



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL
RESTAURANTE “MAR Y SIERRA”

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: RONALD CRISTIAN CEVALLOS DAQUILEMA

DIRECTOR: ING. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, **Ronald Cristian Cevallos Daquilema**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Ronald Cristian Cevallos Daquilema, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de octubre de 2022

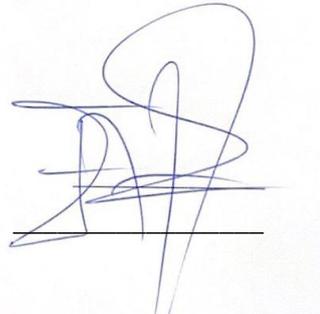


Ronald Cristian Cevallos Daquilema

C.I: 0606155539

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE “MAR Y SIERRA”**, realizado por el señor: **RONALD CRISTIAN CEVALLOS DAQUILEMA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Homero Eudoro Suárez Navarrete PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-10-07
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-10-07
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-10-07

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Titulación lo dedico en primer lugar a Dios y a la Virgen del Rosario de Agua Santa de Baños, por ser mi inspiración y proveerme de salud, así como la capacidad para enfrentar los distintos desafíos que se han presentado al cursar mi carrera universitaria. A mis padres biológicos, así como a mis padres de crianza por cada cosa que me han inculcado, por su apoyo incondicional, cariño y amor, en especial a mi abuelita quien siempre será mi mayor ejemplo. A mis primos, quienes los considero como hermanos, por todos los momentos especiales compartidos. También quiero agradecer a mis hermanas paternas y materna, quienes a pesar de no formar parte de mi día a día me han apoyado en gran medida. A toda mi familia en general por el apoyo brindado. Finalmente quiero agradecer a mi persona especial, mis amigos y compañeros quienes me ha acompañado en el desarrollo de este trabajo motivándome e impulsándome a seguir.

Ronald

AGRADECIMIENTO

En el presente Trabajo de Titulación quiero empezar agradeciendo a Dios y la Virgen del Rosario de Agua Santa de Baños por proveerme de salud, fuerza y la capacidad para cumplir con esta meta. A mis padres biológicos y de crianza por ser mi inspiración y por el apoyo constante a lo largo de mi carrera universitaria. Por otra parte, quiero extender mi agradecimiento al Ing. Fernando Esparza e Ing. Juan Pomaquero Director y Miembro de mi tesis respectivamente por ser mi apoyo en la elaboración de esta investigación, quienes con sus conocimientos y habilidades me han permitido desarrollar de la mejor manera mi trabajo. Finalmente, a mi querida Escuela de Administración de Empresas, así como a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, lugares que se convirtieron en mi segundo hogar por tantos años, en donde me nutrí de conocimientos y que gracias a mis maestros he logrado desarrollarme como persona y profesional.

Ronald

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de la investigación	2
1.2 Marco Teórico.....	5
1.2.1 Plan	5
1.2.2 Plan de fortalecimiento.....	5
1.2.3 Características del plan de fortalecimiento.....	6
1.2.4 Estructura del Plan de fortalecimiento	6
1.2.5 Gestión.....	7
1.2.6 Gestión administrativa	8
1.2.7 Administración.....	9
1.2.8 Proceso administrativo	9
1.2.9 Elementos del proceso administrativo.....	10
1.2.10 Diagnostico estratégico.....	11
1.2.11 Diagnóstico organizacional.....	11
1.2.12 Estructura organizacional.....	12
1.2.13 Configuración de la estructura organizacional.....	12
1.2.14 Desarrollo organizacional.....	13
1.2.15 Organigrama.....	14
1.2.16 Tipos de organigramas	14
1.2.17 Manual de funciones	15
1.2.18 Tipos de manuales de funciones	16
1.2.19 Beneficios del manual de funciones	17
1.2.20 Análisis situacional.....	18
1.2.21 Análisis FODA.....	19
1.2.22 Plan de acción.....	20

1.2.23	<i>Plan de seguimiento</i>	21
--------	----------------------------------	----

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	22
2.1	Enfoque de la investigación	22
2.2	Nivel de Investigación	22
2.3	Diseño de Investigación	22
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	22
2.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	23
2.4	Tipo de estudio – investigación	23
2.5	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	23
2.5.1	<i>Población</i>	23
2.5.2	<i>Muestra</i>	24
2.6	Métodos de investigación	24
2.7	Técnicas de investigación	24
2.8	Instrumentos de investigación	25
2.9	Idea a defender	25

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
3.1	Resultados	26
3.1.1	<i>Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a los trabajadores</i>	26
3.1.2	<i>Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a los clientes</i>	37
3.2	Discusión de resultados	45
3.2.1	Verificación de la idea a defender	46
3.3	Propuesta	48
3.3.1	<i>Título</i>	48
3.3.2	<i>Análisis situacional</i>	48
3.3.3	<i>Matriz FODA</i>	54
3.3.4	<i>Definición de objetivos</i>	55
3.3.5	<i>Plan de fortalecimiento organizacional para el restaurante Mar y Sierra</i>	56
3.3.5.1	<i>Reseña histórica</i>	56
3.3.5.2	<i>Misión anterior</i>	56
3.3.5.3	<i>Misión replanteada</i>	56

3.3.5.4	<i>Visión anterior</i>	57
3.3.5.5	<i>Visión replanteada</i>	57
3.3.5.6	<i>Valores de la organización</i>	57
3.3.5.7	<i>Organigrama estructural</i>	58
3.3.5.8	<i>Manual de funciones</i>	58
3.3.5.9	<i>Plan de capacitación</i>	64
3.3.5.10	<i>Plan de evaluación</i>	69
3.3.5.11	<i>Plan de incentivos</i>	75
3.3.5.12	<i>Plan de marketing</i>	77
3.3.6	<i>Plan de acción</i>	79
3.3.7	<i>Estructura de Seguimiento Interno</i>	92
CONCLUSIONES		97
RECOMENDACIONES		98
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Conocimiento de la filosofía institucional.....	26
Tabla 2-3:	Conocimiento de las funciones al ingresar al negocio.....	27
Tabla 3-3:	Conocimiento de las funciones en la actualidad.....	28
Tabla 4-3:	Actividades que desarrollan los empleados.....	29
Tabla 5-3:	Elaboración del manual de funciones.....	30
Tabla 6-3:	Necesidad de un plan de fortalecimiento organizacional.....	31
Tabla 7-3:	Ambiente de trabajo.....	32
Tabla 8-3:	Frecuencia de capacitación al personal.....	33
Tabla 9-3:	Frecuencia de retroalimentación al personal.....	34
Tabla 10-3:	Frecuencia de incentivos al personal.....	35
Tabla 11-3:	Calificación al servicio del restaurante.....	37
Tabla 12-3:	Calificación al trato de los empleados.....	38
Tabla 13-3:	Calidad de los productos ofertados.....	39
Tabla 14-3:	Frecuencia con la que acuden al restaurante.....	40
Tabla 15-3:	Precios de los productos ofertados.....	41
Tabla 16-3:	Calificación a la presentación del local.....	42
Tabla 17-3:	Calificación a la ubicación del local.....	43
Tabla 18-3:	Difusión del restaurante por parte del cliente.....	44
Tabla 19-3:	Análisis Interno.....	48
Tabla 20-3:	Análisis Externo.....	51
Tabla 21-3:	Matriz FODA.....	54
Tabla 22-3:	Definición de objetivos.....	55
Tabla 23-3:	Manual de funciones propuesto para el cargo de Gerente.....	59
Tabla 24-3:	Manual de funciones propuesto para el cargo de Jefe de cocina.....	60
Tabla 25-3:	Manual de funciones propuesto para el cargo de Ayudante de cocina.....	61
Tabla 26-3:	Manual de funciones propuesto para el cargo de Mesero.....	62
Tabla 27-3:	Manual de funciones propuesto para el cargo de Cajero.....	63
Tabla 28-3:	Plan de capacitación propuesto para el cargo de Gerente.....	64
Tabla 29-3:	Plan de capacitación propuesto para el cargo de Jefe de cocina.....	65
Tabla 30-3:	Plan de capacitación propuesto para el cargo de Ayudante de cocina.....	66
Tabla 31-3:	Plan de capacitación propuesto para el cargo de Mesero.....	67
Tabla 32-3:	Plan de capacitación propuesto para el cargo de Cajero.....	68
Tabla 33-3:	Plan de evaluación propuesto para el cargo de Gerente.....	69
Tabla 34-3:	Plan de evaluación propuesto para el cargo de Jefe de cocina.....	70

Tabla 35-3:	Plan de evaluación propuesto para el cargo de Ayudante de cocina	71
Tabla 36-3:	Plan de evaluación propuesto para el cargo de Mesero.....	72
Tabla 37-3:	Plan de evaluación propuesto para el cargo de Cajero	73
Tabla 38-3:	Plan de incentivos propuesto	75
Tabla 39-3:	Plan de marketing propuesto	77
Tabla 40-3:	Cronograma del plan de acción: filosofía institucional, organigrama y manual de funciones	80
Tabla 41-3:	Presupuesto del plan de acción: filosofía institucional, organigrama y manual de funciones	81
Tabla 42-3:	Cronograma del plan de capacitación.....	83
Tabla 43-3:	Presupuesto del plan de capacitación	84
Tabla 44-3:	Cronograma del plan de evaluación	86
Tabla 45-3:	Presupuesto del plan de evaluación	86
Tabla 46-3:	Cronograma del plan de incentivos al personal.....	88
Tabla 47-3:	Presupuesto del plan de incentivos al personal.....	89
Tabla 48-3:	Cronograma del plan de marketing	91
Tabla 49-3:	Presupuesto del plan de marketing	91
Tabla 50-3:	Seguimiento interno de: filosofía institucional, organigrama y manual de funciones.	92
Tabla 51-3:	Seguimiento interno del plan de capacitación	93
Tabla 52-3:	Seguimiento interno del plan de evaluación.....	94
Tabla 53-3:	Seguimiento interno del plan de incentivos al personal	95
Tabla 54-3:	Seguimiento interno del plan de marketing	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Conocimiento de la filosofía institucional.....	26
Gráfico 2-3:	Conocimiento de las funciones al ingresar al negocio	27
Gráfico 3-3:	Conocimiento de las funciones en la actualidad.....	28
Gráfico 4-3:	Actividades que desarrollan los empleados.....	29
Gráfico 5-3:	Elaboración del manual de funciones.....	30
Gráfico 6-3:	Necesidad de un plan de fortalecimiento organizacional	31
Gráfico 7-3:	Ambiente de trabajo	32
Gráfico 8-3:	Frecuencia de capacitación al personal	33
Gráfico 9-3:	Frecuencia de retroalimentación al personal	34
Gráfico 10-3:	Frecuencia de incentivos al personal	35
Gráfico 11-3:	Calificación al servicio del restaurante.....	37
Gráfico 12-3:	Calificación al trato de los empleados.....	38
Gráfico 13-3:	Calidad de los productos ofertados.....	39
Gráfico 14-3:	Frecuencia con la que acuden al restaurante	40
Gráfico 15-3:	Precios de los productos ofertados	41
Gráfico 16-3:	Calificación a la presentación del local	42
Gráfico 17-3:	Calificación a la ubicación del local.....	43
Gráfico 18-3:	Difusión del restaurante por parte del cliente.....	44
Gráfico 19-3:	Organigrama Estructural	58

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ANTEPROYECTO

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES

RESUMEN

El trabajo de titulación tuvo como objetivo principal elaborar un plan de fortalecimiento organizacional para el restaurante Mar y Sierra de la ciudad de Riobamba, cuya finalidad fue desarrollar estrategias que le permitan mejorar su gestión administrativa y que de esta manera la organización pueda desarrollarse en los distintos ámbitos. En cuanto a la metodología, se utilizó del tipo descriptiva puesto que se realizó una narración de los distintos problemas que se pudieron identificar. Como técnicas se incluyó encuestas al personal y clientes del restaurante, complementando la investigación con información recuperada de distintas fuentes bibliográficas. Se identificó que el restaurante no poseía planes para el desarrollo de actividades. Los principales resultados encontrados fueron que las actividades desarrolladas por los trabajadores no eran acordes a su puesto de trabajo dado que no existían manuales de funciones, por otra parte, las capacitaciones, evaluaciones e incentivos al no ser planificados de buena manera se los realizaba con muy poca frecuencia provocando un bajo nivel de motivación en los empleados. Se concluyó que la organización debe incluir herramientas administrativas que permitan una mayor planificación y control. Se recomendó que el restaurante debe aplicar el plan de fortalecimiento organizacional desarrollado para que de esta manera las actividades se efectúen con un seguimiento y monitoreo adecuado buscando incrementar la productividad y el desarrollo del negocio.

Palabras clave: <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS>, <FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <MANUALES>, <PRODUCTIVIDAD>, <DESARROLLO ORGANIZACIONAL>.



17-10-2022

2013-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This research aimed to develop an organizational strengthening plan for the Mar y Sierra restaurant in the city of Riobamba to develop strategies that allow it to improve its administrative management and the organization can develop in different areas. The methodology of this study is descriptive since a narration of the several problems identified was made. In addition, surveys of restaurant staff and customers were essential for collecting information from different bibliographic sources. These techniques determine the absence of plans for developing the restaurant's activities. The main findings reported that the activities carried out by the workers were not consistent with their job since there were no function manuals, on the other hand, the training, evaluations, and incentives, not being well planned, were scarcely carried out causing a low level of motivation in employees. Therefore, it was concluded that the organization must include administrative tools that allow more significant planning and control. Consequently, it was recommended that the restaurant apply the organizational strengthening plan developed so that the activities are carried out with adequate follow-up and monitoring, seeking to increase productivity and business development.

Keywords: <ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ORGANIZATIONAL STRENGTHENING>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <MANUALS>, <PRODUCTIVITY>, <ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra
Mgs. en Lingüística y Didáctica de la
enseñanza de Idiomas Extranjeros
C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Titulación se enfoca en el desarrollo de un plan de fortalecimiento organizacional para el restaurante Mar y Sierra de la ciudad de Riobamba, en el cual se busca fortalecer la gestión administrativa para generar un crecimiento y desarrollo de la organización enfocado en la inclusión de las distintas herramientas administrativas.

El mercado gastronómico ecuatoriano presenta gran variedad en cuanto a productos y sabores, los cuales cambian según la provincia o región y que, a más de ser un complemento del área turística, es crucial para el desarrollo de los pueblos, ya que, no solo es considerado como un factor de satisfacción de las necesidades de las personas, sino que también genera inversiones y empleo, aportando a la economía del país. De acuerdo con ello se puede apreciar la importancia que tienen los establecimientos como son los restaurantes, que independientemente de su tamaño y que desde su sector contribuyen en gran medida.

En cuanto a la construcción del trabajo, en el primer capítulo se ha desarrollado el marco teórico referencial a través de la investigación y recopilación bibliográfica el cual incluye varios autores, así como una diversidad de fuentes para establecer la importancia y beneficios de elaborar un plan de fortalecimiento, así como también realizar las distintas descripciones referentes a una gestión administrativa y otros aspectos que forman parte de dicho plan.

El segundo capítulo está basado en la metodología de investigación que se ha utilizado para el desarrollo del trabajo, con la finalidad de obtener información primaria y secundaria y así poder recopilar los datos e información necesaria para el desarrollo y sustento de la idea a defender.

En el tercer capítulo se ha desarrollado el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo y se ha formulado la propuesta del plan de fortalecimiento organizacional, el cual consta de el replanteamiento de la filosofía institucional, la creación de un organigrama estructural, la creación de un manual de funciones para cada cargo, el desarrollo de planes de: capacitación, evaluación, incentivos y de marketing, para finalmente desarrollar un plan de acción de cada uno de ellos y concluir con un plan de seguimiento que sea la fuente del control y monitoreo de las actividades a realizar.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de la investigación

Para la fundamentación en cuanto a los antecedentes investigativos se ha incluido información recabada en fuentes tanto primarias como secundarias e incluyen varios autores. La principal fuente han sido los repositorios de varias universidades nacionales, así como internacionales, incluyendo motores de búsqueda netamente académicos y también se han revisado algunas revistas científicas en donde se han identificado los artículos científicos más relevantes. En cuanto a los antecedentes se ha decidido incluir netamente lo que son trabajos de investigación similares al tema planteado, debido a que guardan concordancia con los aspectos centrales que persigue esta investigación y se los presenta a continuación:

(Saldarriaga, 2018) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional señala que al ser una empresa familiar existe una débil gestión, sin roles organizacionales asignados a cada participante; además, la falta de manuales que orienten el logro de resultados; y la falta de sistematización informatizada de la información de gestión financiera y de mercado, provoca que exista una inadecuada toma de decisiones dificultando el desarrollo de la empresa en el mercado de la industria altamente competitiva, afectando también al desempeño de sus trabajadores puesto que existen actividades en las cuales se enfoca todo el esfuerzo mientras que en otras son desatendidas.

El trabajo de titulación se enfoca en la identificación de varios problemas referentes a la parte administrativa interna del negocio, se aprecian principalmente las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones pequeñas al manejarse bajo una administración empírica, por lo que el autor busco fortalecer a esta organización proveyéndola de distintas herramientas que le permitan un crecimiento del negocio y que sus empleados evolucionen debido a que incluso se enfocó en la generación de los perfiles del puesto para que no solamente desarrollen sus actividades en base a su conocimiento por experiencia sino que conozcan de manera específica sus funciones.

(Masacela, 2019, p. 9) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional señala que los resultados obtenidos permiten afirmar que la forma de liderazgo que ejercen los directivos de la Asociación Ecovida es democrática, sugiriendo que el poco conocimiento de la capacidad de participación de sus miembros no permite el fortalecimiento de la organización, así

como la participación y solución de los problemas. De acuerdo con el entorno actual, a pesar de las buenas relaciones entre los empleados, esta debilidad no los motiva a participar en reuniones permanentes, por lo que son importantes las campañas de incidencia para fortalecer estas actitudes y permitir la creación de alianzas estratégicas para mejorar el desarrollo de la asociación.

El aporte de esta investigación radica en la visión que se tiene acerca de un plan de fortalecimiento organizacional, puesto que se trata de dar solución a una gestión administrativa deficiente, débil y que no cuenta con las herramientas necesarias para que se dé un desarrollo adecuado de las distintas actividades de la organización. Los resultados que se pretende alcanzar con este estudio es elevar el nivel de eficiencia en la gestión administrativa del negocio, por lo que la parte teórica y conceptual presenta características y datos de relevancia.

(Sensu, 2018) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional manifiesta que se desarrolló cada elemento del plan de fortalecimiento, partiendo del diagnóstico en la matriz DAFO, se elaboró la misión, visión y metas, y se conoce que por su estructura tienen acceso a nuevos recursos y así podría sustentar un proyecto de desarrollo productivo. Como parte de la estrategia, una de las debilidades reportadas es la falta de identificación de funciones, razón por la cual se diseñaron manuales de funciones.

