y gerentes para socializar las metas y los reconocimientos.

Si	8
No	3
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 20. Se realizan reuniones frecuentes entre trabajadores y gerentes para socializar las metas y los reconocimientos



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. Las personas encuestadas indican en un 73% que sí se realizan reuniones frecuentes entre trabajadores y gerentes para socializar las metas y los reconocimientos. Por otro lado, 27% indica que no se realizan estas reuniones. Por lo tanto, estos espacios de participación deben ser con convocatoria previa para todos, porque es importante para la motivación y para el alcance de las metas específicas de cada departamento.

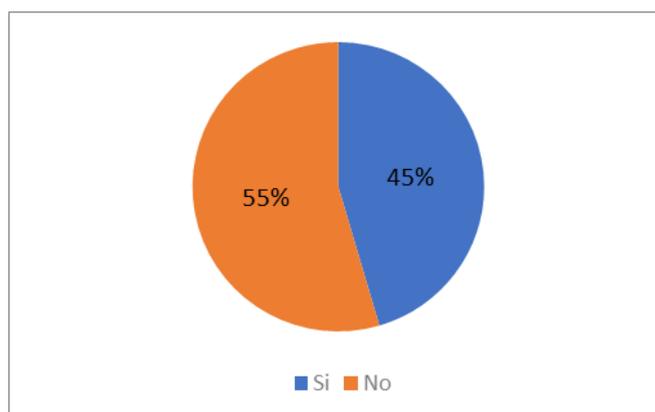
Tabla 12. Se planifica la mejora de procesos

Si	5
No	6
Total	11

Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Figura 21. Se planifica la mejora de procesos



Fuente: Encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Interpretación. No se planifican los procesos de mejora en la empresa, ya que la mayoría de los entrevistados así lo manifiestan, con un 55%. Sin embargo, un 45% que es una proporción significativa manifiesta que sí. Por lo que puede estar fallando la comunicación en la empresa acerca de las mejoras necesaria en los procesos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa se halló que hay problemas con la comunicación de los objetivos de la empresa y, en general de los planes que se implementan. Las personas en su mayoría conocen las atribuciones de su cargo, pero una proporción significativa lo desconoce. Adicional a ello, hay personas que no se sienten escuchadas en la empresa, lo que imposibilita que el trabajo se ejecute bien, puesto que la comunicación tanto de las tareas como de las dudas acerca de estas son imprescindibles para el desempeño óptimo. Las personas no consideran que hay un plan estratégico, no conocen la misión y la visión, no hay organigrama, estos aspectos son importantes a la hora de organizar y dirigir una empresa.

3.5.2 Guía de Observación

De acuerdo a lo observado mediante el chequeo de los ítems en la guía de observación que abarcó diferentes etapas del proceso productivo del restaurante como caja, proceso de comida, atención al cliente e infraestructura, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- No existe listas de platos y especialidades visibles en el área de caja para que los comensales escojan.
- No existe un menú visible para todos los clientes.
- Los colaboradores del restaurante no utilizan uniformes que los identifiquen como tal.
- Ausencia de planes de contingencia y señalética en caso de una potencial emergencia.
- Los empaques para llevar no identifican al restaurante.
- En el área de infraestructura no existen baños especiales para discapacitados ni cambiadores para bebé.

De acuerdo a esto se evidencia que el restaurante está desperdiciando los espacios visuales del área de caja que podrían indicarle a los comensales las especialidades del restaurante o incluso impulsar otros platos a través de imágenes atractivas o precios de oferta.

Es función administrativa planificar, organizar, coordinar, dirigir y monitorear la gestión empresarial por lo que parte de optimizar los recursos pasa principalmente por la planificación; utilizar los uniformes como medios publicitarios o incluso estrategia para incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa es una buena práctica gerencial que aminora costos de integración o motivación. Adicional a esto, los uniformes proyectan una imagen de organización y seriedad en la empresa. Lo mismo sucede con los empaques sin identificación.

En la parte de infraestructura, se observó falta de planificación con respecto a prevención de riesgos y áreas para discapacitados o familias con niños pequeños, siendo este un restaurante que abre sus puertas principalmente a familias.

3.6 Análisis y discusión de resultados

De acuerdo al diagnóstico realizado de la empresa la misma es pequeña, tiene 11 empleados, la figura directiva es solo una, es decir no hay mandos medios, la comunicación se realiza de manera informal, existe una orientación individual del superior con los colaboradores, no hay un plan estratégico que defina específicamente lo que se realizará, ni como se hará, las persona necesitan saber los objetivos que se persiguen para trabajar con mayor orientación al logro. Debido a que no hay una planificación de la mejora, posiblemente la retroalimentación tanto con los empleados como con los clientes, sea muy poca. Esta empresa trabaja bajo un modelo simple lineal.

Entre las fortalezas de esta empresa está el hecho de ser pequeña con pocos colaboradores lo que encierra una oportunidad de tener líneas de comunicación amplia y efectiva con todos los involucrados. Claramente, con base en los resultados de los encuestados hay personas que no están conformes, el recurso comunicacional es amplio en esta situación no debería haber problemas en este aspecto. Sin embargo, el problema se deriva de una carencia de planificación clara en la empresa.