La importancia de esta investigación radica en que el autor a través de la realización de un diagnóstico busca identificar los problemas internos, enfocándose específicamente en lo que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la generación de estrategias que le permitan un desarrollo y crecimiento sostenido incluyendo la generación de una normativa interna. Esta investigación no tiene como finalidad únicamente dar solución a los problemas, sino que busca crear herramientas que le permitan a la organización adaptarse al mercado constantemente cambiante, permitiéndole hacer un uso adecuado de los recursos. Este enfoque presenta un gran beneficio ya la metodología se presenta como un gran modelo para implementar en el presente trabajo de investigación.

Por su parte (Forero, 2018) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional manifiesta que el principal inconveniente es la falta de conocimiento de gestión que permita evidenciar si lo que se realiza en la organización está encaminado al logro de sus objetivos, y por otro lado, no existe un sistema de control que establezca medidas preventivas para el proceso de ejecución. En base a lo anterior, el problema de la fundación radica en la falta de un plan estratégico organizacional, ya que su estructura administrativa es insuficiente para desarrollar adecuadamente los métodos implementados por la agencia. Por otra parte, señala que al finalizar el proyecto se pudo determinar que el desarrollo y mejoramiento de la estructura

empresarial beneficiará el progreso social y económico de la comunidad. El fortalecimiento del área administrativa de la fundación brindará las bases necesarias para optimizar los recursos de los que dispone la organización.

Dicha investigación posee gran valor e importancia debido a que la situación en la que se encontraba la fundación presenta mucha similitud en ciertos aspectos, uno de ellos es el problema en la gestión administrativa que presenta. Por su parte el aporte que presenta el autor radica en que su enfoque es generar instrumentos al negocio, los mismos que le permitan fortalecer los procesos administrativos que en la práctica únicamente eran desarrollados con conocimientos empíricos en base a la experiencia, teniendo en cuenta que su propósito es generar desarrollo y crecimiento de la fundación.

(Castaño, 2013) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional expresa que no cabe duda de que el mundo actual requiere de un nuevo orden administrativo que incluya modelos que apliquen los principios de planificación, organización, ejecución y control en los niveles macro y micro ya que prevalecerán las organizaciones que posean un modelo administrativo. Agregando también que, según el análisis realizado en el restaurante, es necesario fortalecer la capacitación de los empleados para mejorar sus competencias laborales y reestructurar los procesos administrativos para reducir la sobrecarga de los empleados y el trabajo del personal administrativo, aumentando así la productividad.

El aporte que se presenta en esta investigación radica en la generación del modelo de gestión administrativa que busca proponer al negocio como forma de impulsar el desarrollo del mismo y con ello generar una mayor captación de clientes, también se aprecia que este trabajo guarda gran relación en lo que tienen que ver con el marco teórico y podría ser un gran ejemplo para el marco propositivo, a más de ello tiene un planteamiento adecuado en el desarrollo y generación de estrategias, por lo que se aprecia como la identificación adecuada de los factores negativos permiten plantear posibles soluciones correctas en las distintas áreas de investigación.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Plan

El plan enfatiza la toma de decisiones globales, define estrategias básicas de mediano y largo plazo mediante la aplicación de análisis internos y externos, y expresa prioridades fundamentales y lineamientos de largo alcance. (Luna, 2016, p. 41)

Por otra parte, para la autora (Münch, 2005) un plan es un diseño o esquema detallado que debe realizarse a futuro, resultado de un proceso de planificación; estos, en cuanto al plazo que determina su realización, son de diferentes tipos:

Corto plazo. Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año.

Mediano plazo. Son planes que abarcan un periodo de uno a tres años.

Largo plazo. Son aquéllos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años (p. 12).

Según lo manifestado al hablar de plan nos estamos refiriendo al esquema acerca de lo que se deberá realizar es decir es donde se plasma lo que se va a llevar a cabo en un periodo de tiempo, el mismo que puede ser corto o largo dependiendo la naturaleza de las actividades.

1.2.2 Plan de fortalecimiento

En cuanto al fortalecimiento de una organización o grupo de organizaciones es un proceso de varias etapas. Se basa en un diagnóstico, identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con los objetivos de la organización. A través del diagnóstico se puede identificar la causa de un problema o debilidad, de manera que en base a este conocimiento se desarrollen medidas que promuevan el fortalecimiento de la organización. (Rudin, 2015)

Mientras que para la (UNIDAD DE COOPERACIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA, 2005) el plan de fortalecimiento organizacional:

se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Por lo que acorde con las definiciones presentadas, se puede decir que un plan de fortalecimiento básicamente busca identificar las principales falencias que existen dentro de la organización, establece las debilidades y posibles amenazas que rodeen a las empresas para poder determinar cuáles son las causas y de esta manera iniciar con acciones que mitiguen esos aspectos negativos, planificando nuevas estrategias que permitan fortalecer dichos aspectos.

1.2.3 Características del plan de fortalecimiento

Los autores (Bedoya & Ugarte , 2012, p. 137) precisan las siguientes características necesarias de un plan de fortalecimiento:

Como primer punto se presenta al intercambio de necesidades el cual se basa en la transferencia interactiva de capacidades para lograr localmente recursos humanos permanentemente disponibles y las competencias necesarias para gestionar ejes estratégicos prioritarios para el desarrollo regional.

En segundo lugar, tenemos a la sostenibilidad que define las competencias a construir en función de las potencialidades y limitaciones geográficas, y cuenta con el liderazgo necesario para articular y racionalizar la necesidad y oferta de acciones formativas.

Finalmente se incluye a la pertinencia que busca reconocer a cada uno de los procesos locales que se están llevando a cabo e incluir a las entidades de la localidad en las convocatorias.

En cuanto a las características es necesario que se incluya el intercambio de capacidades que se enfoca en identificar el sector prioritario donde debe existir disponibilidad necesaria de recursos humanos que posean las competencias necesarias. Por otra parte, también se incluye a la sostenibilidad que principalmente se centra en las ventajas o desventajas que pueda presentar un sector para el desarrollo de actividades, definiendo también la pertinencia que nos habla acerca de identificar las actividades locales que se están llevando a cabo y no sustituirles, sino que más bien impulsarlas.

1.2.4 Estructura del Plan de fortalecimiento

Para el diseño de la estructura del plan de fortalecimiento, se ha considerado lo expresado por (CEAACES, 2016, pp. 5-7), el plan de fortalecimiento debe contener los siguientes aspectos:

Antecedentes: Esta sección proporciona una breve introducción a la institución. Puede incluir lo siguiente: datos sobre la creación, ubicación y presentación de los programas de refuerzo.

Filosofía institucional: En este apartado se debe presentar la filosofía institucional, referente a misión, visión, valores y principios Institucionales.

Objetivos estratégicos: A partir de conceptos institucionales, surgen objetivos estratégicos que orientan el accionar del instituto en un determinado lapso según lo requieran los tiempos.

Análisis situacional: Para obtener información valiosa para su posterior análisis, una de las herramientas más utilizadas es el análisis FODA debido a su sencillez y utilidad.

Plan de acción: Corresponde al detalle de las actividades que implementará la organización para mejorar los niveles de desempeño en los criterios del modelo de evaluación y traducirlos en planes de trabajo.

Para llevar a cabo el desarrollo del plan de fortalecimiento, se debe considerar cada una de las partes que lo conforman con la finalidad de construirlo de la mejor manera, en este caso se ha identificado que una estructura adecuada iniciaría con el planteamiento de los antecedentes en donde prácticamente se incluye los principales datos o aspectos relevantes de la organización con la que se trabaje para posteriormente desarrollar su filosofía institucional en donde se debe agregar la misión, visión, valores y principios que persiga la institución y que refleje al cliente interno y externo cuál es su esencia.

A continuación, es necesario desarrollar los objetivos estratégicos, los mismos que nacen a partir de la filosofía institucional y que prácticamente se enfocan en guiar las acciones que ejecutará la organización. Por otra parte, para poder identificar los aspectos positivos y negativos que se puedan presentar es necesario realizar un análisis, por ello a continuación de la generación de los objetivos, se debe realizar un análisis situacional de la organización y así recabar información que nos permita apreciar que puntos se debe fortalecer y en qué medida se lo hará. Finalmente, para tener los detalles y las líneas de acción en las cuales se actuará, es necesario que se realice un plan de acción puesto que este incluirá los tiempos, así como los recursos a emplear en el desarrollo de cada una de las actividades que se han planteado.

1.2.5 Gestión

Por su parte los autores (Martínez & Góngora , 2000, p. 11) expresan que la gestión es una tarea de construir, preservar y proyectar en el tiempo elementos que hagan de la organización una

institución que involucre a un conjunto muy diverso de actores y encuentre presencia en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

Mientras que para los autores (Robbins & Coulter , 2005, p. 7) la gestión hace referencia a “la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas o a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión” .

Al hablar de gestión nos centramos en la manera en cómo se van a llevar a cabo las actividades, es decir la forma en la que se manejarán los distintos elementos que permiten a las organizaciones sobresalir en el mercado y poder llegar a cumplir con sus objetivos, a través de la ejecución de sus planificaciones logrando en base a la coordinación proveer de todos los recursos necesarios para cada acción que se desarrolle.

1.2.6 Gestión administrativa

Por su parte, la gestión administrativa ha sido considerada como elemento fundamental en la administración, así como aspectos aglutinadores y sistemáticos, que han sido el sostén y sustentador del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta durante los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La administración es un proceso que incluye cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar (González , Viteri , Izquierdo , & Verdezoto, 2020, p. 33).

Mientras que, los autores (Ramirez , Ramírez , & Calderón , 2017) expresan que la gestión administrativa es:

La puesta en práctica de cada uno de los procesos de la administración, estos son: la planeación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de las 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.

De este modo se puede inferir que la gestión administrativa comprende todos los procesos de la administración, por lo que tiene como responsabilidad utilizar de manera adecuada los recursos disponibles en la organización entendiendo como recursos, al capital humano, financiero y material, cuyo propósito es mejorar los resultados de la organización y cumplir sus objetivos a través de una mejor toma de decisiones y la ejecución de actividades y acciones oportunas.

1.2.7 Administración

El autor (Chiavenato, 2005, p. 10) define la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

Mientras que los autores (Koontz & Wehrich, 1993) expresan que “la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”.

Finalmente por su parte los autores (Hitt & Porter, 2006, p. 8) concluyen que la “administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Acorde con lo que manifiestan los autores, podemos interpretar que la administración consiste en un proceso cuya finalidad es alcanzar las metas y objetivos planteados en base a la buena utilización de los recursos.

1.2.8 Proceso administrativo

Para (Chiavenato, 2005, p. 82) el proceso administrativo “es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, la dirección y el control”.

Mientras que (Münch, 2010, p. 26) manifiesta que “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”.

El proceso administrativo es considerado también como una serie de etapas o pasos en la solución de los problemas de una empresa; en él encontramos problemas de organización, dirección y control; para solucionar estos problemas se debe tener una buena planificación, investigación previa y tener metas muy claras para que el proceso sea lo más fluido posible (Ávalos, Puente, Viñan, & Carrasco, 2017, p. 1).

Al proceso administrativo se lo entiende como un conjunto de fases secuenciales, las mismas que se deben llevar a cabo de manera continua y que tiene como objetivo solucionar los problemas de la organización en relación con las metas propuestas de una manera eficiente.

1.2.9 Elementos del proceso administrativo

Acorden con lo que expresan los autores (Ávalos, Puente, Viñan, & Carrasco, 2017, p. 2) los elementos del proceso administrativo son:

- En cuanto a la planificación se siguen distintos pasos que son: indagación al entorno de la empresa, desarrollo de metas, estrategias, políticas y acciones a tomar.
- La organización por su parte incluye el diseño de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos destinados a simplificar y optimizar el trabajo.
- La dirección es donde se desarrollan los distintos planes y se genera un espacio de motivación, comunicación y seguimiento para el logro de los objetivos organizacionales.
- El control es el último paso cuya función es la de evaluar el desarrollo y ejecución que se ha dado al plan teniendo presente los aspectos desarrollados en lo planificado y ya puesto en marcha.

Por su parte la autora (Münch, 2010, p. 27) considera a los elementos del proceso administrativo de la siguiente manera:

Plan: se enfoca en determinar los escenarios futuros de la empresa y el camino a seguir, así como la definición de los resultados que se esperan obtener y las estrategias para alcanzar esos resultados minimizando el riesgo.

Organización: Incluye el diseño y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de metodologías y aplicación de técnicas diseñadas para simplificar el trabajo.

Dirección: Comprende la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo a través de la gestión y orientación de los recursos y la implementación del liderazgo.

Control: En esta etapa se establecen criterios para evaluar los resultados obtenidos con el fin de corregir y prevenir desviaciones y mejorar continuamente las operaciones.

En cuanto a los elementos del proceso administrativo, tenemos en primer lugar a la planeación, siendo donde se realizan estudios para poder determinar los distintos escenarios que se podrían presentar, a más de ello es donde se empiezan a determinar las estrategias que se ejecutarán, también en este elemento se plantea a donde se quiere llegar es decir los objetivos y metas que se tienen.

Como segundo elemento tenemos a la organización, aquí básicamente se designan las distintas responsabilidades de los colaboradores, así como se identifican los procedimientos a realizar por cada uno de ellos y se les asignan los recursos.

El tercer elemento es la dirección, en este punto se desarrollan todas las actividades planteadas bajo el seguimiento o supervisión de los encargados, es necesario que en este proceso se incluya el liderazgo por parte de ellos debido a que se busca generar un buen ambiente de trabajo para que se consigan los objetivos.

Finalmente tenemos el control, en este elemento se realizan las distintas evaluaciones a las actividades realizadas, teniendo en cuenta que si se logran identificar errores se los corrige ya que también la finalidad del control es mejorar las actividades que se estén ejecutando.

1.2.10 Diagnostico estratégico

El diagnostico estratégico ayuda a detectar lo que realmente está pasando en la organización y que se puedan tomar las acciones correctas para la mejora continua. Se evalúa la efectividad de la estrategia propuesta, garantizando así que va por buen camino, ya que se cuenta con información para ayudar en la toma de decisiones (Arrieta, Cervantes , De la Cruz , & López , 2021, p. 246).

El diagnostico estratégico es de suma importancia para la organización debido a que permite identificar la situación real de la organización para de esta manera poder realizar acciones correctas permitiendo mejorar las actividades que se realicen, a más de ello también permite direccionar por el camino adecuado debido a que se está en constantes mediciones acerca de la efectividad que tienen las estrategias implantadas, lo que genera una gran cantidad de información acerca de las operaciones de la organización la cual es útil en la toma de decisiones.

1.2.11 Diagnóstico organizacional

El diagnostico organizacional comienza por comprender por lo que está pasando la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. Un análisis realizado para evaluar la situación, los problemas, el potencial y la ruta de crecimiento eventual de una empresa se denomina diagnóstico organizacional (Rodríguez, 2015, p. 37).

El diagnóstico organizacional es un estudio especializado que toda organización necesita y es el principal responsable de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en los problemas, y su potencial y alcance, incluyendo su crecimiento. El principal objetivo de los diagnósticos organizacionales es brindar a los grupos de interés un panorama de

la empresa buscando generar eficiencias a través de cambios significativos (Bravo, Valenzuela , Ramos , & Tejada , 2019, p. 1316).

Acorde a lo expresado por varios autores se interpreta que el diagnóstico organizacional hace referencia a un estudio especializado y bien planificado que permite tener una vision clara y amplia de la situacion de la empresa, en donde se refleja los distintos problemas o debilidades que se han ido generando con el desarrollo de sus operaciones, asi como tambien las potencialidades que se puedan presentar o incluso los caminos que lleven al desarrollo de la organización.

1.2.12 Estructura organizacional

Por su parte (Chiavenato, 2009) manifiesta que para que:

las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional (p. 92).

La estructura organizacional es entendida también como la distribución formal del trabajo dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian estructuras, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización y formalización (Robbins & Coulter , 2005, p. 234).

Acorde a las definiciones se interpreta que la estructura organizacional es el diseño de la organización con respecto a la manera en la cual se designen las tareas, actividades, responsabilidades o funciones que deban ejecutar los miembros de ella, este proceso relaciona y coordina los distintos elementos que permiten un funcionamiento adecuado de la empresa.

1.2.13 Configuración de la estructura organizacional

En cuanto a la clasificación de la estructura organización se ha tomado en consideración a la configuración denominada organización empresarial o estructura simple la cual es similar a una gran unidad, que consta de uno (o varios) gerentes superiores dominantes y un grupo de operadores que realizan el trabajo básico. En el caso de las instituciones, esta estructura opera en

subsistemas internos, especialmente en departamentos o áreas donde cuyos cargos son ocupados por coordinadores, razón por la cual muchas veces se manifiestan en instituciones de más reciente creación (Brull & Gil , 2011, p. 15).

De acuerdo con lo que expresan los autores al hablar de una estructura organizacional simple se hace referencia a aquella que por lo general es informal y flexible, mayormente se ocupa en organizaciones pequeñas las mismas que están bajo el mando de un directorio o un gerente general el cual es el encargado de realizar las distintas supervisiones, siendo estas de forma directa y también tiene que desarrollar varias funciones dentro de la organización.

1.2.14 Desarrollo organizacional

Los autores (French & Bell, 1995) consideran que:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (p. 30).

Mientras que para los autores (Petit, Abad , Lopez , & Romero , 2012, p. 177) “el concepto estándar D.O. se proyecta como promotor del desarrollo humano en forma sistemática y planificada, en términos de expansión y acumulación del capital, para impulsar el desarrollo económico competitivo y tecno-industrial desde la alta gerencia”.

En términos administrativos, se refiere a la implementación de estrategias para desarrollar un proceso de cambio planificado que sea lento y gradual, lo que lleva a una comprensión precisa de las fortalezas, debilidades y utilización de oportunidades de la organización (Sánchez G. , 2009, p. 244).

Acorde con las definiciones presentadas se interpreta que el desarrollo organizacional básicamente se centra en el capital humano, busca que exista ese desarrollo individual para que también haya un crecimiento colectivo traducido a consecución de objetivos dado a las buenas conductas de los colaboradores, recalando que este cambio se lo da paulatinamente y previa planificación con el afán de construir un ambiente laboral adecuado.

1.2.15 Organigrama

Para los autores (Ferrel , Ramos , Adriaenséns, & Flores , 2004, p. 243) el organigrama “es la representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

Mientras que por su parte (Franklin, 2004, p. 78) manifiesta que el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.

Al hablar de organigramas, básicamente hacemos referencia a una representación acerca de la estructura que posee la organización, en donde se puede apreciar las distintas áreas o departamentos de la institución, así como la jerarquización y líneas de autoridad correspondientes a cada uno de ellos, siendo de gran importancia para los colaboradores puesto que le permite ver claramente como están determinados los distintos niveles y el papel que desempeñan en la organización.

1.2.16 Tipos de organigramas

Teniendo en cuenta que existen varios tipos de organigramas, a continuación, en base a lo expresado por el autor (Brume , 2019, pp. 46-49) se han incluido una clasificación con los más relevantes:

Organigramas estructurales: son aquellos diseñados para representar gráficamente la estructura procesal (unidades administrativas) de una organización, y las relaciones que existen entre sus áreas.

Organigramas funcionales: su finalidad es indicar el nombre y principales funciones que debe realizar cada unidad o proceso. Esto ayuda a analizar y comprender todo lo que sucede en estas áreas orgánicas que componen la organización.

Organigramas matriciales: son estructuras que crean líneas duales de autoridad, combinando dos formas de departamentalización: funcional y de servicio. La mayor ventaja de estos organigramas es que reúnen a expertos de una misma rama, lo que permite agrupar y compartir recursos profesionales por producto o servicio. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de varios especialistas funcionales para que sus actividades se completen a tiempo y dentro del presupuesto.

Organigramas de integración de puestos: se encuentra en el marco de cada área administrativa, los diferentes puestos creados para desempeñar las funciones asignadas, el número de puestos disponibles o requeridos, o como algunos autores también llaman puestos, ocupación y vacantes.

Organigramas de ubicación: Reúne a todo el personal de una unidad administrativa e incluye en cada área el rol que desempeñan en la unidad organizacional y los nombres de los funcionarios que las ocupan. Los organigramas de ubicación no responden a la estructura organizacional y no deben considerarse formales, simplemente respaldan a la organización y ayudan a determinar dónde están todos, sin importar dónde estén afiliados.

En el desarrollo de la investigación es necesario identificar las distintas ventajas y desventajas, así como características que presentan cada uno de los distintos organigramas, en este punto es necesario inferir acerca de los dos más comunes y que serán tomados en cuenta en esta investigación. El organigrama estructural permite conocer las distintas unidades que forman a la organización, así como las diferentes relaciones que se pueden identificar en cada departamento o área. Por su parte los organigramas funcionales como su nombre lo indica básicamente lo que busca es incluir las distintas funciones que se realizan en esa unidad.

1.2.17 Manual de funciones

El autor Rodríguez (2006); citado en (Padilla, 2018) considera que el manual de funciones es:

un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios (p. 18).

El manual funcional también es visto como una herramienta de trabajo, que contiene un conjunto de reglas y tareas establecidas por cada funcionario en su día a día, y será elaborado técnicamente de acuerdo con sus respectivos procedimientos, sistemas, reglas y lineamientos resumidos así como las tareas establecidas o actividades diarias sin comprometer la autonomía intelectual o personal y la independencia espiritual o profesional de cada trabajador u operario de la empresa, ya que podrán tomar las mejores decisiones de acuerdo con los lineamientos de sus superiores (Posada, 2013, p. 2).

Un manual de funciones prácticamente es aquel documento en el cual se adiciona información que varía dependiendo de la actividad que se realice incluyendo también las instrucciones o procedimientos, por lo que se lo considera hasta cierto punto la guía que un colaborador de una empresa posee para el desarrollo de sus funciones, siendo de gran importancia para las organizaciones puesto a que esto permite que el desarrollo de las distintas actividades que le corresponden a los colaboradores tengan una base de referencia y de este modo el resultado final sea mucho más efectivo que sin tener el conocimiento adecuado.

1.2.18 Tipos de manuales de funciones

Con respecto a las clasificaciones de los manuales de funciones, se ha incluido acorde a la clasificación de la autora (Vivanco, 2017, p. 250), presentando a continuación, los más relevantes:

Manuales de Organización: Este tipo de manual describe la gestión de la empresa. Indican la estructura, función y rol de cada dominio.

Manuales Departamentales: Estos manuales, hasta cierto punto, prescriben cómo los empleados realizan sus actividades. Estas reglas se dirigen a estas personas de diferentes maneras según el departamento al que pertenezcan y el rol que desempeñen.

Manuales de políticas: En ausencia de reglas formales, este manual identifica y regula el desempeño y la dirección de una empresa en particular.

Manuales de calidad: entendido como un manual que describe la política de calidad del sistema de la empresa. Puede estar asociado con un departamento de una organización o con una forma general de actividad.

Manuales de sistemas: debe producirse durante el desarrollo del sistema. Consiste en otro conjunto de manuales.

Manuales financieros: Su finalidad es verificar la gestión de todos los bienes pertenecientes a la empresa. Esta responsabilidad recae en el tesorero y el contralor.

Manuales múltiples: Estos manuales están diseñados para revelar diferentes temas, como las reglas de la empresa, de manera bastante general o explicar la organización de una empresa, siempre expresándose claramente.

Manuales de puesto: Identifican específicamente las características y responsabilidades a las que se accede en un puesto de trabajo concreto.

Manual de procedimientos: Este manual identifica cada paso que se debe realizar para llevar a cabo la actividad correctamente.

Manuales técnicos: estos manuales explican en detalle cómo se debe realizar una tarea específica y, como su nombre lo indica, describe la tecnología.

En general, existen varios tipos de manuales de funciones los cuales deben ser adaptados acorde a las necesidades de cada organización. Los manuales de puestos son una de las herramientas que la mayoría de las organizaciones en la actualidad posee o trata de incluir, puesto que presenta múltiples beneficios logrando que se incremente la productividad, eficiencia y eficacia en cada una de las labores de los colaboradores. Recalcando también que es uno de los manuales más usados junto con el de procedimientos que presenta similares ventajas al momento de incorporarlo en la organización.

1.2.19 Beneficios del manual de funciones

Según el autor (Ramos, 2018) los beneficios de los manuales radican en que:

explican de manera detallada los procedimientos de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad 5 cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento (p. 5).

Mientras que para el autor corporativo (SMS Ecuador , 2017) los beneficios que presentan los manuales de funciones son:

- Proporcionar información para que la toma de decisiones sea más objetiva.
- Organizar el trabajo de manera eficiente.
- Comunica a los ocupantes del puesto sus funciones, responsabilidades y requisitos laborales.
- Informa a los gerentes sobre el trabajo de los puestos bajo su supervisión como medida de desempeño.

- Además de servir como principio fundamental para la detección de necesidades de formación y seguridad laboral, facilita el desarrollo de procesos eficaces de selección, valoración y evaluación de cada puesto.
- Facilita el desarrollo de la estrategia de la empresa ya que define las áreas de actuación de cada puesto.
- Dar a cada colaborador una comprensión más profunda de su rol en la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Eliminar desequilibrios en la carga de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones y ciclos de trabajo irracionales.

La elaboración de manuales de funciones presenta ciertos beneficios para las organizaciones o instituciones que se estén desarrollando, teniendo en cuenta que es una herramienta administrativa que influye en gran medida en lo que tiene que ver con el incremento de la productividad de los colaboradores puesto que gracias a ello, desarrollan sus actividades acorde a una guía facilitando la comprensión de todo aquello que deben realizar, para que de este modo no existan sobrecargas a las labores de cada uno de los empleados lo que genera que se pueda dar cumplimiento a los distintos objetivos de una mejor manera.

1.2.20 Análisis situacional

Por su parte los autores (Velásquez , 2005, p. 57), considera que en base al análisis situacional “se establece el perfil de la organización, se identifican las fortalezas y las debilidades, las competencias relacionales internas y externas, la capacidad financiera y la valoración estratégica del capital intelectual”.

El análisis situacional es de gran importancia al momento en que la organización se enfrenta a diferentes problemas (dificultades, fracasos, oportunidades, amenazas o riesgos que nos obligan a actuar), ya que este enfoque nos lleva a aplicar los procedimientos más adecuados para analizar lo que está sucediendo. Este enfoque ayuda a comprender por dónde empezar a desentrañar problemas superpuestos y confusos, identificar prioridades y determinar la secuencia de actividades que proporcionarán respuestas a las preocupaciones de la organización. Para realizar un análisis de la situación, primero es importante identificar todos los problemas actuales o futuros, enumerar las desviaciones, oportunidades o amenazas y anticipar los posibles problemas (Hanel & Hanel , 2004, p. 16).

Dentro de las organizaciones existen aspectos que deben ser analizados cuidadosamente, puesto que esta información dará a conocer la situación real en la que se encuentra la organización. Al hablar del análisis situacional básicamente hacemos referencia a identificar a través de ciertas herramientas los principales problemas o inconvenientes, así como oportunidades que se nos puedan presentar en la organización. Esto permite conocer desde que punto se debe partir e identificar los procedimientos a seguir para poder solventar los inconvenientes, así como aprovechar los beneficios que se ha encontrado.

1.2.21 Análisis FODA

El autor (Ponce, 2006) manifiesta que el análisis FODA:

consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (p. 2).

La herramienta FODA consiste en construir una matriz a partir de la identificación de una lista de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan el desempeño de una organización. Luego se comparan los factores internos y externos para que se puedan desarrollar estrategias basadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades, aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas (Nikulín & Becker, 2015, p. 129).

Mientras que (CEAACES, 2016, pp. 6-7) considera que, con el fin de obtener información valiosa para su posterior análisis, una de las herramientas más utilizadas para este fin es el análisis FODA, que por su sencillez y practicidad identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cuyos resultados son útiles para interno y diagnóstico del estado actual del ambiente externo, por lo que se recomienda su uso, considerando lo siguiente:

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de una institución que le permiten alcanzar su nivel actual de desempeño y diferenciarla de otras instituciones similares. Estos son aspectos relevantes que la institución puede controlar, tales como: reconocimiento en el entorno, recurso humano positivo, remuneración competitiva y tecnología de punta.

Debilidades: Son las fallas internas de la institución y se deben hacer esfuerzos para cambiarlas o eliminarlas, por ejemplo: falta de reconocimiento institucional, recursos humanos desmotivados, salarios poco competitivos y tecnología obsoleta.

Oportunidades: si esos factores externos a la agencia pueden utilizarse en su beneficio. La agencia no los controla, y ellos no dependen de ella, por ejemplo: regulaciones que favorecen el desarrollo de la agencia, demanda creciente de tecnología y capacitación técnica.

Amenazas: Aquellas situaciones provocadas por el entorno externo que están fuera del control de la institución pero que la afectan negativamente de manera relevante, por ejemplo, regulaciones que afectan el desarrollo de la institución, reducción de la demanda de tecnología y capacitación técnica.

De este modo se puede inferir que el análisis FODA permite que las organizaciones puedan conocer la situación en la que se encuentran ya sea teniendo como referencia factores internos así como externos que de cierto modo pudieran influir en el desarrollo de sus actividades diarias, es por ello que esta herramienta es de gran ayuda para las organizaciones puesto que prácticamente realiza un diagnóstico a través de la evaluación de los cuatro componentes de esta matriz, los mismos que son: fortalezas y debilidades como factores internos y oportunidades y amenazas como factores externos.

1.2.22 Plan de acción

Acorde a la autora Oyala (2007); citado en (Romo, 2020, p. 15) “un plan de acción es un instrumento para la valoración continua de un programa, además se considera una representación seria de las labores que se debe realizar delegando responsabilidades, determinando el tiempo para cada recurso a utilizarse”.

Por su parte el (Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) , 2009), expresa que un plan de acción:

pretende proporcionar una base clara u “hoja de ruta” para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se haya identificado. Este tipo de instrumento de planificación resulta especialmente útil cuando determinada iniciativa involucra a diversas categorías de grupos o personas que posiblemente no estén acostumbrados a trabajar juntos y que no comparten necesariamente las mismas perspectivas ni los mismos intereses (p. 6).

Acorde a lo manifestado se comprende que el plan de acción básicamente es el documento en el cual se detalla todo lo que se debe realizar, así como los recursos que se han otorgado para el desarrollo del proyecto, convirtiéndose en la guía a seguir para la ejecución de las distintas actividades y la cual servirá para ir valorando la gestión realizada a medida que se desarrolle el proyecto.

1.2.23 Plan de seguimiento

La autora (Sánchez M. , 2008, p. 38), expresa que el seguimiento “consiste básicamente en evaluar periódicamente los resultados obtenidos comparándolos con los indicadores iniciales programados a fin de introducir los ajustes que sean necesarios para alcanzar la meta propuesta”.

Un plan de seguimiento debe realizar un analizar y recopilar información sistemáticamente a medida que avanza el proyecto. Su objetivo es aumentar la eficiencia y eficacia de proyectos y organizaciones. Se basa en objetivos establecidos y actividades planificadas en diferentes etapas del trabajo de planificación. Ayuda a realizar un seguimiento del trabajo y también permite a los gerentes saber cuándo el trabajo no está funcionando (CIVICUS , 2001).

El plan de seguimiento es entendido como el documento que permite ir controlando todo lo que se desarrolla teniendo en cuenta lo planificado, aquí se incluyen distintos indicadores para poder medir las actividades realizadas y de este modo conocer si todo lo que se ha desarrollado se lo ha hecho de manera correcta. En este punto cabe recalcar que también permite conocer posibles desviaciones lo cual es una gran ventaja ya que de este modo se estará controlando constantemente que todo salga acorde a lo que se ha planificado y se podrá minimizar errores de gran manera.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

Cualitativo

De acuerdo con los autores (Pilco & Ruiz , 2015, p. 68) “la investigación cualitativa identifica cuál es el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de reacción en los entrevistados”, por lo que este punto se busca identificar anomalías en la gestión administrativa, para lo que el método cualitativo permitirá profundizar el diagnóstico en cuanto al desarrollo de las distintas funciones, tareas y procesos así como también en el uso de los recursos.

Cuantitativo

Acorde con los autores (Hernández, Baptista , & Fernández , 2014, p. 4) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”, de modo que esta investigación incluye el enfoque cuantitativo debido a que los datos que se produzcan luego de la recopilación de la información a través de las encuestas presentaran información numérica, la misma que será analizada e interpretada para sacar importantes conclusiones.

2.2 Nivel de Investigación

Descriptivo

Los autores (Pilco & Ruiz , 2015, p. 69) “la investigación descriptiva da a conocer detallada y porcentualmente cómo suceden los fenómenos y los hechos que son percibidos y se encuentran en análisis”, por lo que en esta investigación se incluirá información de los procedimientos y gestiones internas, así como las características de los servicios que ofrece el restaurante Mar y Sierra.

2.3 Diseño de Investigación

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente

No experimental

El autor (Vásquez , 2020, p. 26) define a los diseños no experimentales como aquellos que “no tienen determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación. El investigador observa lo que ocurre de forma natural, sin intervenir de manera alguna”., acorde con esta

definición se establece que la investigación está planteada para realizarla sin manipulación de variables que involucra conceptos, sucesos y contextos existentes por ello se incluye este tipo de diseño.

2.3.2 *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

Transversal

Los autores (Hernández, Baptista , & Fernández , 2014, p. 154) expresan que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”, es por ello por lo que en este trabajo se realizará una encuesta, permitiéndonos conocer datos concretos de la organización en un momento determinado de estudio.

2.4 Tipo de estudio – investigación

Investigación documental

Según la autora (Baena, 2017, p. 69) “el primer paso debe ser el acopio de noticias sobre libros, expedientes, informes de laboratorio o trabajos de campo publicados en relación con el tema por estudiar desde dos puntos de vista: el general y el particular, muy concreto”, por estos motivos, se realizó una adecuada indagación que permitió la recopilación de gran cantidad de información que es parte de varios trabajos como son tesis, artículos científicos, artículos de revistas y libros de modo que permita respaldar teóricamente los conceptos que se presentan acorde al tema de investigación.

Investigación de campo

Acorde con la autora (Baena, 2017, p. 70) “las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos”. Por esta razón, fue necesario realizar la investigación de campo al momento de diagnosticar la situación de la organización, así como los inconvenientes que presentaba, lo que permitió el planteamiento del problema.

2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1 *Población*

Para los autores (Cabezas , Andrade , & Torres , 2018, p. 88) “la población es considerada un todo y un universo donde puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales se desea extraer sus características generales y específicas”. La población elegida como objeto del presente

estudio es un total de 30 clientes del restaurante, los mismos que forman parte de una lista de aquellos que presentan una alta frecuencia en visitas al establecimiento y por otra parte también se incluirán a los 5 empleados de la organización.

2.5.2 Muestra

Teniendo como base que la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández, Baptista , & Fernández , 2014, p. 173), por lo que para su determinación en el presente trabajo al poseer una población pequeña se la considerara a la totalidad de la población que en este caso son 35 personas repartidas entre cliente interno y externo.

2.6 Métodos de investigación

Inductivo

Acorde al autor (Muñoz, 2015, p. 56) al hablar de inducción nos referimos a “un método lógico que procede de lo particular a lo general; es decir, de la realización y observación de casos particulares descubre relaciones de validez general”. De esta manera se buscará realizar un análisis detallado de los distintos procedimientos que se llevan a cabo en el área interna de la organización, para poder verificar lo establecido por el método deductivo.

Deductivo

Los autores (Pilco & Ruiz , 2015, p. 29) consideran que “el método deductivo parte de datos generales identificados como válidos para llegar a una conclusión en particular”, de forma que con el presente trabajo se llegue a conclusiones claras y específicas teniendo como base las premisas generales planteadas en la investigación.

Analítico

Con respecto al método analítico los autores (Cabezas , Andrade , & Torres , 2018, p. 18) lo expresan “como la descomposición de un fenómeno en sus partes o elementos que constituyen, con el objetivo de acceder a las diversas facetas de la realidad”. Por lo que, el método analítico será de gran aporte al momento de analizar los datos que se presenten en el desarrollo de la investigación.

2.7 Técnicas de investigación

Encuestas

La encuesta según el autor (Muñoz, 2015, p. 192) “es un modelo general de investigación que se basa en la técnica de recolección de datos o información que es la entrevista, sin menoscabo de emplear

la observación y otros datos secundarios”. De modo que esta técnica permitirá recopilar información necesaria acerca del personal para determinar posibles soluciones al problema planteado.

2.8 Instrumentos de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, se utilizará el siguiente instrumento:

Cuestionario de la encuesta: básicamente consta de las interrogantes que se planteen para la recopilación de datos, permitiendo conocer la información más relevante y contribuyendo para la ejecución de los análisis en el desarrollo de la investigación.

2.9 Idea a defender

El plan de fortalecimiento mejorará las gestiones administrativas del restaurante Mar y Sierra.