Por lo tanto, se recomienda trabajar con un cuadro de mando integral en donde se definan los objetivos desde las cuatro perspectivas que plantea Norton y Kaplan: financiera, de mercado, procesos internos y crecimiento. A partir de estos objetivos se podrán establecer indicadores para evaluar la gestión e ir optimizando los recursos de la empresa.

Actualmente se desperdician recursos materiales, ya que se puede reorganizar el área de caja para hacer más atractiva la oferta de productos y servicios del restaurante o incluso incrementar la oferta vía web, en donde se economizan recursos económicos.

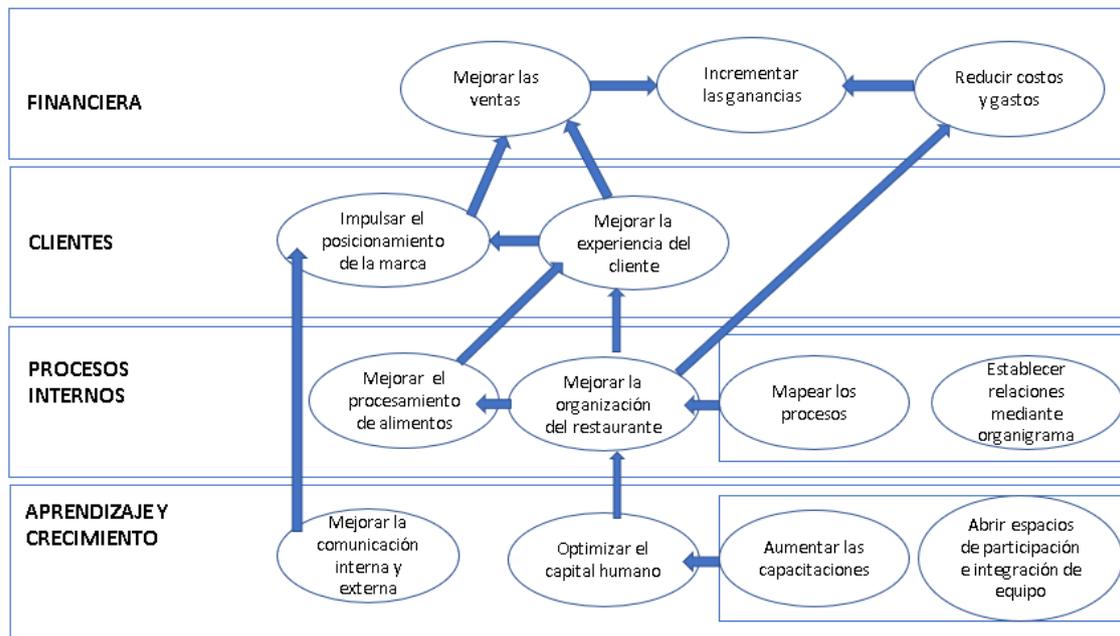
Los recursos humanos quizá son subvalorados, es necesario invertir en la capacitación de los trabajadores no solo en las funciones que desempeña, sino en el conocimiento de la visión y misión de la empresa, de donde nace el fin de las actividades diarias.

4 PROPUESTA

Se propone trabajar principalmente la planificación en esta empresa a través de un mapa estratégico que englobe los objetivos que se necesitan plantear los grupos de interés de esta empresa, en este caso los socios. A continuación, un ejemplo de cómo se podría trabajar la planificación de las actividades en la empresa; para elaborar el mapa estratégico es necesario identificar la estrategia, que en esta oportunidad es la siguiente, con base en la visión de la empresa:

Estrategia: Posicionar la empresa a través del fortalecimiento de la atención al cliente, el cuidado de la calidad del servicio, el mejoramiento de los procesos internos y el establecimiento de una campaña de marketing que resalte los valores del restaurante con la finalidad de lograr ser reconocidas nacionalmente por la calidad y frescura de sus productos y por su excelente atención al cliente.

Figura 22. Mapa Estratégico



Elaboración: Cristian Ortiz

Tabla 13. Perspectivas para gestionar la empresa

Perspectivas Financiero	Incrementar las ventas. Reducir los costos y gastos. Incrementar las ganancias respecto al período anterior.
Perspectivas Clientes/Mercado	Aumentar satisfacción de los clientes y posicionamiento.
Perspectivas Procesos	Mejorar la organización del restaurante a través del mapeo de procesos, establecimiento de relaciones a través de organigrama y optimización del capital humano. Mejorar el procesamiento de alimentos.
Perspectivas Aprendizaje	Mejorar la comunicación interna y externa, así como la optimización del capital humano mediante las capacitaciones y la apertura de espacios de participación.