Variable Independiente: Plan de fortalecimiento

Variable Dependiente: Gestión administrativa

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los principales resultados que se han obtenido producto de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación son los siguientes:

3.1 Resultados

3.1.1 Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a los trabajadores

Las encuestas fueron aplicadas teniendo como base la población de trabajadores seleccionada del restaurante Mar Y Sierra de la ciudad de Riobamba, dando una totalidad de cinco colaboradores.

Tabla 1-3: Conocimiento de la filosofía institucional

No.	Pregunta	Si	No	Total
1	¿Conoce usted la filosofía institucional (misión, visión, valores y principios) que existen en el restaurante Mar y Sierra?	5	0	5
TOTAL		100%	0%	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

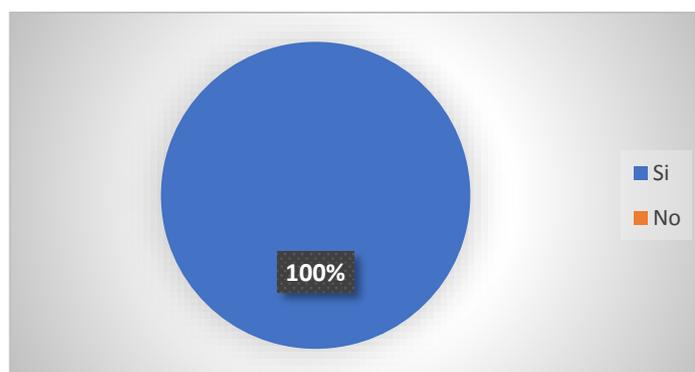


Gráfico 1-3: Conocimiento de la filosofía institucional

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada permiten evidenciar que el 100% de los empleados del restaurante Mar y Sierra, conocen la filosofía institucional, que corresponde a la misión, visión, valores y principios corporativos.

Interpretación

Después de realizar la encuesta acerca del conocimiento o no de la filosofía institucional por parte de los empleados del restaurante Mar y Sierra se ha podido evidenciar que la totalidad de ellos tienen conocimiento, convirtiéndose en un aspecto positivo puesto que tienen claro cuál es la razón de ser de la organización y conocen a donde se quiere llegar.

Tabla 2-3: Conocimiento de las funciones al ingresar al negocio

No.	Pregunta	Si	No	Parcialmente	Total
2	¿Se le dieron a conocer cuáles eran sus funciones específicas para desarrollar en su puesto de trabajo?	0	2	3	5
TOTAL		0%	40%	60%	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

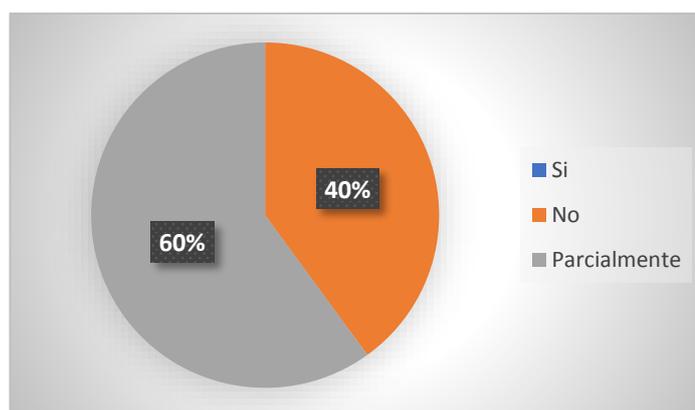


Gráfico 2-3: Conocimiento de las funciones al ingresar al negocio

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Los resultados muestran que al 60% que corresponde a 3 trabajadores se les dieron a conocer de manera parcial las funciones a desarrollar mientras que al 40% lo que corresponde a 2 trabajadores, no se les dieron a conocer las funciones específicas que debían realizar en sus puestos de trabajo.

Interpretación

Teniendo como base los resultados de las encuestas a los trabajadores del restaurante Mar y Sierra se puede apreciar que al momento en que los trabajadores ingresan a la organización, no existe

una inducción en la cual se le den las indicaciones acerca de cuáles van a ser las funciones específicas por desarrollar y en caso de existir, dicha inducción no es completa, lo que genera que haya un vacío por lo menos hasta que con el pasar del tiempo y la ayuda de sus compañeros el nuevo trabajador pueda ir comprendiendo las actividades a desempeñar.

Tabla 3-3: Conocimiento de las funciones en la actualidad

No.	Pregunta	Si	No	Parcialmente	Total
3	¿En la actualidad conoce de mejor manera cuáles son sus funciones dentro de la organización?	3	0	2	5
TOTAL		60%	0%	40%	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

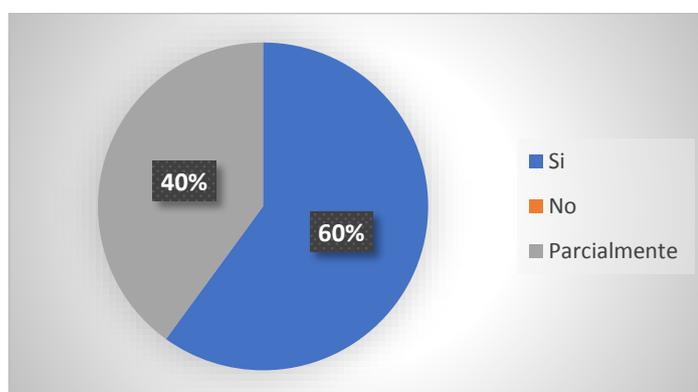


Gráfico 3-3: Conocimiento de las funciones en la actualidad

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Los resultados obtenidos indican que el 60% que corresponde a 3 trabajadores, en la actualidad poseen mayor conocimiento de las funciones a desarrollar mientras que el 40% que corresponde a 2 trabajadores únicamente conocen de manera parcial las actividades a desempeñar.

Interpretación

Teniendo como base las encuestas realizadas a los empleados del restaurante Mar y Sierra, se puede observar que en la actualidad más del 50% tienen conocimientos acerca de lo que se debe realizar a diario en el establecimiento, esto debido principalmente a la experiencia que han ido adquiriendo con el transcurso del tiempo, sin embargo, aún hay dos trabajadores que no tienen claros ciertos aspectos que deben desarrollar. Esto se debe esencialmente a que son los

colaboradores nuevos y dado a que el proceso de inducción es mínimo, poseen varios vacíos en cuanto a lo que deben realizar en su jornada laboral.

Tabla 4-3: Actividades que desarrollan los empleados

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
4	¿Concuerdan las actividades que se desarrolla con su puesto de trabajo?	Totalmente de acuerdo	0	0%
		De acuerdo	1	20%
		Indeciso	4	80%
		En desacuerdo	0	0%
		Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL			5	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

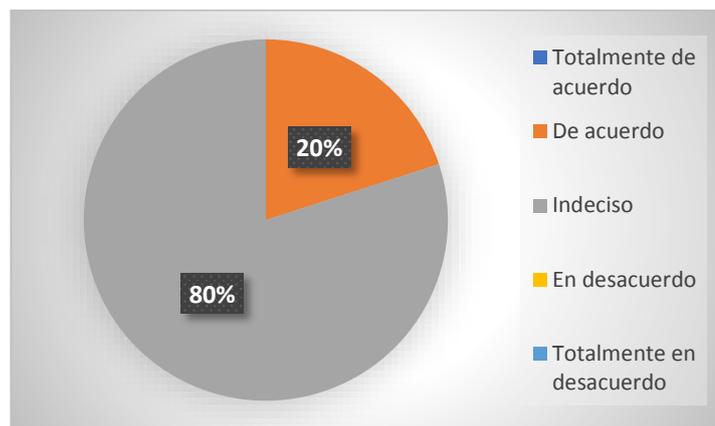


Gráfico 4-3: Actividades que desarrollan los empleados

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

El 80% que corresponde a 4 trabajadores se encuentran indecisos, mientras que el 20% lo que corresponde a 1 trabajador está de acuerdo en cuanto a si las actividades que desarrollan concuerdan con su puesto de trabajo.

Interpretación

Luego de la aplicación de las encuestas se ha identificado que la mayoría, es decir 4 empleados no tienen claro si las actividades que realizan en el restaurante concuerdan con el cargo que ellos ocupan, lo que básicamente genera cierto malestar puesto a que en ocasiones realizan actividades

que no les correspondería hacer, convirtiéndose en un factor negativo y siendo consecuencia de la no asignación de funciones específicas para cada uno de ellos.

Tabla 5-3: Elaboración del manual de funciones

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
5	Considera usted que la elaboración de un manual de funciones como guía para el desarrollo de sus actividades es:	Muy importante	5	100%
		Importante	0	0%
		Moderadamente importante	0	0%
		De poca importancia	0	0%
		Sin importancia	0	0%
TOTAL			5	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

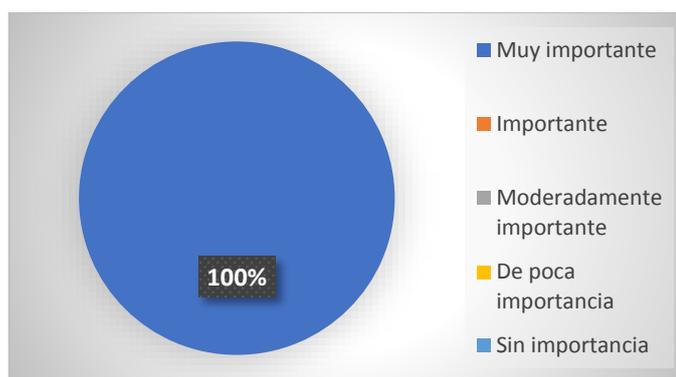


Gráfico 5-3: Elaboración del manual de funciones

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Los resultados obtenidos muestran que el 100% de los empleados del restaurante consideran que es muy importante la creación de un manual de funciones como guía para la ejecución de actividades acorde al cargo que ocupen en la organización.

Interpretación

La totalidad de los empleados del restaurante Mar y Sierra consideran que es muy importante que se elabore un manual de funciones, debido a que esto permitiría tener claro cuáles son las

actividades que se deben ejecutar, optimizando tiempo entre el desarrollo de las actividades, así como otros recursos importantes. De este modo y teniendo en cuenta que no existe una inducción adecuada para el nuevo personal, esta guía también podría servir para que dichos empleados tengan un acoplamiento a su puesto de trabajo de manera rápida.

Tabla 6-3: Necesidad de un plan de fortalecimiento organizacional

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
6	¿Está de acuerdo que la elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional mejorará las gestiones administrativas del restaurante mar y sierra?	Totalmente de acuerdo	5	100%
		De acuerdo	0	0%
		Indeciso	0	0%
		En desacuerdo	0	0%
		Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL			5	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

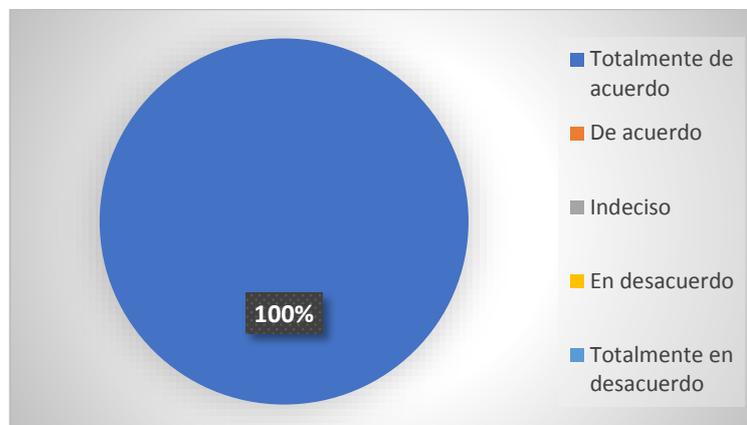


Gráfico 6-3: Necesidad de un plan de fortalecimiento organizacional

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Según los resultados obtenidos el 100% de los trabajadores se encuentran totalmente de acuerdo en que la elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional le permitirá mejorar las gestiones administrativas realizadas en el establecimiento.

Interpretación

La totalidad de los empleados del restaurante Mar y Sierra concuerdan que la elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional, le permitirá al establecimiento mejorar sus gestiones administrativas y de este modo cumplir en gran medida con los objetivos y metas propuestas, así como brindándole una mayor optimización a los recursos que se utilizan en la ejecución de sus actividades.

Tabla 7-3: Ambiente de trabajo

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
7	¿Cómo calificaría usted al ambiente de trabajo que existe en el restaurante Mar y Sierra?	Excelente	0	0%
		Muy Bueno	4	80%
		Bueno	1	20%
		Regular	0	0%
		Malo	0	0%
TOTAL			5	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

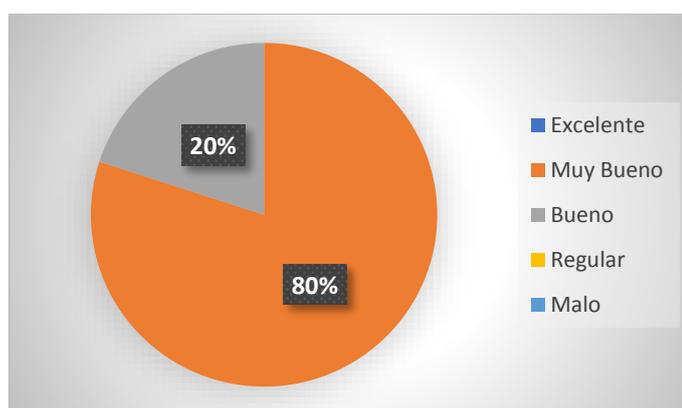


Gráfico 7-3: Ambiente de trabajo

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Luego de la aplicación de la encuesta a los empleados del restaurante Mar y Sierra los resultados muestran que el 80% que corresponde a 4 trabajadores consideran que el ambiente de trabajo es

muy bueno, mientras que el 20% lo que corresponde a 1 trabajador considera que el ambiente de trabajo es bueno.

Interpretación

En base a los resultados obtenidos al encuestar a los empleados del restaurante Mar y Sierra, se puede apreciar que el ambiente de trabajo es muy bueno, convirtiéndose en un aspecto positivo puesto que esto permite un desarrollo normal de las actividades que cada uno de los empleados realiza y minimiza la posibilidad de que existan problemas o contratiempos.

Tabla 8-3: Frecuencia de capacitación al personal

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
8	¿Con que frecuencia a recibido usted capacitaciones generadas por parte de los encargados del restaurante Mar y Sierra?	Muy frecuentemente	0	0%
		Frecuentemente	0	0%
		Ocasionalmente	2	40%
		Rara vez	3	60%
		Nunca	0	0%
TOTAL			5	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

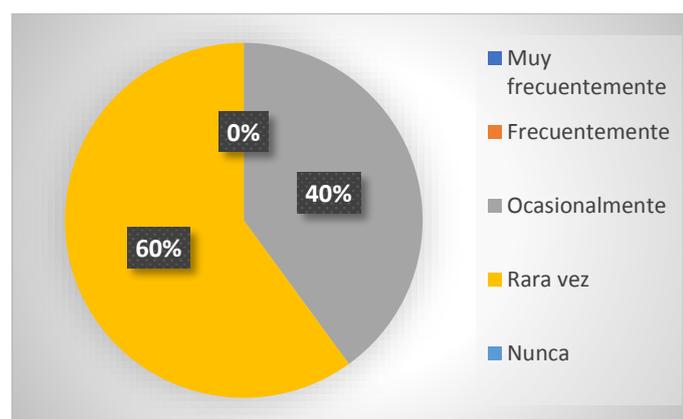


Gráfico 8-3: Frecuencia de capacitación al personal

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Acorde a los datos obtenidos, el 60% que corresponde a 3 trabajadores rara vez reciben capacitaciones mientras que el 40% lo que corresponde a 2 trabajadores reciben capacitaciones de manera ocasional en cuanto a las actividades a desempeñar en sus puestos de trabajo.

Interpretación

En base a las encuestas realizadas a los trabajadores del restaurante Mar y Sierra, se puede identificar que todos los colaboradores reciben capacitaciones, lo que varía es la frecuencia con la que se lo hace. Sin embargo, es muy importante que los encargados de la organización generen estas actividades puesto a que fortalece el conocimiento de los empleados y le permite mantenerse actualizado a las nuevas necesidades de este segmento de mercado.

Tabla 9-3: Frecuencia de retroalimentación al personal

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
9	¿Existe retroalimentación en cuanto a las actividades realizadas por parte de los encargados del negocio?	Muy frecuentemente	0	0%
		Frecuentemente	0	0%
		Ocasionalmente	5	100%
		Rara vez	0	0%
		Nunca	0	0%
TOTAL			5	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

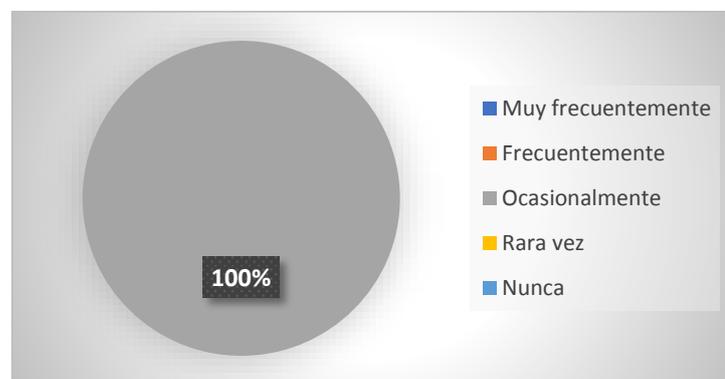


Gráfico 9-3: Frecuencia de retroalimentación al personal

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Luego de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del restaurante, los resultados muestran que su totalidad, lo que corresponde a 5 colaboradores reciben retroalimentación de manera ocasional.

Interpretación

De acuerdo con las encuestas realizadas a los empleados del restaurante Mar y Sierra, se puede identificar que la totalidad de ellos reciben retroalimentación acerca de las actividades que realizan. Este es un aspecto muy importante ya que le permite al empleado conocer que tan bien ha realizado su trabajo y a comprender que aspectos debe mantener y cuales debe mejorar.