Fuente: Investigación

Elaboración: Cristian Ortiz

Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Figura 23. CMI Perspectiva Financiera

AREA	FACTORES DE DESEMPEÑO	INDICADOR	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)	
PERSPECTIVA FINANCIERA	MEJORAR LAS VENTAS	Nro. De platos diarios vendidos	250	100	150	150	Promedio de platos que se venden al día	
		Cantidad diaria de venta en dólares	430\$	100\$	215\$	210\$	Promedio de dinero recaudado diariamente	
	INCREMENTAR LAS GANANCIAS	Margen de ganancias mensual	\$ 9.000,00	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	Promedio de ingresos totales mensuales menos costos mensuales	
		Utilidad positiva mensual	50%	10%	20%	20%	Cumplimiento de comisiones externas por jefe de area	
	REDUCIR COSTOS Y GASTOS	Reducción de porcentaje de desperdicios		3%	12%	10%	12%	% de alimentos desperdiciados en procesamiento de platos.

Elaboración: Cristian Ortiz

Desde la perspectiva financiera se monitorea la mejora de las ventas de acuerdo a los platos vendidos y la cantidad de dólares que ingresa diariamente por venta de productos. Se estima como meta, al menos la venta diaria de 250 platos lo que representa la venta de 100 platos más que los actuales. Y la venta de 220\$ adicionales a los 210\$ que actualmente se venden. Con respecto al incremento de las ganancias, este se relaciona con las ventas y el control de costos y gastos, se espera incrementar al menos un 30% adicional con las mejoras que se plantean y la implementación de la estrategia. Por su parte, los costos, en esta oportunidad se reflejan asociados a la cantidad de desperdicio, lo que también lo hace un indicador de eficiencia.

Figura 24. CMI Perspectiva Mercados/Clientes

AREA	FACTORES DE DESEMPEÑO	INDICADOR	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)
PERSPECTIVA DE MERCADO/CLIENTES	IMPULSAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	Escala de preferencia de restaurantes por parte del cliente	1	22	16	22	Encuesta de preferencia de restaurantes en linea
		Nro. De contratos publicitarios por diferentes medios	30	5	10	7	Promedio de contratos con diferentes medios (radio, prensa, tv, redes).
	MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Porcentaje de satisfacción del cliente con el plato	100%	40%	50%	60%	Nro. De encuestas positivas / Total de encuestas
		Porcentaje de satisfacción del cliente con la atención	100%	40%	50%	40%	Nro. De encuestas positivas / Total de encuestas

Elaboración: Cristian Ortiz

Desde la perspectiva de mercados, se plantea el control a través de encuestas de satisfacción tanto en platos como en atención para monitorear la experiencia del cliente. Así mismo, implementar encuestas para sondear las preferencias de los restaurantes que prefieren los clientes (lo que requiere inversión en investigación de mercados).

Figura 25. CMI Perspectiva Procesos

AREA	FACTORES DE DESEMPEÑO	INDICADOR	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)
PERSPECTIVA PROCESOS	MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DEL RESTAURANTE	Ocupación del restaurante	100%	10%	20%	40%	Cientes atendidos/capacidad de mesas
		Tiempo de atención en caja	1 minuto	3 minutos	2 minutos	3 minutos	Tiempo promedio de cobro en caja.
	MEJORAR EL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS	Tiempo de preparación del plato	5 minutos	8 minutos	6 minutos	10 minutos	Tiempo promedio de espera del cliente por la comida

Elaboración: Cristian Ortiz

La mejora de los procesos internos con base en el mapa estratégico está en realizar un mapeo de procesos para fortalecer la organización del restaurante (ver figura 27), en términos medibles esto se traduce en tiempos de espera del cliente, tiempos de cobro, ocupación del espacio para comensales.

Figura 26. CMI Perspectiva de Aprendizaje

AREA	FACTORES DE DESEMPEÑO	INDICADOR	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	OPTIMIZAR CAPITAL HUMANO	Nro. Capacitaciones de ingreso al año	3	1	1	1	Nro. De capacitaciones realizadas / Nro. De capacitaciones planificadas
		Nro. De Capacitaciones de Monitoreo al año	12	3	4	3	Nro. De capacitaciones realizadas / Nro. De capacitaciones planificadas
	MEJORAR COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Nro. De Charlas de integración al año	12	3	6	3	Nro. De charlas realizadas / Nro. De charlas planificadas
		Nro. de "Me Gusta" en publicaciones o informaciones en página	1millon	100	1000	100	Nro. Promedio de "me gusta" en publicaciones
		Nro. De Actualizaciones de página web y perfiles virtuales al mes	22	10	12	8	Promedio de actualización en pagina y perfiles al mes

Elaboración: Cristian Ortiz

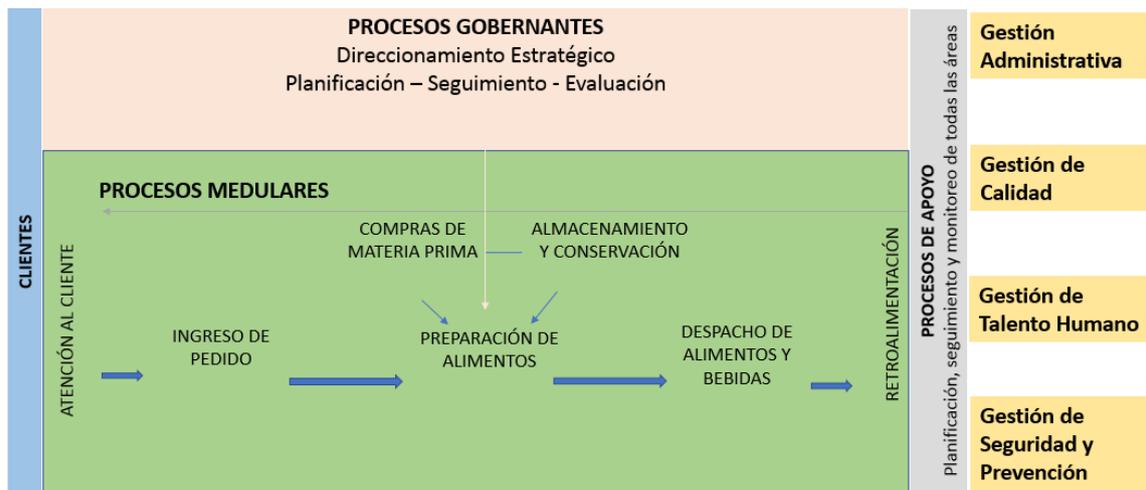
Desde el mapa estratégico que contempla los hallazgos de esta investigación, se plantea la perspectiva de crecimiento y aprendizaje con base en la optimización del capital humano, realizando capacitaciones de ingreso y capacitaciones de mejora incremental de los procesos. Con respecto a la mejora de la comunicación interna y externa se implementa considerando la actividad virtual y a lo interno; la integración del personal con espacios de participación y socialización. Con respecto a los colores; se colocan con la finalidad de identificar los indicadores a los cuales hay que prestarle mayor atención, hasta mejorar sus resultados.

Rango para entender los indicadores reales:

	Excelente
	Adelante
	Alerta
	Peligro

A continuación, un ejemplo de funcionamiento de un restaurante por procesos, que ayudará a la empresa a realizar su mapeo de procesos con mayor profundidad y especificidad. Se evidencian procesos gobernantes de direccionamiento estratégico que tiene incidencia transversal en todos los procesos y por otro lado los procesos de apoyo que tienen incidencia transversal en respecto al proceso medular que lo conforma la compra, elaboración y despacho de alimentos.

Figura 27. Propuesta de gestión por procesos



Fuente: Adaptado de ISO 9001:2015
 Elaboración: Cristian Ortiz

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Dentro de las conclusiones generales de los instrumentos aplicados se identifican el desperdicio de espacios informativos tanto para los clientes como para los colaboradores de la empresa. Los recursos pueden ser optimizados con una planificación estratégica adecuada al restaurante.
- Debido a que es una empresa pequeña esta estructura es adecuada, sin embargo, debe cuidar la retroalimentación y comunicación con los colaboradores y clientes para funcionar de manera efectiva ante los cambios del entorno.
- El método por procesos que está enfocado a apoyar desde todas las instancias de la organización la cadena de valor del proceso fundamental de la empresa como es el procesamiento de alimentos. Complementario a esto y no por esto menos importante, está la planificación estratégica considerando a la visión de crecimiento, desarrollo de procesos, ganancia de mercado y obtención de mayores ventas.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa llevar un cuadro de mando integral, en donde se detalle la planificación y los resultados que se esperan de una gestión en un periodo determinado, para que el ejercicio administrativo tenga fines claros y medibles.

El gerente debe aprovechar las características de la empresa para sustentar la estrategia, aprovechar las oportunidades del entorno desde las fortalezas internas y subsanar las debilidades que se tengan. Se le recomienda al gerente planificar conforme a la realidad de la empresa.

La propuesta debe llevarse a cabo mapeando el proceso principal y los subprocesos de la empresa, al tener esto, será sencillo levantar indicadores conforme a la visión que se tenga.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Altair, C. S. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. Valencia: ECO3 Colecciones.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. México: Epísteme.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Caracas-Venezuela: Episteme.
- Baptista, P., Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Bravo, J. (2008). *El Modelo de Gestión por procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bueno, E. (2007). *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos. 2da Ed.* Madrid-España: Pirámide.
- Caicedo, C., & Cortés, C. (1997). *Enfoque, organización y los modelos*. Bogotá - Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Saturnina, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección ISSN 2306-9155*, 120-124.
- Carro, R., & Gonzalez, D. (2012). Productividad y Competitividad. *Administración de las Operaciones*, 1-18.
- Chiavenato, I. (2002). *La Administración de los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prisma.
- Dávila, N. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso de investigación*. Caracas-Venezuela: Episteme.
- Drucker, P. (2002). *Modelos de Gestión Eficientes*. USA: All Business.
- Esparza, N. (2015). *Sistema Informático de Gestión de procesos administrativos*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Fagundes, J., Crespo, C., & Ripoll, V. (2009). *La implicación de los indicadores de gestión en las Facultades Privadas de Brasil: La perspectiva del Balanced Scorecard*. Fortaleza, CE, Brasil: XVI Congreso Brasileiro de Custos.
- Gallardo, E. (2017). Fundamentos de la Administración . *Contribuciones a la Economía*.
- García, J., Aguilar, J., & Castillo, A. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. *Odiseo. Revista Electrónica de Pedagogía*.
- Guevara, R. (2016). El Estado del Arte en la Investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Folios: Segunda Epoca N° 44* , 165-179.

- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Iacoviello, M., & Pulido, N. (26 de Junio de 2008). *Gestión por Resultados*. Obtenido de CLAD.
- López, A. (2002). Metodología de la investigación contable. Séneca, Polanco, México: International Thomson Editores. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=BLO9spGHxrwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- López, D. (2013). *Análisis del Proceso Administrativo y su incidencia en la operatividad e la empresa Mercredi, S.A. Ubicada en Guayas*. El Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Méndez, V., Mendez, L., & Cruz, A. (2018). La Importancia de la Administración en las organizaciones como forma para lograr la competitividad. *Revista Caribeña de ciencias Sociales*, 4-14.
- Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis num.* 19, 52-58.
- Norton y Kaplan. (2001). *El cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Palacios, J. (2016). *Introducción a la organización de empresas*. Madrid - España: UDIMA.
- Pérez. (2010). *Gestión por procesos*. Mexico: ESIC.
- Ramírez, A., Ramirez, R., & Calderón, E. (2017). La Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista EUMED*.
- Ramírez-Casco, A., Ramírez-Garrido, R., & Calderón, E. (2017). La Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía ISSN: 1696-8360*, En línea <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>.
- Rincón, R. (2014). *Los indicadores de Gestión Organizacional*. México: Soporte.
- Rodriguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento. *Revista EAN Nro.82*, 179-200.
- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. México: Mc Graw Hill.
- Samaniego, K. (2017). *Indicadores de Gestión Administrativa como mecanismo de control en la coordinación de postgrados PUCESE*. Esmeraldas-Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Schmal, R., & Olave, T. (2014). Optimización del proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda. *Información Tecnológica Vol.25*

(4), 27-34.

- Silva, D. (2012). *Teoría de Indicadores de Gestión y su Aplicación Práctica*. Bogotá - Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de Investigación científica*. México: 1997.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de Investigación científica*. Mexico: Limusa, S.A.
- Tituaña, E. (2014). *Análisis de la Estructura Organizacional y su incidencia en la Gestión Administrativa de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo Unipro C.A.* Quito: Universidad Internacional SEK.
- V.V.A.A. (2007). *Estructuras Organizativas*. España: Publicaciones Vértice.
- Villegas, D. (2016). *Diseño de Procedimientos Administrativos y Contables para la Compañía de Transporte Pesado Centinela de los Andes Ubicada en la Ciudad de la Latacunga*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Zalazar, R. (2010). *Introducción a la Administración: Paradigmas en las organizaciones*. España: Mc Graw Hill.
- Zuin, F., Da Cunha, C., Spers, E., Galeano, R., & Corrëa, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. *INVENIO* 19 (36) ISSN: 0329-3475, 107-116.

6. ANEXOS

Anexo 1. Matriz Lógica

Formulación del Problema	Objetivo general	Hipótesis general
¿Cómo el establecimiento de una gestión administrativa en la PYME Asadero El Sabor Riobambaño aporta en la optimización de recursos 2018?	Determinar cómo la gestión administrativa en la PYME “Asadero El Sabor Riobambaño” Riobamba 2018 aporta a la optimización de sus recursos.	
Problema derivado	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
Como la falta de una gestión administrativa incide en la PYME “Asadero El Sabor Riobambaño”	1. Identificar la gestión administrativa que se lleva a cabo en el Asadero El Sabor Riobambaño para la identificación de problemas en sus actividades. 2. Demostrar la estructura organizacional en la gestión administrativa en la empresa Asadero El Sabor Riobambaño para distinguir responsabilidades entre los miembros de la empresa. 3. Proponer un modelo de gestión administrativa para la empresa Asadero el Sabor Riobambaño adecuado a su estructura organizacional.	

Elaborado Por. Cristian Ortiz

Anexo 2. Operacionalización de Variable Independiente

Variable Independiente: Gestión Administrativa

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES
<p>La gestión administrativa es la forma de utilizar recursos para conseguir metas, objetivos y estrategias que beneficien a la entidad, tanto en su ejecución y respectivos procesos.</p>	<p>Recursos</p> <p>Beneficio</p> <p>Objetivos</p> <p>Procesos</p> <p>Estrategias</p> <p>Entidad</p> <p>Ejecución</p>	<p>Tipos de recursos</p> <p>Tangibles</p> <p>Intangibles</p> <p>Humanos</p> <p>Tipos de objetivos</p> <p>A corto plazo</p> <p>A mediano plazo</p> <p>A largo plazo</p>

Elaborado por: Cristian Ortiz

Anexo 3. Operacionalización de Variable Dependiente: Optimización de Recursos

Variable Independiente: Optimización de Recursos

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES
La optimización de recursos indica la mejora de determinadas acciones ejecutando una eficiencia y eficacia en todos los procesos que conllevan a tener mejores resultados	Optimización Ejecutando Resultados	Gestionar Recursos Eficiencia Eficacia Beneficios