Tabla 10-3: Frecuencia de incentivos al personal

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
10	¿Con que frecuencia se realiza premiaciones, ascensos y más incentivos acorde al desempeño que presente usted como colaborador del restaurante Mar y Sierra?	Muy frecuentemente	0	0%
		Frecuentemente	0	0%
		Ocasionalmente	0	0%
		Rara vez	5	100%
		Nunca	0	0%
TOTAL			5	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

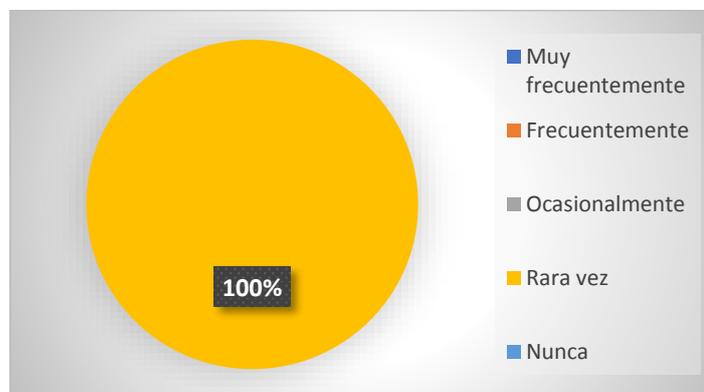


Gráfico 10-3: Frecuencia de incentivos al personal

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

La información obtenida acerca de los empleados del restaurante Mar y Sierra muestra que el 100% es decir los cinco trabajadores concuerdan en que las premiaciones, ascensos y demás incentivos se realizan rara vez.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los trabajadores del restaurante Mar y Sierra, se aprecia que la totalidad de ellos concuerda que se rara vez se realizan premiaciones, ascensos e incentivos, siendo algo fundamental para mantener motivado al personal y que de este modo realicen sus actividades de mejor manera. Sin embargo, se debería incrementar la frecuencia con la que se realiza el tipo de incentivos principalmente no económicos.

3.1.2 Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a los clientes

Las encuestas fueron aplicadas, teniendo como base la muestra de clientes seleccionada del restaurante Mar Y Sierra de la ciudad de Riobamba, dando una totalidad de treinta clientes.

Tabla 11-3: Calificación al servicio del restaurante

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	¿Cuál sería su calificación al servicio que presta el restaurante Mar y Sierra?	Excelente	5	17%
		Muy bueno	19	63%
		Bueno	6	20%
		Regular	0	0%
TOTAL			30	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

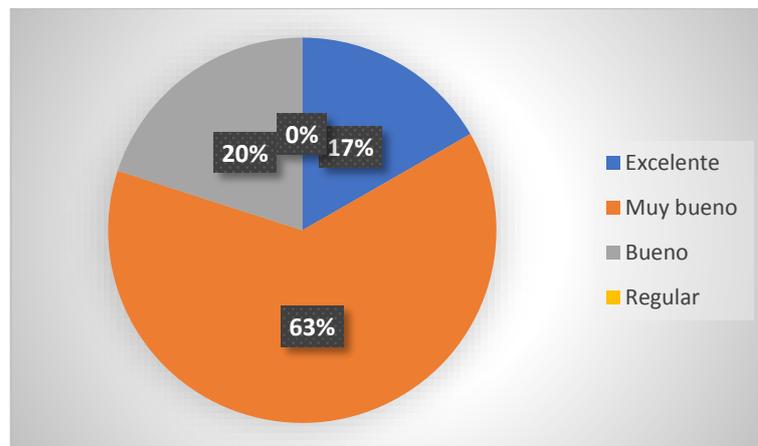


Gráfico 11-3: Calificación al servicio del restaurante

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

De los resultados obtenidos se puede concluir que el 63% de los clientes consideran que el servicio que presta el restaurante es muy bueno, mientras que el 20% expresa que el servicio es bueno y un 17% del total de encuestados cree que el servicio es excelente.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante Mar y Sierra, se aprecia que el servicio que presta dicho establecimiento posee respuestas positivas, en su mayoría muy buen servicio, lo que es muy importante debido a que es un aspecto fundamental para la futura recomendación del local, así como para mantener una buena fidelización de los clientes.

Tabla 12-3: Calificación al trato de los empleados

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
2	¿Cómo calificaría usted el trato de los trabajadores hacia los clientes del establecimiento?	Excelente	0	0%
		Muy bueno	21	70%
		Bueno	9	30%
		Regular	0	0%
TOTAL			30	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

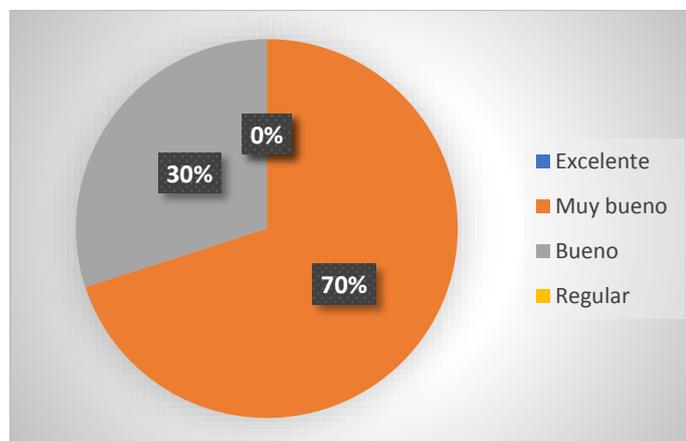


Gráfico 12-3: Calificación al trato de los empleados

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Después de las encuestas realizadas a los clientes se ha identificado que el 70% de ellos consideran que el trato que ofrecen los trabajadores del restaurante es muy bueno, mientras que el 30% considera que es bueno.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante Mar y Sierra, se ha identificado que en cuanto al trato que ofrecen los trabajadores hacia el cliente existen niveles positivos puesto que la mayoría de ellos manifiesta que el trato es muy bueno, siendo un aspecto fundamental que el cliente se sienta a gusto y disfrute de una buena experiencia mientras visita este establecimiento, logrando de esta manera generar una buena imagen hacia el cliente.

Tabla 13-3: Calidad de los productos ofertados

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
3	¿De qué manera considera usted a los productos que se ofrecen en el restaurante Mar y Sierra?	Alta calidad	30	100%
		Calidad estándar	0	0%
		Baja calidad	0	0%
TOTAL			30	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

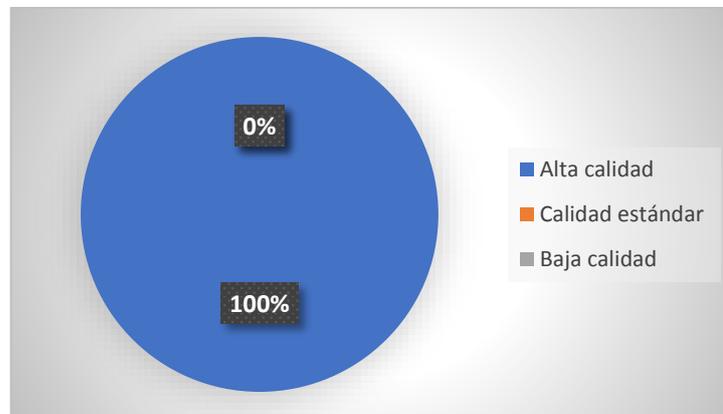


Gráfico 13-3: Calidad de los productos ofertados

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Una vez finalizada la encuesta a los clientes del restaurante Mar y Sierra se identifica que la totalidad considera que la calidad de los productos que se brindan en el establecimiento es alta.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante Mar Y Sierra, se ha identificado que la calidad de los productos que ofrece este establecimiento es alta, por ello se concuerda que una de las razones principales por la que las personas acuden a este local es debido a que se cumple con sus expectativas en cuanto a la preparación de los productos.

Tabla 14-3: Frecuencia con la que acuden al restaurante

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
4	¿Con que frecuencia acude usted al restaurante Mar y Sierra?	Una vez por semana	13	43%
		Cada quince días	9	30%
		Cada mes	8	27%
		Cada dos meses o más	0	0%
TOTAL			30	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

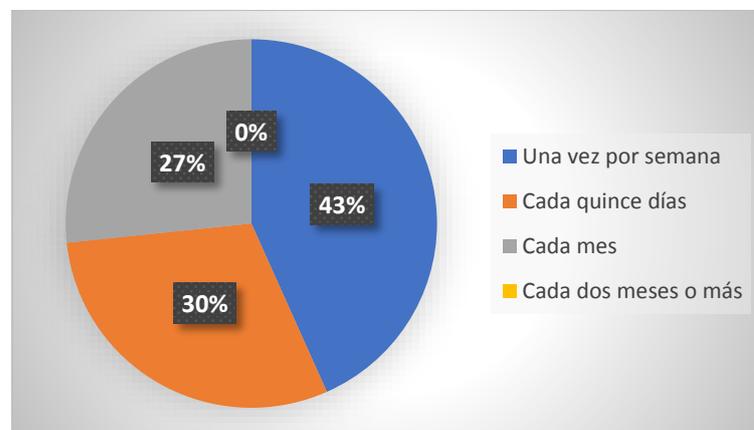


Gráfico 14-3: Frecuencia con la que acuden al restaurante

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Los resultados obtenidos muestran que el 43% de los clientes manifiestan que acuden al restaurante aproximadamente una vez por semana, mientras que el 30% considera que la frecuencia con la que asisten al establecimiento es de cada 15 días y un 27% expresa que asisten aproximadamente cada mes.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante Mar Y Sierra, se ha identificado que la frecuencia con la que acuden al establecimiento va desde una vez por semana hasta una vez por mes, siendo un lapso un poco extenso por lo que en este punto sería necesario que el negocio implemente estrategias para que sus clientes visiten más a menudo el local.

Tabla 15-3: Precios de los productos ofertados

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
5	Considera usted que los precios que maneja el restaurante son:	Muy accesibles	0	0%
		Accesibles	30	100%
		Poco accesibles	0	0%
		Nada accesibles	0	0%
TOTAL			30	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

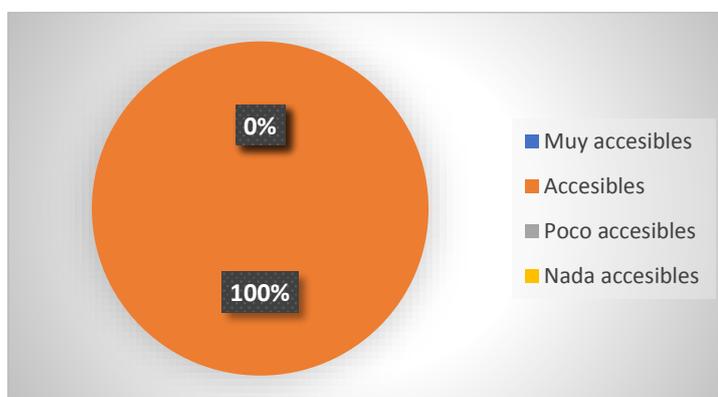


Gráfico 15-3: Precios de los productos ofertados

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Una vez finalizada la encuesta a los 30 clientes del restaurante Mar y Sierra, el 100% de ellos manifiestan que los precios que tienen los productos que se ofrecen son accesibles.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante Mar y Sierra, se comprende que los precios que poseen los distintos productos que se ofrece en el establecimiento son accesibles, teniendo en cuenta que este es un aspecto importante puesto que se lo puede considerar como un factor determinante para la captación de clientes en este segmento de mercado muy competitivo en la ciudad.

Tabla 16-3: Calificación a la presentación del local

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
6	¿Cómo calificaría usted a la presentación del local del Restaurante Mar y Sierra?	Excelente	0	0%
		Muy bueno	23	77%
		Bueno	7	23%
		Regular	0	0%
TOTAL			30	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

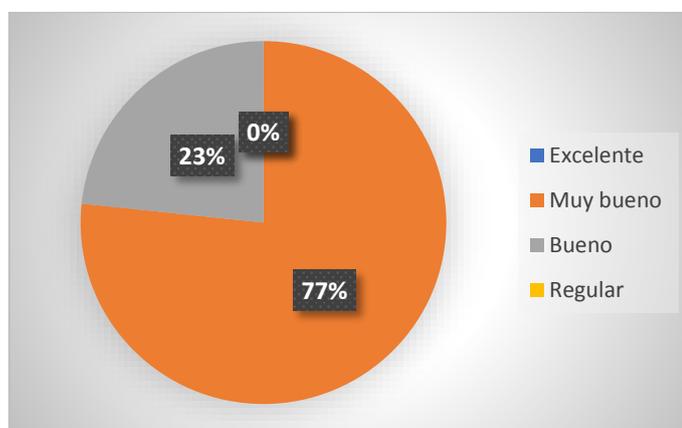


Gráfico 16-3: Calificación a la presentación del local

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Los datos obtenidos muestran que de los 30 clientes el 77% de ellos manifiestan que la presentación del local es muy buena y para el 23% de ellos la presentación del local es buena.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante Mar y Sierra, se observa que la presentación del local cumple con las expectativas, lo que genera que se sientan a gusto con los distintos aspectos físicos decorativos internos al momento de adquirir algún producto.

Tabla 17-3: Calificación a la ubicación del local

No.	Pregunta	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
7	¿Cómo considera usted a la ubicación del restaurante mar y sierra?	Excelente	0	0%
		Muy bueno	9	30%
		Bueno	21	70%
		Regular	0	0%
TOTAL			30	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

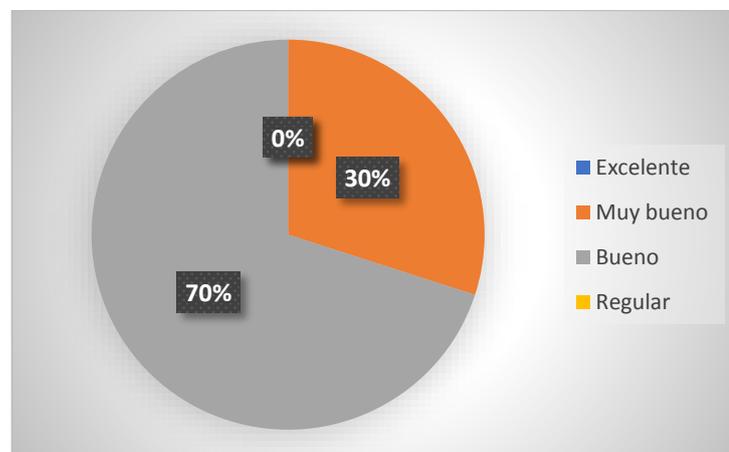


Gráfico 17-3: Calificación a la ubicación del local

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

De los resultados se puede concluir que el 70% de los clientes encuestados manifiestan que la ubicación del local es muy buena, mientras que el 30% de ellos consideran que la ubicación es buena.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante Mar y Sierra, se aprecia que sus opiniones acerca de la ubicación que tiene el local va de buena a muy buena siendo un factor muy importante debido a que se lo puede considerar como una ventaja competitiva en cuanto a otros establecimientos de la misma índole.

Tabla 18-3: Difusión del restaurante por parte del cliente

No.	Pregunta	Si	No	Total
8	¿Recomendaría usted que visiten el restaurante Mar y Sierra?	30	0	30
TOTAL		100%	0%	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

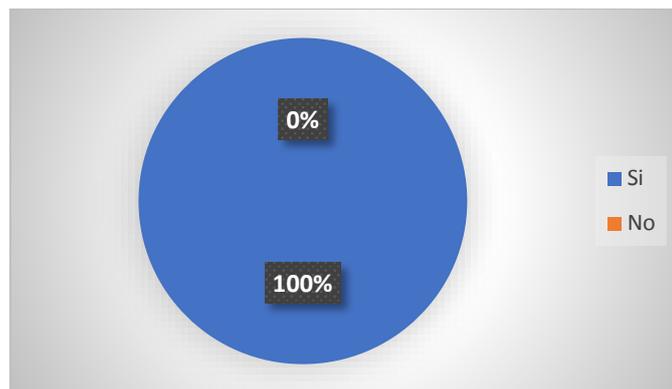


Gráfico 18-3: Difusión del restaurante por parte del cliente

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Análisis

Los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante muestran que el 100% manifiestan que recomendarían a otras personas que visiten el establecimiento.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos al encuestar a los clientes del restaurante Mar Y Sierra, se identifica que la totalidad de ellos recomendarían que visiten dicho establecimiento, lo que se convierte en un factor muy importante ya que, gracias a los comentarios positivos de las personas, se puede generar un tipo de publicidad boca a boca que permitiría atraer más clientes.

3.2 Discusión de resultados

Una vez culminada la aplicación de los distintos instrumentos de recopilación de datos, se ha obtenido información que permite identificar cuales aspectos son desfavorables dentro de la organización para poder fortalecerlos a través de la presentación de una propuesta que en base a estrategias aporte al mejoramiento de la gestión administrativa y desarrollo del restaurante Mar y Sierra. Se han podido identificar aspectos en cuanto a debilidades que principalmente son la baja frecuencia y no planificación de capacitaciones y evaluaciones al personal, así como también en cuanto a los incentivos que se entregan a los trabajadores, por otra parte, se debe tener en cuenta que no existe un manual de funciones, concluyendo que hay un escaso uso de las herramientas administrativas. Sin embargo, también se han podido identificar ciertas fortalezas que en general se trata de la calidad en el servicio, la atención al cliente, experiencia de sus trabajadores y la variedad en sus menús que en general satisface en gran medida al cliente.

Los trabajadores del restaurante Mar y Sierra son 5 y constan de: el gerente, un jefe de cocina, un ayudante de cocina, un mesero y un cajero. Con la información recopilada gracias a las encuestas, se ha podido apreciar que los colaboradores tienen conocimiento de la filosofía de la organización, sin embargo un punto negativo que se ha podido identificar es que la mayoría no posee estudios superiores y al momento de ingresar a formar parte del restaurante, no tenían conocimiento acerca de todo lo que se debe ejecutar en sus puestos de trabajo, del mismo modo se encuentran indecisos en cuanto a las actividades que desarrollan acorde a su cargo, por lo que en múltiples ocasiones deben realizar actividades diferentes a las que normalmente deberían desarrollar, es por ello que con respecto a la pregunta 5 acerca de si sería de utilidad la elaboración de un manual de funciones para que se detalle cada una de las actividades de manera específica los 5 empleados es decir el 100% concuerdan en que esto sería de utilidad. De este modo se ha identificado que un factor muy importante es el desarrollo de un manual de funciones para cada empleado de la organización, por otra parte, se debe complementar con capacitaciones, retroalimentaciones e incentivos con una mayor frecuencia, puesto a que permitirían generar mayor conocimiento y a la vez motivarles, obteniendo un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.

En cuanto a los resultados que se ha obtenido por parte de los clientes del restaurante Mar y Sierra, se ha podido apreciar que al ser un grupo seleccionado, es decir aquellos clientes que visitan el establecimiento más a menudo, la mayoría de respuestas guardan relación y poseen aspectos muy positivos, en lo que más resalta es que la totalidad de los encuestados es decir 20 clientes concuerdan en que recomendarían al restaurante con otras personas, así como también califican a su presentación y ubicación en un rango de bueno a muy bueno, siendo aspectos muy positivos.

Sin embargo, el aspecto negativo que se puede encontrar en esta investigación de campo es la frecuencia con la que acuden al local, puesto que a pesar de ser las personas que más visitan el establecimiento, en su mayoría únicamente asisten a consumir sus productos una vez cada quince días, por lo que es un aspecto que se puede mejorar con ciertas estrategias.

De acuerdo a los resultados anteriormente presentados, analizados y discutidos, los mismos que fueron recabados con el afán de generar una mejora en la gestión administrativa y un mayor desarrollo del restaurante Mar y Sierra, se puede apreciar que en cuanto a la encuesta direccionada a los trabajadores del establecimiento, los resultados obtenidos en algunos ámbitos no denotan gran aceptación o satisfacción con lo que ejecutan, así como con las actividades complementarias que se deberían establecer como son incentivos y otros aspectos, por lo que resulta necesario diseñar un plan de fortalecimiento que en su propuesta incluya las principales falencias que se han podido identificar en el negocio.

Teniendo como base estos aspectos e identificando que la aplicación de un plan de fortalecimiento sería de gran ayuda para que se mejoren las distintas gestiones que se realizan en el restaurante, para el desarrollo de la propuesta se han podido apreciar varias líneas de estudio como son en primera instancia un análisis minucioso de la situación actual del establecimiento para posteriormente generar planes o programas que permitan mejorar las distintas situaciones que se presenten incluyendo su respectivo plan de acción y su formato de seguimiento.

3.2.1 Verificación de la idea a defender

Al finalizar la aplicación de la técnica de recolección de datos teniendo como instrumento a las encuestas desarrolladas para la población de estudio que en este caso comprendió la totalidad de los trabajadores del restaurante Mar y Sierra así como un número de clientes que asisten de manera recurrente al negocio, se ha podido identificar que existen ciertos aspectos tanto positivos como negativos, los cuales se han comprendido de manera clara ya que son aspectos que aún no han sido abordados en su totalidad por parte de la gerencia del establecimiento, por lo que la generación de un plan de fortalecimiento organizacional permitiría mejorar la gestión administrativa teniendo como base la creación de herramientas administrativas que permitan un desarrollo adecuado de las actividades que se realizan en el negocio. Se ha identificado que factores como la desactualización de la filosofía institucional, la inexistencia de manuales de funciones, la realización informal de capacitaciones y de evaluaciones de desempeño, un otorgamiento bajo de incentivos, la falta de motivación y la poca difusión de sus productos por los distintos medios influyen en gran medida puesto que una buena ejecución de todo lo

mencionado permitiría un desarrollo adecuado de la gestión administrativa por parte del encargado del negocio.

3.3 Propuesta

3.3.1 Título

PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE “MAR Y SIERRA”.

3.3.2 Análisis situacional

Para realizar el diagnóstico del restaurante Mar y Sierra se consideró el uso de la matriz FODA, teniendo como base los datos y resultados obtenidos en la investigación de campo realizada.

Tabla 19-3: Análisis Interno

No.	FORTALEZAS
1	Es una marca reconocida en el mercado gastronómico riobambeño.
2	Diversidad de comidas tradicionales de las regiones Costa y Sierra.
3	Posee un establecimiento amplio, con zonas bien distribuidas.
4	Los cocineros poseen grandes cualidades y buena experiencia.
5	Ofrece un buen servicio y presenta buenas recomendaciones por parte de sus clientes.
DEBILIDADES	
1	Escaso uso de las herramientas administrativas.
2	Pocos incentivos al personal.
3	Deficiente programa de capacitación al personal.
4	Niveles bajos de interacción por redes sociales.
5	No se realiza evaluaciones de desempeño al personal.

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Interpretación

Fortalezas

Es una marca reconocida en el mercado gastronómico riobambeño: el negocio lleva operando en la ciudad de Riobamba desde el año 2014 por lo que con el paso del tiempo muchas personas han decidido optar por consumir los productos que ofrece el restaurante y que gracias a su calidad y atención ha logrado fidelizar a sus clientes y atraer a muchos otros, por lo que el restaurante se ha ido posicionando de buena manera en el mercado gastronómico de la ciudad.

Diversidad de comidas tradicionales de las regiones Costa y Sierra: una de sus principales fortalezas y valor agregado del negocio es que el restaurante no se ha enfocado en únicamente ofrecer platos típicos de la zona, sino que ha decidido innovar e incluir en su menú comida tradicional tanto de la región costa como de la región sierra.

Posee un establecimiento amplio, con zonas bien distribuidas: el local que posee el restaurante, es amplio y acogedor, sus zonas están distribuidas de manera que se aprovechen los espacios y existan lugares libres para transitar por el interior. Esto posee gran importancia debido a que de este modo se puede recibir a bastantes clientes de manera simultánea.

Los cocineros poseen grandes cualidades y buena experiencia: luego de recabar información y teniendo como base las encuestas realizadas al personal del restaurante se ha podido identificar que una de sus principales fortalezas es que su cocinero forma parte de la organización casi desde su creación poseyendo gran conocimiento y experiencia en la preparación de los productos que se oferta.

Ofrece un buen servicio y presenta buenas recomendaciones por parte de sus comensales: luego de la realización de las encuestas a los clientes del establecimiento se pudo apreciar que en sus comentarios la mayoría concordaba en que el servicio que se presta en el establecimiento cumple con sus expectativas y el 100 por ciento de ellos manifestaba que recomendarían al restaurante con otras personas.

Debilidades

Escaso uso de las herramientas administrativas: si bien la organización cuenta con misión y visión, no ha incluido otras herramientas administrativas muy necesarias como lo son el

organigrama estructural, el manual de funciones o planes y cronogramas para el desarrollo de capacitaciones entre otras actividades que deberían ser planificadas y monitoreadas.

Pocos incentivos al personal: luego de recabar información a través de las encuestas al personal que labora en el restaurante se ha podido determinar que el nivel de incentivos es bajo debido a la frecuencia con la que se lo realiza ya que la mayoría de sus trabajadores considera que esto no se efectúa con la frecuencia que ellos esperarían.

Deficiente programa de capacitación al personal: en este aspecto hay que tener en cuenta que no se realiza capacitaciones constantes ni a todos los colaboradores, por lo general lo que se busca es capacitar al personal que ingresa a la organización, sin embargo, a quienes ya forman parte de ella no se los considera, algo que se debería implementar puesto que los conocimientos avanzan constantemente.

Niveles bajos de interacción por redes sociales: si bien el restaurante ha decidido presentar sus productos y servicios por plataformas virtuales, la interacción con el pasar del tiempo no ha sido la esperada, esto se debe principalmente a que en la actualidad nuevas plataformas son las que atraen a más personas, mientras que otras han disminuido visitas e interacción, a más de ello la poca publicidad que se realiza en sus páginas ha provocado que sus seguidores no reciban de la manera esperada dichas publicaciones.

No se realiza evaluaciones de desempeño al personal: un aspecto muy importante es evaluar cómo se ha desempeñado cada uno de los colaboradores e identificar sus puntos fuertes y débiles para contrarrestarlos y de esta manera buscar mayor desarrollo del personal, así como de todo el equipo de trabajo y de este modo llegar a alcanzar con los objetivos que presenta la organización.

Tabla 20-3: Análisis Externo

No.	OPORTUNIDADES
1	Posibilidad de expandirse en el mercado nacional.
2	Financiamiento por reactivación económica.
3	Nuevos clientes potenciales.
4	Desarrollo de preferencia y fidelidad en sus clientes.
5	Nuevas herramientas de difusión (plataformas web actuales).
AMENAZAS	
1	Competencia del restaurante.
2	Crisis sanitaria que se vive en el país.
3	Incremento de los impuestos en el país.
4	Situación económica actual del país.
5	Altos índices de inseguridad (posible robo al establecimiento).

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Interpretación

Oportunidades

Posibilidad de expandirse en el mercado nacional: una de las metas que presentan sus fundadores es la de generar franquicias y de este modo poder expandirse para lo cual gracias a la trayectoria y el reconocimiento que presenta en la ciudad debido a la calidad y atención se puede plasmar en la realidad.

Financiamiento por reactivación: el sistema financiero del país proveerá de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas con el afán de mitigar los efectos que ha tenido la crisis sanitaria, de este modo los negocios no tendrían que cerrar y sería una gran oportunidad para las empresas que necesitan capital para continuar con sus operaciones.

Nuevos clientes potenciales: las ideas innovadoras y los menús variados que se realizan a diario dentro del restaurante se presenta como una gran oportunidad para captar a más clientes, recalcando que la imagen y reconocimiento de la marca genera que a menudo más personas acudan a consumir sus productos.

Desarrollo de preferencia y fidelidad en sus clientes: la mayoría de los clientes que llegan a consumir los productos que ofrece el restaurante recalcan la calidad que poseen sus productos, así como el buen trato del personal, lo que influye a que sigan acudiendo constantemente al restaurante, siendo una oportunidad para fidelizar al cliente.

Nuevas herramientas de difusión (plataformas web actuales): en la actualidad nuevas plataformas virtuales han llegado al mundo digital, las cuales cada día atraen a miles de personas a sus aplicaciones lo que se convierte en un medio de publicidad que se debe aprovechar.

Amenazas

Competencia del restaurante: en la ciudad de Riobamba existe gran cantidad de establecimientos que ofrecen productos alimenticios y en el área que se encuentra el restaurante están presentes varios de ellos lo que puede provocar que los clientes se encuentren indecisos hacía a qué lugar acudir y en determinado caso acudan a la competencia.

Crisis sanitaria que se vive en el país: en la actualidad a pesar de que las restricciones que se plantean por parte de los municipios debido a la crisis sanitaria han ido disminuyendo, aún existen algunas barreras que impiden que el restaurante pueda desempeñar sus actividades con normalidad puesto que constantemente se cambian las restricciones como son los aforos para este tipo de negocios.

Incremento de los impuestos en el país: un factor a considerar es la subida de los impuestos que se puede llegar a tener en ciertos productos necesarios para la generación de los alimentos que se ofrece en el restaurante, lo que podría llevar a que sus precios se eleven.

Situación económica actual del país: en la actualidad y luego del duro golpe a la economía debido a la pandemia, la situación económica no es buena puesto a que el nivel de desempleo se incrementó en los últimos periodos y esto ha provocado que se pierda la capacidad adquisitiva por gran parte de la población.

Altos índices de inseguridad (posible robo al establecimiento): en la actualidad el país vive una de las épocas con mayores índices de inseguridad, se ha incrementado los actos violentos, así como los robos a locales comerciales por lo que es un factor para considerar.

3.3.3 Matriz FODA

Tabla 21-3: Matriz FODA

Interno \ Externo	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		
Es una marca reconocida en el mercado gastronómico riobambeño.	Posibilidad de expandirse en el mercado nacional.	Competencia del restaurante.
Diversidad de comidas tradicionales de las regiones Costa y Sierra.	Financiamiento por reactivación económica.	Crisis sanitaria que se vive en el país.
Posee un establecimiento amplio, con zonas bien distribuidas.	Nuevos clientes potenciales.	Incremento de los impuestos en el país.
Los cocineros poseen grandes cualidades y buena experiencia.	Desarrollo de preferencia y fidelidad en sus clientes.	Situación económica actual del país.
Ofrece un buen servicio y presenta buenas recomendaciones por parte de sus clientes.	Nuevas herramientas de difusión (plataformas web actuales).	Altos índices de inseguridad (posible robo al establecimiento).
Objetivos Estratégicos		
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Replantear la filosofía institucional y diseñar un organigrama estructural y manual de funciones. • Elaborar un plan de capacitación dirigido a todos los empleados. • Elaborar un plan de evaluación del desempeño dirigido a todo el personal. • Elaborar un plan de incentivos dirigido a todos los empleados. • Elaborar un plan de marketing orientado a la difusión del negocio con la finalidad de llegar a potenciales clientes. 	
Escaso uso de las herramientas administrativas.		
Pocos incentivos al personal.		
Deficiente programa de capacitación al personal.		
Niveles bajos de interacción por redes sociales.		
No se realiza evaluaciones de desempeño al personal.		

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.4 Definición de objetivos

Teniendo como base el diagnóstico realizado, se han planteado los siguientes objetivos estratégicos que serán aplicados conforme a lo que se detalla en su respectivo cronograma de ejecución.

Tabla 22-3: Definición de objetivos

No.	Objetivo Estratégico	Año					Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	Replantear la filosofía institucional y diseñar un organigrama estructural y manual de funciones.	X					En el presente trabajo se presenta la filosofía institucional replanteada, así como el diseño de un organigrama estructural y manual de funciones, la socialización de los mismo se ejecutará en el primer año.
2	Elaborar un plan de capacitación dirigido a todos los empleados.	X	X	X	X	X	El plan de capacitación que se ha diseñado será ejecutado en cada año.
3	Elaborar un plan de evaluación del desempeño dirigido a todo el personal.	X	X	X	X	X	El plan de evaluación que se ha creado será ejecutado cada año.
4	Elaborar un plan de incentivos dirigido a todos los empleados.	X	X	X	X	X	El plan de incentivos que se ha desarrollado será ejecutado cada año.
5	Elaborar un plan de marketing orientado a la difusión del negocio.	X		X		X	El plan de marketing se ejecutará en el primer, tercer y quinto año y se aplicaran evaluaciones en el segundo y cuarto año.

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.5 Plan de fortalecimiento organizacional para el restaurante Mar y Sierra

3.3.5.1 Reseña histórica

En el año de 2014, inicia sus actividades el Restaurante Mar y Sierra fundado por Alejandra Gabriela Espín Oleas, con la iniciativa de brindar un servicio de calidad combinando las tradiciones de nuestro país teniendo como base la gastronomía de las regiones Costa y Sierra. El restaurante se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo en las calles Avenida La Prensa y Argentinos.

Con el paso del tiempo, el restaurante se ha ido posicionando en el mercado gastronómico riobambeño principalmente gracias a la presentación del local, atención al cliente y en especial al peculiar sabor, así como la calidad que poseen los productos que se ofrecen a los clientes, de manera que se ha logrado fidelizar a muchos comensales. Teniendo en cuenta también que gran parte de su éxito es gracias a la gran labor que realiza su equipo de trabajo, quienes han creado un buen ambiente laboral y día tras día buscan cumplir con los objetivos del restaurante.

3.3.5.2 Misión anterior

Somos un restaurante que refleja recuerdos a partir de las tradiciones ecuatorianas de las regiones Costa y Sierra, a través de una amplia variedad gastronómica en carnes y mariscos, buscamos superar las expectativas de nuestros comensales, mediante la excelente atención al cliente y la presentación y calidad adecuada de cada uno de platos del menú, manteniendo el compromiso que tenemos con nuestros clientes y garantizando su salud y bienestar.

3.3.5.3 Misión replanteada

Somos un restaurante que se enfoca en mantener vivas las tradiciones gastronómicas ecuatorianas de la región costa y sierra, mediante la elaboración de una variedad de platos propios de estas zonas con el propósito de cumplir con las expectativas de nuestros clientes teniendo como base la calidad de nuestros productos con la finalidad de garantizar su bienestar y salud, ofreciendo también una buena atención de nuestros colaboradores y una acogedora presentación del local.

3.3.5.4 Visión anterior

Posicionarnos como el mejor restaurante de carnes y mariscos de la ciudad de Riobamba, abriéndonos en el mercado, superando fronteras para crear franquicias a nivel nacional, y de esta manera poder brindar empleo a la comunidad riobambeña, siendo un restaurante altamente competitivo, productivo e innovador, logrando fidelizar a nuevos comensales, que se sientan en familia y felices de estar en el lugar en el que se encuentran.

3.3.5.5 Visión replanteada

En el año 2026, seremos reconocidos entre los mejores restaurantes tanto a nivel local como a nivel nacional, teniendo como principal propósito el generar empleo a través de la creación de franquicias mediante el posicionamiento de nuestra marca gracias a nuestra oferta gastronómica de calidad e innovadora, manteniendo firmes nuestros principios y valores que en su conjunto nos permitan cautivar a los comensales y se sientan atraídos para deleitarse de nuevas experiencias sintiéndose parte de esta familia.

3.3.5.6 Valores de la organización

Honestidad: ser transparentes con nuestros clientes, buscando formar lazos duraderos otorgando lo mejor por parte de nuestro equipo de trabajo y brindando productos de calidad a nuestros comensales con el afán de cuidar su salud.

Empatía: nuestro equipo de trabajo brinda sus servicios de la manera en que a nosotros nos gustaría recibirlo buscando generar en el cliente un sentimiento de comodidad y alegría al asistir a nuestro establecimiento.

Respeto: en nuestro establecimiento se actúa de manera respetuosa tanto entre quienes trabajamos para el restaurante, así como para con nuestros clientes, desarrollando las actividades sin ánimos de ofender a nadie y siempre buscando solucionar cualquier conflicto que se presente en base a la comunicación asertiva.

Trabajo en equipo: todo el equipo de trabajo persigue el mismo objetivo por lo que se tiene una estructura organizativa adecuada, creando un ambiente de compañerismo y que la ejecución de las actividades sea de manera ordenada en miras a alcanzar las metas del negocio, así como cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

Compromiso: nuestro equipo de trabajo se siente identificado con el restaurante y busca lograr cumplir con todas las exigencias de nuestros comensales.

Higiene y calidad: para el restaurante Mar y Sierra es importante mantener la higiene en todas las áreas y a la vez brindar productos de alta calidad para alcanzar el mayor grado de satisfacción del cliente.

3.3.5.7 Organigrama estructural

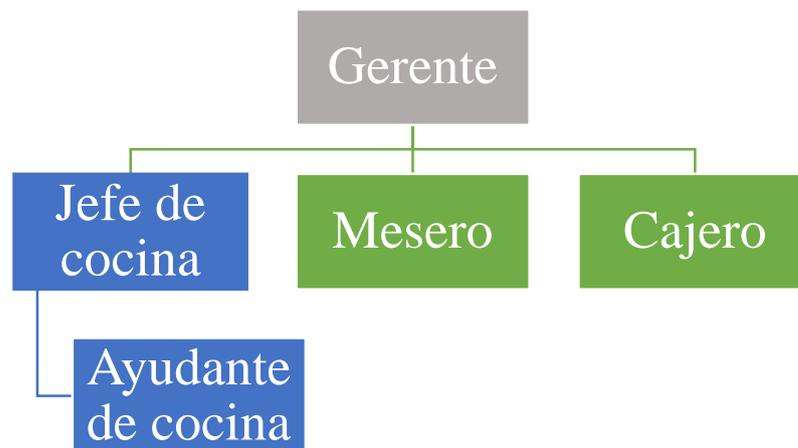


Gráfico 19-3: Organigrama Estructural

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.5.8 Manual de funciones

Se diseña un manual de funciones para el restaurante Mar y Sierra acorde a los puestos de trabajo que existen, considerando los siguientes aspectos: cargo, área, objetivo del puesto, descripción de funciones, perfil requerido, experiencia, habilidades y aptitudes y línea jerárquica.