Elaborado por: Cristian Ortiz

Anexo 4. Guía de Observación

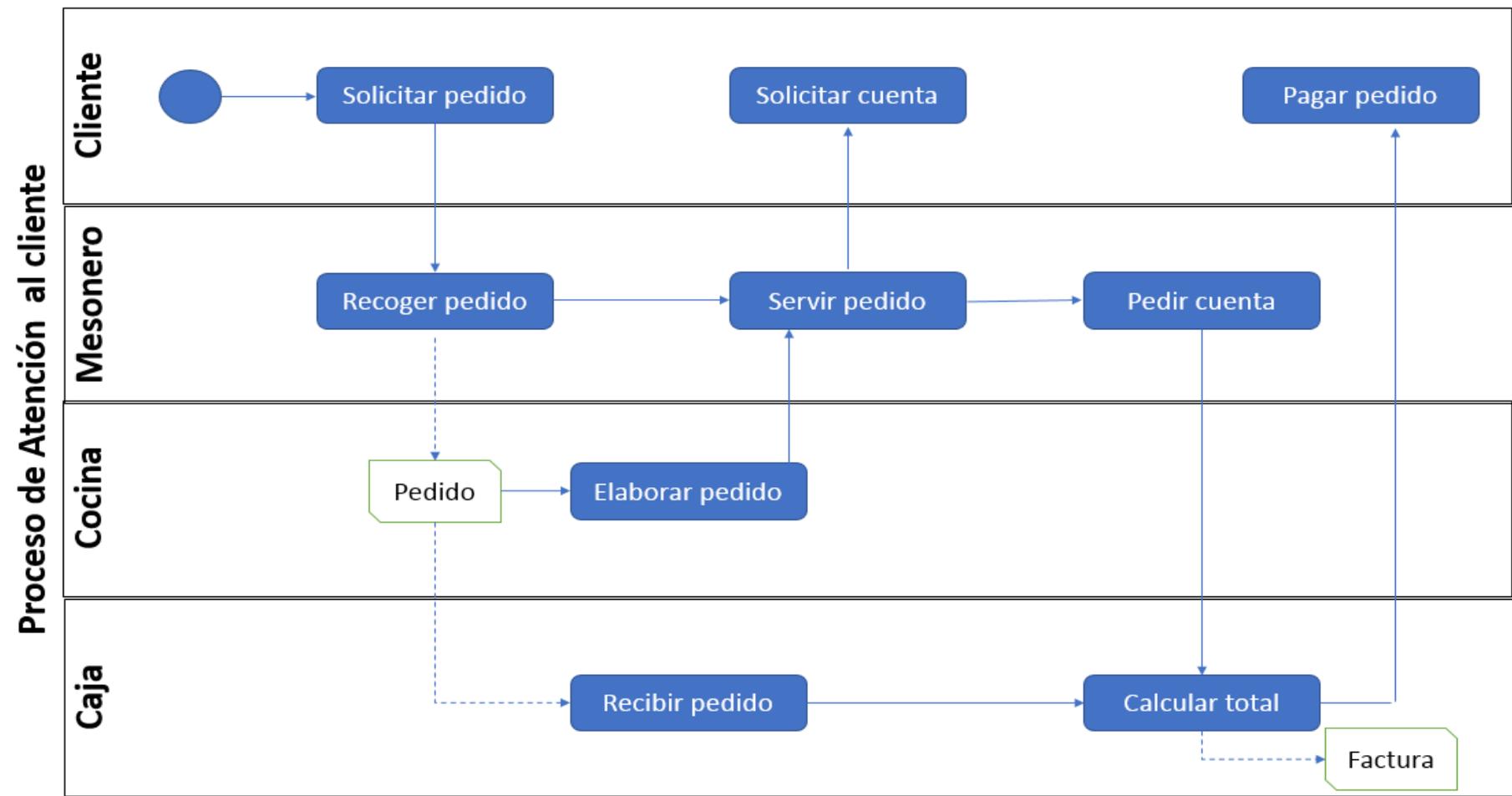
LISTA DE OBSERVACIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
<p>Caja: el objetivo de esta etapa del proceso es registro el pedido del cliente de acuerdo a sus gustos y preferencias, asimismo, cobrar el valor del mismo; por ser la primera impresión en cuanto a trato con el cliente es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:</p>			
o La lista de platos y especialidades del restaurant se encuentran en un lugar visible y descritos adecuadamente.			
o Los precios son claros y visibles para todos los clientes en el restaurant.			
o A momento de ingresar los clientes son atendidos con cordialidad por los cajeros.			
o El cajero mantiene una postura y expresiones agradables en su puesto de trabajo.			
o Se evidencia orientación por parte del cajero hacia el cliente, al momento de tomar su orden.			
o Tiempo en minutos que se tarda el cajero en tomar la orden del cliente			
o Al momento del cobro, el cajero emite la factura y la entrega al cliente.			
o El cajero le indica al cliente que se siente en donde mejor le parezca mientras sale la orden.			
o El cajero cuneta con los equipos necesarios para llevar a cabo su trabajo con eficiencia.			
<p>Proceso de comida: El procesamiento de la comida pasa desde el inicio de la orden hasta la elaboración de la comida. En el restaurant se realiza una compra diaria de los productos a vender en el día, por lo tanto, no existe almacenamiento de comida. Se alinea la comida, se coloca en el asador y se despacha conforme se vaya vendiendo, por lo tanto, se tomarán los siguientes aspectos para la realización del proceso de comida: compras, limpieza, personas, equipos, tiempos, empaques.</p>			
o El gerente de compras realiza un análisis de las ventas de los días anteriores para estimar las cantidades de alimentos comprar diariamente.			
o Se realiza un inventario de los alimentos existentes diariamente para determinar las cantidades a comprar.			
o Las compras que se realizan tienen documentos de soportes para poder ser registrados en la contabilidad.			
o Existe un protocolo para la recepción de la compra en el restaurant.			
o Los alimentos que se compran para ser procesados son lavados y sanitizados antes de ser utilizados en el restaurant.			
o Las áreas donde se procesan los alimentos, antes de ser asados, se limpian con frecuencia.			
o Los materiales y herramientas que se utilizan en el proceso de limpieza del restaurant son cambiados con frecuencia.			
o Frecuencia de tiempo en minutos en el cual se limpia el restaurant en todas sus áreas.			
o Las personas que trabajan en el restaurant tienen certificados médicos visibles para todos los que quieran verificar.			
o Las personas que trabajan en el restaurant son capacitadas para ejercer el puesto que desempeñan.			
o Las personas que trabajan en el restaurant utilizan uniformes que los identifican como del restaurant.			
o Los equipos que se utilizan en el restaurant son los adecuados para desempeñar el trabajo.			