A continuación, se muestra el perfil de cada puesto de trabajo:

Tabla 23-3: Manual de funciones propuesto para el cargo de Gerente

		Restaurante “Mar y Sierra” Manual de Funciones	
Cargo	Gerente	Área	Administrativa
Objetivo	Tomar de manera adecuada las decisiones buscando el progreso empresarial y la satisfacción de sus empleados y clientes.		
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la gestión operativa de manera diaria. • Establecer y guiar el cumplimiento de los estándares. • Monitorear los procesos relacionados con el servicio al cliente. • Coordinar la adquisición de los insumos necesarios para la elaboración de los menús. • Desarrollar estrategias de mercado que permitan aumentar el interés del público hacia el restaurante. • Controlar y manejar adecuadamente la parte financiera del establecimiento. • Promover el desarrollo de un ambiente óptimo que sea del agrado de los clientes (internos y externos) del restaurante. • Gestionar la imagen del restaurante. • Prever y estimar las necesidades futuras que presente el establecimiento. • Realizar el proceso de reclutamiento y contratación de personal. 		
Perfil requerido:	Lic. Administración de Empresas.		
Experiencia:	2 años en empleos afines a su cargo.		
	Cursos complementarios en gestión empresarial y gestión del talento humano.		
Habilidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Creatividad • Capacidad de negociación • Capacidad de planificación • Autocontrol • Liderazgo • Intuición • Toma de decisiones • Solución de conflictos 		
Línea Jerárquica	Se encuentra a la cabeza de la organización.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 24-3: Manual de funciones propuesto para el cargo de Jefe de cocina

		Restaurante “Mar y Sierra” Manual de Funciones	
Cargo	Jefe de cocina	Área	Producción
Objetivo	Planificar, organizar y monitorear adecuadamente todo lo que esté relacionado con la cocina. Preparar de la mejor manera los alimentos que se servirán en el restaurante.		
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la organización de la cocina. • Planificar sus actividades a realizar y las de su ayudante. • Verificar la existencia de los productos y elaborar las listas para solicitar la materia prima al gerente. • Verificar el estado de los distintos instrumentos de la cocina. • Elaborar el menú y los distintos platos que se van a ofertar a los clientes. • Supervisar que la cocina se mantenga limpia en todo momento. • Comunicar de manera directa e inmediata al gerente en caso de que se suscite algún problema en la cocina. 		
Perfil requerido:	Licenciatura en gastronomía.		
Experiencia:	2 años en empleos afines a su cargo.		
	Mínimo 3 cursos en gastronomía ecuatoriana.		
Habilidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Liderazgo • Creatividad • Flexibilidad • Constancia • Responsabilidad • Previsión y planificación • Solución de conflictos 		
Línea Jerárquica	Bajo el mando del gerente y a la cabeza del área de cocina.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 25-3: Manual de funciones propuesto para el cargo de Ayudante de cocina

		Restaurante “Mar y Sierra” Manual de Funciones	
Cargo	Ayudante de cocina	Área	Producción
Objetivo	Realizar de manera adecuada las tareas que le sean encomendadas por el jefe de cocina.		
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al jefe de cocina en la elaboración de los menús planificados. • Realizar la desinfección y lavado de los materiales de cocina a utilizar en la preparación de los menús. • Desinfectar, pesar, lavar, clasificar y ubicar en los lugares determinados cada producto que ingresa a la cocina. • Preparar (cortar, pelar) los productos que se utilizarán en la creación de los menús. • Recibir los pedidos y clasificarlos según su orden de llegada. • Ayudar a servir los alimentos acordes a las cantidades especificadas por el jefe de cocina. • Ayudar a mantener una buena higiene y limpieza de la cocina en general. 		
Perfil requerido:	Licenciado en gastronomía.		
Experiencia:	1 año en empleos afines a su cargo.		
	Mínimo un curso en gastronomía ecuatoriana.		
Habilidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y orden • Trabajo en equipo • Enfoque flexible • Constancia • Trabajo bajo presión • Disposición de aprendizaje • Iniciativa e innovación • Identificación de problemas 		
Línea Jerárquica	Subordinado del jefe de cocina.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 26-3: Manual de funciones propuesto para el cargo de Mesero

 Restaurante “Mar y Sierra” Manual de Funciones			
Cargo	Mesero	Área	Atención al cliente
Objetivo	Mantener ordenada y limpia toda el área de recepción de clientes, actuar bajo los valores de la organización y ofrecer un buen servicio a los comensales.		
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los clientes, darles la bienvenida y llevarlos a una mesa acorde a la disponibilidad del local. • Entregar el menú y dar a conocer si existe algún plato especial o alguna promoción. • Asistir a los clientes en la elección de complementos para los platos elegidos y explicar la disponibilidad o no de los mismos. • Tomar nota de los pedidos realizados por los clientes. • Llevar el pedido realizado por el cliente hacia la cocina para su preparación. • Llevar la orden preparada desde la cocina hacia el cliente y entregárselo de manera cordial. • Estar pendiente de que el cliente se sienta cómodo o si tiene algún requerimiento extra. • Receptar sugerencias o quejas presentadas por los clientes. • Retirar los platos y llevarlos a cocina y realizar el aseo de la mesa que ocupo el cliente. • Mantener limpia y desinfectada el área del comedor. 		
Perfil requerido:	Bachiller o superior.		
Experiencia:	1 año en empleos afines a su cargo.		
	Mínimo un curso de mesero y protocolo de servicios.		
Habilidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Empatía • Persuasión • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Enfoque flexible • Orientación a las ventas • Orientación de servicio • Solución de conflictos 		
Línea Jerárquica	Bajo el mando del gerente del restaurante.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 27-3: Manual de funciones propuesto para el cargo de Cajero

		Restaurante “Mar y Sierra” Manual de Funciones	
Cargo	Cajero	Área	Recaudación
Objetivo	Realizar adecuadamente el proceso de cobro de las órdenes y mantener un trato cordial con los clientes.		
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar sus labores con la apertura de caja y generar un documento con dichos valores. • Calcular los pagos que deben realizar los clientes. • Dar a conocer a los clientes los medios de pago que se maneja en el restaurante. • Realizar el proceso de cobro acorde a la elección del medio de pago hecha por el cliente. • Elaborar la nota de consumo o de ser el caso generar la factura para el cliente. • Entregar de manera cordial los trípticos o volantes del restaurante al cliente. • Finalizar sus actividades cerrando caja y creando un documento en donde consten dichos valores. 		
Perfil requerido:	Bachiller o superior.		
Experiencia:	1 año en empleos afines a su cargo.		
	Mínimo un curso en gestión de la atención al cliente.		
Habilidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y orden • Comunicación asertiva • Honestidad • Ética • Responsabilidad • Orientación a las ventas • Orientación al cliente • Orientación de servicio 		
Línea Jerárquica	Bajo el mando del gerente del restaurante.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.5.9 Plan de capacitación

El plan de capacitación ha sido diseñado acorde a las funciones que se han planteado para cada uno de los trabajadores de la empresa en el manual, buscando generar mayor conocimiento y desarrollo de habilidades en actividades que los colaboradores realizan a diario en su puesto de trabajo.

Tabla 28-3: Plan de capacitación propuesto para el cargo de Gerente

Cargo: Gerente	Área de capacitación	Proveedores de capacitación
Funciones		
Coordinar la gestión operativa de manera diaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de PYMES. • Gestión del talento humano. • Calidad aplicada al servicio en restaurantes. • Control de costos y mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Capacitación FUNDEL. • Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. • Centro de Formación Empresarial (CEFE). • Mundo Set (seminarios, eventos y turismo).
Establecer y guiar el cumplimiento de los estándares.		
Monitorear los procesos relacionados con el servicio al cliente.		
Coordinar la adquisición de los insumos necesarios para la elaboración de los menús.		
Desarrollar estrategias de mercado que permita aumentar el interés del público hacia el restaurante.		
Controlar y manejar adecuadamente la parte financiera del establecimiento.		
Promover el desarrollo de un ambiente optimo que sea del agrado de los clientes (internos y externos) del restaurante.		
Gestionar la imagen del restaurante.		
Prever y estimar las necesidades futuras que presente el establecimiento.		

Realizar el proceso de reclutamiento y contratación de personal.		
--	--	--

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 29-3: Plan de capacitación propuesto para el cargo de Jefe de cocina

Cargo: Jefe de cocina	Área de capacitación	Proveedores de capacitación
Funciones		
Gestionar la organización de la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y desarrollo del equipo de cocina. • Buenas prácticas de manufactura en la cocina. • Gastronomía tradicional y nuevas tendencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canadian School. • Escuela de Chefs. • Fundación Carlos Slim.
Planificar sus actividades a realizar y las de su ayudante.		
Verificar la existencia de los productos y elaborar las listas para solicitar la materia prima al gerente.		
Verificar el estado de los distintos instrumentos de la cocina.		
Elaborar el menú y los distintos platos que se van a ofertar a los clientes.		
Supervisar que la cocina se mantenga limpia en todo momento.		
Comunicar de manera directa e inmediata al gerente en caso de que se suscite algún problema en la cocina.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 30-3: Plan de capacitación propuesto para el cargo de Ayudante de cocina

Cargo: Ayudante de cocina	Área de capacitación	Proveedores de capacitación
Funciones		
Ayudar al jefe de cocina en la elaboración de los menús planificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de manufactura en la cocina. • Diseño y presentación de los menús. • Estandarización de recetas y tiempos de cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canadian School. • Escuela de Chefs. • Fundacion Carlos Slim.
Realizar la desinfección y lavado de los materiales de cocina a utilizar en la preparación de los menús.		
Desinfectar, pesar, lavar, clasificar y ubicar en los lugares determinados cada producto que ingresa a cocina.		
Preparar (cortar, pelar) los productos que se utilizarán en la creación de los menús.		
Recibir los pedidos y clasificarlos según su orden de llegada.		
Ayudar a servir los alimentos acordes a las cantidades especificadas por el jefe de cocina.		
Ayudar a mantener una buena higiene y limpieza de la cocina en general.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 31-3: Plan de capacitación propuesto para el cargo de Mesero

Cargo: Mesero	Área de capacitación	Proveedores de capacitación
Funciones		
Recibir a los clientes, darles la bienvenida y llevarlos a una mesa acorde a la disponibilidad del local.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Servicio al cliente. • Organización y limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> • CIFEM Academia. • Centro de Excelencia Turística (CETU). • Centro de formación y capacitación CAPACITUR. • Fundación Carlos Slim.
Entregar el menú y dar a conocer si existe algún plato especial o alguna promoción.		
Asistir a los clientes en la elección de complementos para los platos elegidos y explicar la disponibilidad o no de los mismos.		
Tomar nota de los pedidos realizados por los clientes.		
Llevar el pedido realizado por el cliente hacia la cocina para su preparación.		
Llevar la orden preparada desde la cocina hacia el cliente y entregárselo de manera cordial.		
Estar pendiente de que el cliente se sienta cómodo o si tiene algún requerimiento extra.		
Receptar sugerencias o quejas presentadas por los clientes.		
Retirar los platos y llevarlos a cocina y realizar el aseo de la mesa que ocupo el cliente.		
Mantener limpia y desinfectada el área del comedor.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 32-3: Plan de capacitación propuesto para el cargo de Cajero

Cargo: Cajero	Área de capacitación	Proveedores de capacitación
Funciones		
Iniciar sus labores con la apertura de caja y generar un documento con dichos valores.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Servicio al cliente. • Procedimientos de seguridad al manejo de ingresos en apertura y cierre. • Manejo de herramientas para el control de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Formación Profesional Americano. • Centro de formación y capacitación CAPACITUR. • Centro de Capacitación Cormark. • Fundación Carlos Slim.
Calcular los pagos que deben realizar los clientes.		
Dar a conocer a los clientes los medios de pago que se maneja en el restaurante.		
Realizar el proceso de cobro acorde a la elección del medio de pago hecha por el cliente.		
Elaborar la nota de consumo o de ser el caso generar la factura para el cliente.		
Entregar de manera cordial los trípticos o volantes del restaurante al cliente.		
Finalizar sus actividades cerrando caja y creando un documento en donde consten dichos valores.		

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.5.10 Plan de evaluación

El plan de evaluación ha sido diseñado con el modelo de evaluación por funciones y desempeño, el cual básicamente tomara en cuenta cada una de las funciones que consta en el manual diseñado, las mismas actividades que serán evaluadas obteniendo una determinada calificación junto con otros aspectos comunes de evaluación, como se presenta a continuación:

Tabla 33-3: Plan de evaluación propuesto para el cargo de Gerente

Cargo: Gerente	Rango de calificación					Observaciones
	5	4	3	2	1	
Coordinar la gestión operativa de manera diaria.						
Establecer y guiar el cumplimiento de los estándares.						
Monitorear los procesos relacionados con el servicio al cliente.						
Coordinar la adquisición de los insumos necesarios para la elaboración de los menús.						
Desarrollar estrategias de mercado que permitan aumentar el interés del público hacia el restaurante.						
Controlar y manejar adecuadamente la parte financiera del establecimiento.						
Promover el desarrollo de un ambiente optimo que sea del agrado de los clientes (internos y externos) del restaurante.						
Gestionar la imagen del restaurante.						
Prever y estimar las necesidades futuras que presente el establecimiento.						
Realizar el proceso de reclutamiento y contratación de personal.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad, creatividad e iniciativa						
Resolución de problemas						

Valoración del rango de calificación	Comentario general
5 Excelente	
4 Muy bueno	
3 Bueno	
2 Regular	
1 Malo	

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 34-3: Plan de evaluación propuesto para el cargo de Jefe de cocina

Cargo: Jefe de cocina	Rango de calificación					Observaciones
	5	4	3	2	1	
Gestionar la organización de la cocina.						
Planificar sus actividades a realizar y las de su ayudante.						
Verificar la existencia de los productos y elaborar las listas para solicitar la materia prima al gerente.						
Verificar el estado de los distintos instrumentos de la cocina.						
Elaborar el menú y los distintos platos que se van a ofertar a los clientes.						
Supervisar que la cocina se mantenga limpia en todo momento.						
Comunicar de manera directa e inmediata al gerente en caso de que se suscite algún problema en la cocina.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad, creatividad e iniciativa						
Resolución de problemas						
Valoración del rango de calificación	Comentario general					
5 Excelente						

4 Muy bueno	
3 Bueno	
2 Regular	
1 Malo	

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 35-3: Plan de evaluación propuesto para el cargo de Ayudante de cocina

Cargo: Ayudante de cocina	Rango de calificación					Observaciones
	5	4	3	2	1	
Ayudar al jefe de cocina en la elaboración de los menús planificados.						
Realizar la desinfección y lavado de los materiales de cocina a utilizar en la preparación de los menús.						
Desinfectar, pesar, lavar, clasificar y ubicar en los lugares determinados cada producto que ingresa a la cocina.						
Preparar (cortar, pelar) los productos que se utilizarán en la creación de los menús.						
Recibir los pedidos y clasificarlos según su orden de llegada.						
Ayudar a servir los alimentos acordes a las cantidades especificadas por el jefe de cocina.						
Ayudar a mantener una buena higiene y limpieza de la cocina en general.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad, creatividad e iniciativa						
Resolución de problemas						
Valoración del rango de calificación	Comentario general					
5 Excelente						
4 Muy bueno						

3 Bueno	
2 Regular	
1 Malo	

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 36-3: Plan de evaluación propuesto para el cargo de Mesero

Cargo: Mesero	Rango de calificación					Observaciones
	5	4	3	2	1	
Recibir a los clientes, darles la bienvenida y llevarlos a una mesa acorde a la disponibilidad del local.						
Entregar el menú y dar a conocer si existe algún plato especial o alguna promoción.						
Asistir a los clientes en la elección de complementos para los platos elegidos y explicar la disponibilidad o no de los mismos.						
Tomar nota de los pedidos realizados por los clientes.						
Llevar el pedido realizado por el cliente hacia la cocina para su preparación.						
Llevar la orden preparada desde la cocina hacia el cliente y entregárselo de manera cordial.						
Estar pendiente de que el cliente se sienta cómodo o si tiene algún requerimiento extra.						
Receptar sugerencias o quejas presentadas por los clientes.						
Retirar los platos y llevarlos a cocina y realizar el aseo de la mesa que ocupó el cliente.						
Mantener limpia y desinfectada el área del comedor.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad, creatividad e iniciativa						

Resolución de problemas						
Valoración del rango de calificación	Comentario general					
5 Excelente						
4 Muy bueno						
3 Bueno						
2 Regular						
1 Malo						

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 37-3: Plan de evaluación propuesto para el cargo de Cajero

Cargo: Cajero	Rango de calificación					Observaciones
	5	4	3	2	1	
Iniciar sus labores con la apertura de caja y generar un documento con dichos valores.						
Calcular los pagos que deben realizar los clientes.						
Dar a conocer a los clientes los medios de pago que se maneja en el restaurante.						
Realizar el proceso de cobro acorde a la elección del medio de pago hecha por el cliente.						
Elaborar la nota de consumo o de ser el caso generar la factura para el cliente.						
Entregar de manera cordial los trépticos o volantes del restaurante al cliente.						
Finalizar sus actividades cerrando caja y creando un documento en donde consten dichos valores.						
Cumplimiento de sus funciones						
Calidad del trabajo						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad, creatividad e iniciativa						
Resolución de problemas						
Valoración del rango de calificación	Comentario general					
5 Excelente						

4 Muy bueno	
3 Bueno	
2 Regular	
1 Malo	

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.5.11 Plan de incentivos

El plan de incentivos ha sido diseñado con la inclusión de actividades de carácter monetario, así como no monetario. La forma para que los trabajadores de la organización puedan hacerse acreedores a estas distinciones será en base a las calificaciones que se obtenga por medio de la evaluación realizada.

A continuación, se presenta el plan de incentivos, con sus respectivas características:

Tabla 38-3: Plan de incentivos propuesto

Incentivo	Actividad	Observaciones
Reconocimiento Grupal	Otorgar un diploma como distinción al mejor empleado.	Esto se lo realizará teniendo como base la evaluación al desempeño, por lo que quien haya obtenido la mejor calificación se hará acreedor al diploma como distinción al mejor empleado, actividad que se la realizará cada dos meses.
Bonificación	Otorgar una tarjeta de bonificación de 100 dólares.	El trabajador que, dentro de un periodo de un año, haya obtenido la mejor calificación de todo el equipo de trabajo en las evaluaciones al desempeño que se realicen, se hará acreedor a este incentivo.
Eventos especiales	Otorgar una tarjeta en cada época especial: Año nuevo, día del padre, día de la madre, día del trabajador, cumpleaños y navidad.	Existen momentos especiales que permiten que un equipo de trabajo conecte lazos de familiaridad, por ello es necesario no dejarlo pasar desapercibido y en cada época especial se otorgará una tarjeta para cada uno de

		los empleados acorde a la temática.
Día de descanso	Otorgar un día de descanso a elección del trabajador.	Esta actividad se llevará a cabo, analizando los resultados obtenidos por los trabajadores en la evaluación al desempeño y se lo realizará 2 veces al año.
Años de servicio	Otorgar una placa de reconocimiento por años de servicio.	Existen trabajadores que poseen una gran trayectoria en los negocios, por lo que es necesario premiar su fidelidad. De acuerdo con esto, los trabajadores que cumplan 5 años de servicio en el negocio se harán acreedores de una placa por sus años de servicio.