o Los equipos tienen manual o instructivo para su uso adecuado.			
o Las personas que trabajan con los equipos son capacitadas para trabajar con esas máquinas.			
o Las máquinas, equipos y herramientas están distribuidos en el restaurante de manera que optimicen el trabajo.			
o Hay planes y manuales de prevención para actuar en caso de incendios u otro riesgo que se suscite en el restaurant.			
o Tiempo que tarda la orden en salir para que sea consumida por el cliente			
o El tiempo que invierten los trabajadores en el restaurant son apegados a la ley (8 horas de trabajo).			
o Tiempo que tarda normalmente un cliente en consumir su orden e irse.			
o Los empaques son adecuados a la cantidad de alimentos que la persona pide para llevar.			
o Los empaques se identifican con la marca del restaurant.			
Atención al cliente: este aspecto es llevado a cabo principalmente por los mesoneros que llevan la orden a la mesa del cliente y toman sus requerimientos. Por lo tanto, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:			
o Los mesoneros son suficientes para la cantidad de clientes que piden su orden para comer en el restaurant.			
o Los mesoneros tienen un aspecto aseado y agradable.			
o Los mesoneros utilizan un uniforme que los vincula a la empresa.			
o Los mesoneros son capacitados para atender al cliente de manera efectiva.			
o Siguen un protocolo para atender al cliente en la mesa			
o Los mesoneros sonríen con frecuencia.			
Infraestructura: este aspecto implica todas las áreas del restaurant tanto de atención al cliente como de procesos internos, tales como área de mesas, área de pedido y despachos, área de cocina, área de baños, áreas externas del restaurant, estacionamiento, entre otras.			
o Hay un espacio de al menos un metro y medio entre las mesas del lobby.			
o El techo está a una altura de al menos tres metros.			
o Hay suficiente espacio para caminar entre las mesas.			
o El área de caja es suficiente para que el cliente tenga privacidad para abrir su cartera o contar su dinero de manera segura.			
o Hay espacio y rampas para la atención de personas en silla de ruedas.			
o El estacionamiento es amplio como para que los visitantes se puedan estacionar sin complicaciones.			
o Está rayado e identificado en sus distintos puestos.			
o Hay baños para hombres, mujeres, discapacitados por separado.			
o En los baños hay cambiadores para bebés.			
o La cocina es amplia como para permitir caminar a los trabajadores sin riesgos.			
o Todas las áreas se encuentran iluminadas y ventiladas adecuadamente.			

Anexo 5. Encuesta

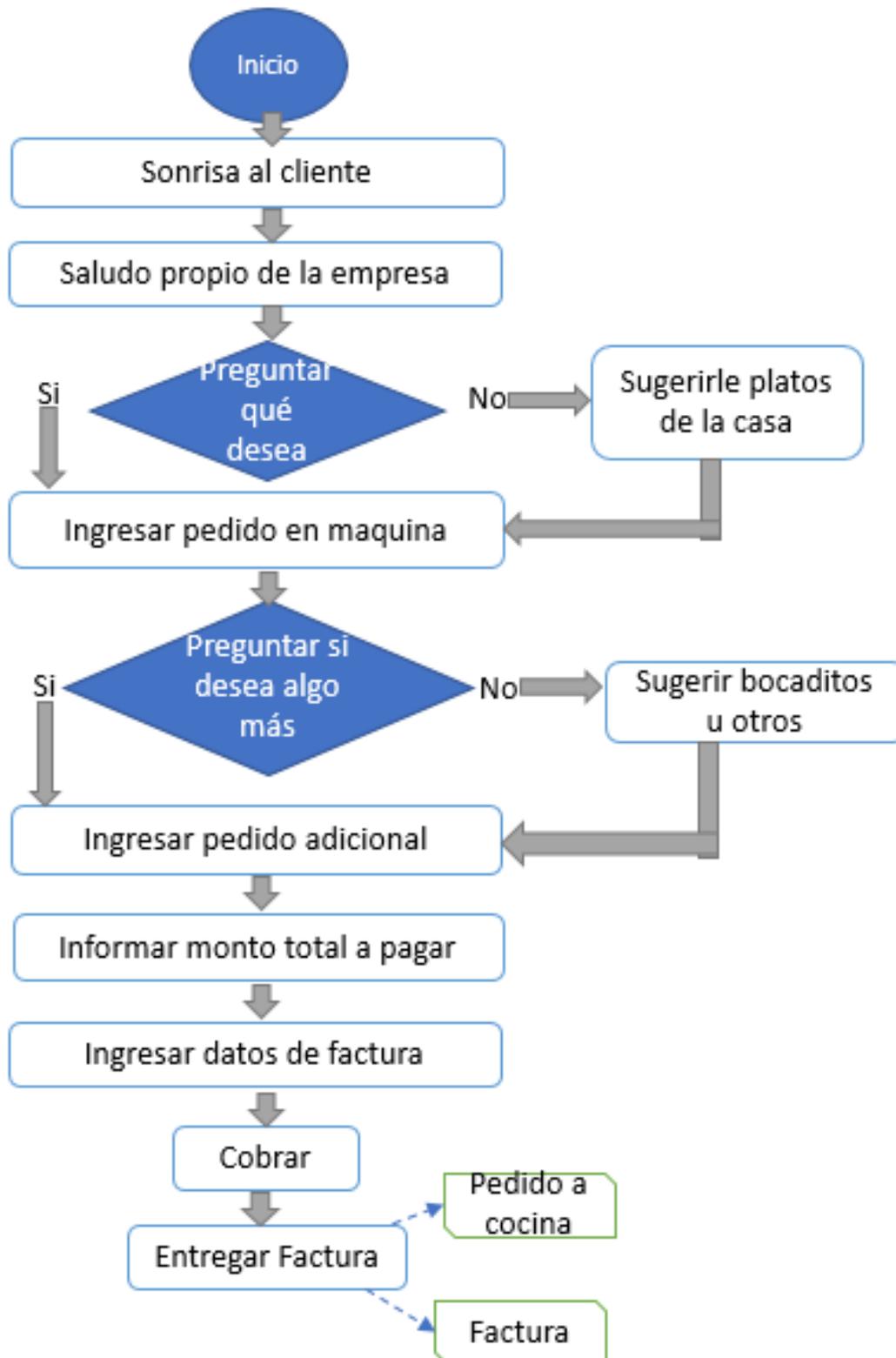
Cuestionario		
	SI	NO
• Planificación		
Considera que la empresa tiene un plan estratégico que garantice el éxito de la organización		
Conoce usted la misión y la visión que tiene el restaurant		
Considera que las actividades que realiza diariamente contribuyen al logro de los objetivos de la organización		
• Organización		
Existe un organigrama visible en donde se aprecien las líneas de autoridad y comunicación en la empresa, así como los distintos puestos de trabajo		
Usted conoce las funciones y responsabilidades que tiene en su puesto		
Le capacitaron para ejercer su puesto de trabajo		
Hay manuales para ejercer sus funciones		
• Comunicación		
Las metas están visibles para todos en el restaurant		
Cuando hay un mensaje importante que hacerle llegar, ¿se realiza de manera formal mediante correo o notificación escrita?		
Siente que es fácil expresar un problema aun cuando se esté muy enojado		
Se siente escuchado por parte de su jefe y compañeros de trabajo		
Puede hacer reclamos sin que los compañeros o el jefe se molesten		
• Liderazgo y coordinación		
Considera que su supervisor le orienta en sus tareas diarias		
Le explican lo que hay que hacer		
Considera que su jefe es un ejemplo a seguir		
Se le da oportunidad de aportar ideas para mejorar el trabajo		
• Monitoreo y retroalimentación		
Se realizan reuniones frecuentes entre trabajadores y gerentes para socializar las metas y los reconocimientos		
Se realizan evaluaciones de desempeño con frecuencia		
Se planifica la mejora de los procesos		
Cree usted que la calidad es muy importante en la empresa		
Se consulta la satisfacción de los clientes con frecuencia		

Anexo 6. Ejemplo de Mapeo de Procesos en el Restaurante



Elaborado por: Cristian Ortiz

Anexo 7. Ejemplo de flujo de procesos (Proceso de Caja).



Elaborado por: Cristian Ortiz