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.5.12 Plan de marketing

Se ha diseñado un plan de marketing, teniendo como base las principales innovaciones en cuanto a promoción y publicidad por medio de las nuevas plataformas digitales que se encuentran generando mayor cantidad de vistas, sin dejar de lado ciertos medios de difusión tradicionales.

A continuación, se presenta el plan de marketing con sus respectivas características:

Tabla 39-3: Plan de marketing propuesto

Medios de difusión	Actividad	Observaciones
Impresos publicitarios	Elaborar publicidad impresa como son: hojas volantes, trípticos, posters o carteles.	La publicidad impresa contendrá las principales promociones que se desarrollen en el establecimiento y será entregada a los clientes del local, así como también se buscara promocionar el local entregando estos impresos en las distintas ferias gastronómicas que se realicen en la localidad.
Plataformas digitales	Inserción a nuevas plataformas digitales para captar clientes a través de estos medios.	En la actualidad existen nuevas plataformas que se han posicionado como potenciales recursos digitales, por lo que se introducirá promoción del establecimiento a través de las plataformas (Instagram, Tik Tok y Kwai).
Prensa	Contratar un apartado para la promoción del restaurante en el Diario La Prensa.	Se realizará la contratación de un espacio publicitario en dicho diario, generando publicidad para las fechas

		claves en las cuales se consumen platos tradicionales acorde a las festividades de nuestro país (Semana Santa, Día de los Difuntos, Navidad) y en festividades de Cantonización e Independencia de Riobamba.
--	--	--

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.6 Plan de acción

Se ha desarrollado un plan de acción para cada una de las actividades propuestas, como son: filosofía institucional, organigrama, manual de funciones, plan de capacitaciones, plan de evaluación, plan de incentivos y plan de marketing, los mismos que se detallan a continuación:

PLAN DE ACCIÓN FILOSOFÍA INSTITUCIONAL, ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES

Responsable

El gerente del restaurante Mar y Sierra quien se encuentra a la cabeza de la organización será el encargado de realizar una reunión con sus colaboradores y socializar la filosofía institucional, el organigrama y los manuales de funciones.

Objetivo

Replantear la filosofía institucional y diseñar un organigrama estructural y manual de funciones para fortalecer el conocimiento de los empleados con respecto a la esencia de la organización y de sus labores.

Estrategia

La filosofía institucional es la esencia de la organización, por lo que con su elaboración y posterior socialización se busca que el trabajador conozca el rumbo que tiene el negocio y se integre a él, fomentando en su accionar los valores corporativos. Por otra parte, el manual de funciones se les otorga a los empleados como aquella herramienta de guía al momento de ejecutar sus funciones, permitiéndole elevar su productividad, a partir de ello se busca optimizar recursos y mejorar la gestión administrativa del negocio.

Política

- El gerente del negocio deberá socializar la filosofía institucional bajo previa coordinación y entregará una copia a cada trabajador.
- El gerente del negocio deberá socializar los manuales de funciones previa planificación y entregar una copia de estos a cada trabajador.

- Cada vez que se incorpore un nuevo colaborador al negocio, el gerente deberá dar a conocer la filosofía institucional del establecimiento, así como entregar el manual de funciones correspondiente.

Actividades

- Contratar el servicio de impresión para la filosofía institucional y los manuales de funciones.
- Adecuar una parte de las instalaciones del local para implantar el cuadro donde conste la filosofía empresarial.
- Realizar una reunión con el personal para socializar la filosofía institucional y los manuales de funciones, así como también entregar un impreso de los dos documentos a cada uno de los trabajadores del restaurante.
- Realizar reuniones de manera frecuente con el afán de impulsar a que cada uno de los trabajadores adopte los valores empresariales en la ejecución de sus labores.

Tiempo de ejecución

La impresión y socialización de la filosofía institucional y del manual de funciones se la realizará en el primer mes, mientras que las reuniones referentes a los valores institucionales se ejecutaran cada mes durante el primer año.

Cronograma

Tabla 40-3: Cronograma del plan de acción: filosofía institucional, organigrama y manual de funciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	ACTIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Replantear la filosofía institucional y diseñar un organigrama estructural y manual de funciones para que conozcan lo que persigue el negocio, así como todo aquello que deben realizar en su cargo.	Impresión de la filosofía institucional, organigrama y manual de funciones.												
	Reuniones de socialización.												

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Presupuesto

Tabla 41-3: Presupuesto del plan de acción: filosofía institucional, organigrama y manual de funciones

No.	ACTIVIDADES	PROVEEDOR	PRESUPUESTO
1	Impresión de la filosofía institucional.	ATLAS Riobamba	\$ 12,00
2	Impresiones del organigrama y el manual de funciones.	ATLAS Riobamba	\$ 2,50
3	Reuniones de socialización.	Proceso Interno	\$ 0,00
TOTAL			\$ 14,50

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Responsable

El gerente del Restaurante Mar y Sierra será el encargado de la aplicación del plan de capacitación al personal propuesto, el mismo que puede variar acorde a sus consideraciones.

Objetivo

Elaborar un plan de capacitación dirigido a todos los empleados para desarrollar sus habilidades y actualizar sus conocimientos.

Estrategia

Una ventaja competitiva muy importante es el conocimiento y la formación de los empleados, dado que esto les permite superarse a diario y fortalecer sus habilidades, así como sus competencias. De este modo se diseña un plan de capacitación basado en las funciones de cada colaborador para que pueda incrementar sus conocimientos y desarrolle en gran medida sus destrezas y competencias, con un enfoque que le permita mejorar el rendimiento en la ejecución de sus tareas en el restaurante.

Política

- Se deberá incluir a la totalidad de los empleados del negocio en el programa de capacitaciones y su asistencia es obligatoria.
- El gerente del negocio deberá entregar a cada uno de los trabajadores capacitados el certificado pertinente, en cada ocasión que se realice esta actividad.

Actividades

- Planificar los horarios en los cuales los colaboradores recibirán la capacitación, en donde se los puede agrupar por áreas.
- Identificar qué empresa de capacitación es la más idónea acorde a la actividad a desarrollar para posteriormente proceder a su contratación, teniendo como base la respectiva planificación de horarios.

- Socializar a los trabajadores la modalidad en que se llevara a cabo la capacitación y desarrollarla en base a la planificación, teniendo en cuenta que todos los trabajadores del restaurante deben acudir a esta actividad.

Tiempo de ejecución

El desarrollo de las capacitaciones se llevará a cabo una vez al año para cada uno de los trabajadores de la organización, tal como se detalla a continuación en el cronograma.

Cronograma

Tabla 42-3: Cronograma del plan de capacitación

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	ACTIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar un plan de capacitación dirigido a todos los empleados para desarrollar sus habilidades y actualizar sus conocimientos.	Capacitación al Gerente.												
	Capacitación al Jefe de Cocina.												
	Capacitación al ayudante de cocina.												
	Capacitación al mesero.												
	Capacitación al cajero.												

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Presupuesto

Los valores que se presentan en el presupuesto corresponden al precio total de una capacitación para todo el equipo de trabajo.

Tabla 43-3: Presupuesto del plan de capacitación

No.	ACTIVIDADES	PROVEEDOR	PRESUPUESTO
1	Capacitación al Gerente.	Centro de Capacitación FUNDEL. Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. Centro de Formación Empresarial (CEFE). Mundo Set (seminarios, eventos y turismo).	\$ 240,00
2	Capacitación al Jefe de Cocina.	Canadian School. Escuela de Chefs. Fundación Carlos Slim.	\$ 180,00
3	Capacitación al ayudante de cocina.	Canadian School. Escuela de Chefs. Fundacion Carlos Slim.	\$ 150,00
4	Capacitación al mesero.	CIFEM Academia. Centro de Excelencia Turística (CETU). Centro de formación y capacitación CAPACITUR. Fundación Carlos Slim.	\$ 130,00
5	Capacitación al cajero.	CIFEM Academia. Centro de Excelencia Turística (CETU). Centro de formación y capacitación CAPACITUR. Fundación Carlos Slim.	\$ 130,00
TOTAL			\$ 830,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN

Responsable

El gerente del Restaurante Mar y Sierra es el encargado de la aplicación del plan de evaluación al desempeño del personal propuesto, el mismo que puede variar acorde a sus consideraciones.

Objetivo

Elaborar un plan de evaluación del desempeño dirigido a todo el personal con la finalidad de medir su productividad acorde a las actividades que desarrolla y las habilidades que se requiere.

Estrategia

En todas las organizaciones se necesita monitorear las actividades que realizan los colaboradores, puesto que esto permite conocer que tan bueno ha sido el desempeño presentado por cada trabajador y así identificar en que área existen incumplimientos. Por ende, se diseña un plan de evaluación al desempeño con la finalidad de medir la productividad y competitividad de cada uno de los trabajadores, actividad que permita asignar los distintos incentivos que se han planteado y en casos negativos, realizar las correcciones respectivas.

Política

- Todos los trabajadores del negocio deberán participar en las evaluaciones de manera obligatoria.
- Los resultados obtenidos por cada uno de los trabajadores serán analizados por el gerente del negocio, los cuales serán considerados para la entrega de incentivos.

Actividades

- Realizar una planificación acerca de las evaluaciones a realizar, para posteriormente dar a conocer a los empleados la modalidad en que se llevara a cabo, así como los horarios.
- Evaluar a todos los empleados, acorde al formato de evaluación en donde se integran los distintos aspectos de mayor relevancia.
- Realizar una reunión para retroalimentar a los empelados acerca de la actividad realizada buscando generar motivación en ellos a partir de los resultados.

Tiempo de ejecución

El desarrollo de las evaluaciones al desempeño de los trabajadores del restaurante se realizará cada dos meses, dando un total de seis veces en el año.

Cronograma

Tabla 44-3: Cronograma del plan de evaluación

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	ACTIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar un plan de evaluación del desempeño dirigido a todo el personal para mejorar su rendimiento laboral.	Evaluación al Gerente.												
	Evaluación al Jefe de Cocina.												
	Evaluación al ayudante de cocina.												
	Evaluación al mesero.												
	Evaluación al cajero.												

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Presupuesto

Tabla 45-3: Presupuesto del plan de evaluación

No.	ACTIVIDADES	PROVEEDOR	PRESUPUESTO
1	Evaluación al Gerente.	Proceso Interno	\$ 0,00
2	Evaluación al Jefe de Cocina.	Proceso Interno	\$ 0,00
3	Evaluación al ayudante de cocina.	Proceso Interno	\$ 0,00
4	Evaluación al mesero.	Proceso Interno	\$ 0,00
5	Evaluación al cajero.	Proceso Interno	\$ 0,00
TOTAL			\$ 0,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS AL PERSONAL

Responsable

El gerente del Restaurante Mar y Sierra es el encargado de la aplicación del plan de incentivos propuesto, el mismo que puede variar acorde a sus consideraciones.

Objetivo

Elaborar un plan de incentivos dirigido a todos los empleados con la finalidad de motivarlos y empoderarlos.

Estrategia

Los incentivos al personal, es una parte fundamental para mantener motivados a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades diarias, permitiendo generar un ambiente competitivo entre el equipo de trabajo. De este modo se busca que los trabajadores se esfuercen más y logren sobresalir en la ejecución de sus tareas, siendo productivos y aportando en gran medida al desarrollo y crecimiento del negocio.

Política

- Todos los trabajadores sin excepción alguna podrán ser acreedores de los incentivos o reconocimientos que forman parte del plan de incentivos.
- Los trabajadores serán acreedores a los incentivos basándose en las calificaciones obtenidas en las evaluaciones al desempeño, siendo esto un respaldo en cualquier inconveniente que se pueda presentar.
- Los incentivos que no dependen de los resultados de las evaluaciones al desempeño es el reconocimiento por años de servicio, dado que este se lo entregara al cumplir 5 años de labores en el negocio y la entrega de tarjetas en épocas especiales del año, las cuales se otorgaran a todos los empleados en dichas fechas.

Actividades

- Analizar las evaluaciones al desempeño realizadas a cada uno de los trabajadores e identificar que colaborador posee la calificación más alta.

- Realizar una reunión en la cual participen todos los colaboradores de la organización y dar a conocer quien se ha hecho acreedor a la distinción o incentivo.
- Entregar el respectivo incentivo al trabajador que se ha hecho acreedor gracias a su compromiso con la organización y el buen desarrollo de sus funciones.

Tiempo de ejecución

Cada una de las actividades que forman parte del plan de incentivos se ejecutaran en un periodo de 5 años, pero cada una en tiempos específicos. La actividad de reconocimiento grupal será realizada cada dos meses, la actividad de entrega de una bonificación se lo hará cada año, la actividad de eventos especiales se realizará 6 veces al año, la actividad de otorgar un día de descanso se la realizará 2 veces al año y la actividad de reconocimiento por años de servicio será al cumplir un trabajador 5 años de labores, tal como se detalla en el siguiente cronograma.

Cronograma

Tabla 46-3: Cronograma del plan de incentivos al personal

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	ACTIVIDADES	MESES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Elaborar un plan de incentivos dirigido a todos los empleados para motivarlos y empoderarlos.	Reconocimiento grupal													
	Bonificación													
	Eventos especiales													
	Día de descanso													
	Años de servicio													

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Presupuesto

Tabla 47-3: Presupuesto del plan de incentivos al personal

No.	ACTIVIDADES	PROVEEDOR	PRESUPUESTO
1	Reconocimiento grupal	Servicio de impresión en general	\$ 12,00
2	Bonificación	Proceso interno	\$ 100,00
3	Eventos especiales	Gravity Studio Riobamba	\$ 50,00
4	Día de descanso	Proceso interno	\$ 0,00
5	Años de servicio	Mundo del Trofeo Riobamba	\$ 20,00
TOTAL			\$ 182,00

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Responsable

El gerente del Restaurante Mar y Sierra es el encargado de la aplicación del plan de marketing propuesto, el mismo que puede variar acorde a sus consideraciones.

Objetivo

Elaborar un plan de marketing orientado a la difusión del negocio con la finalidad de llegar a clientes potenciales.

Estrategia

En la actualidad, la tecnología es un recurso que permite crear mayor difusión a menor costo por lo que se ha diseñado un plan de marketing con la finalidad de introducir al negocio en nuevas plataformas digitales que le permitan obtener un mayor reconocimiento a través de la promoción en ellas, sin dejar de lado el uso del marketing tradicional que presenta un gran impacto local.

Política

- Dar a conocer a los trabajadores del negocio acerca de las nuevas herramientas de publicidad implementadas.
- Los trabajadores deberán dar a conocer a los clientes las nuevas promociones que se vayan agregando al negocio.
- Comunicar a los trabajadores cuales son los objetivos que se esperan alcanzar con el desarrollo de esta actividad.

Actividades

- Establecer las empresas que se van a contratar para el desarrollo de la publicidad y promoción, ya sea en medios tradicionales o digitales.
- Dar a conocer a los trabajadores todo lo que se va a realizar en cuanto a publicidad, para que sean partícipes de esta actividad.
- Designar al colaborador que será el encargado de entregar la publicidad impresa a los clientes del local.

- Realizar el monitoreo en cuanto a la interacción que presentan las plataformas digitales a través de las herramientas que se presentan en ellas.

Tiempo de ejecución

Esta actividad se desarrollará de la siguiente manera: la publicidad impresa se lo realizará cada mes o cada que se integre una nueva promoción al restaurante, mientras que la difusión por medios digitales se lo hará de manera semanal puesto que se debe tener gran cantidad de interacción para llegar a más personas, por otra parte en cuanto a la difusión mediante la prensa se lo realizará en cada una de las épocas que cuentan con alguna tradición gastronómica en el país o por las festividades de la localidad.

Cronograma

Tabla 48-3: Cronograma del plan de marketing

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	ACTIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar un plan de marketing orientado a la difusión del establecimiento para posicionar de mejor manera en esta área al negocio.	Impresos publicitarios												
	Plataformas digitales												
	Prensa												

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Presupuesto

Tabla 49-3: Presupuesto del plan de marketing

No.	ACTIVIDADES	PROVEEDOR	PRESUPUESTO	
			V. U	V.T
1	Impresos publicitarios	Multigraf Digital Print	\$ 20,00	\$ 240,00
2	Plataformas digitales	Instagram, Twitter, Tik tok, Kwai	\$ 50,00	\$ 600,00
3	Prensa	Diario Los Andes	\$ 60,00	\$ 180,00
TOTAL			\$ 990,00	

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

3.3.7 Estructura de Seguimiento Interno

Tabla 50-3: Seguimiento interno de: filosofía institucional, organigrama y manual de funciones.

No.	Objetivo Estratégico	Estrategia	Política	Actividades	Indicadores
1	Replantear la filosofía institucional y diseñar un organigrama estructural y manual de funciones.	La filosofía institucional es la esencia de la organización, por lo que con su elaboración y posterior socialización se busca que el trabajador conozca el rumbo que tiene el negocio y se integre a él, fomentando en su accionar los valores corporativos. Por otra parte, el manual de funciones se les otorga a los empleados como aquella herramienta de guía al momento de ejecutar sus funciones, permitiéndole elevar su productividad, a partir de ello se busca optimizar recursos y mejorar la gestión administrativa del negocio.	-El gerente del negocio deberá socializar la filosofía institucional bajo previa coordinación y entregar una copia a cada trabajador. -El gerente del negocio deberá socializar los manuales de funciones previa planificación y entregar una copia de estos a cada trabajador. -Cada vez que se incorpore un nuevo colaborador al negocio, el gerente deberá dar a conocer la filosofía institucional del establecimiento, así como entregar el manual de funciones correspondiente.	-Contratar el servicio de impresión para la filosofía institucional y los manuales de funciones. -Adecuar una parte de las instalaciones del local para implantar el cuadro donde conste la filosofía empresarial. -Realizar una reunión con el personal para socializar la filosofía empresarial y los manuales de funciones, así como también entregar un impreso de los dos documentos a cada uno de los trabajadores del restaurante. -Realizar reuniones de manera frecuente con el afán de impulsar a que cada uno de los trabajadores adopte los valores empresariales en la ejecución de sus labores.	<p><i>Trabajadores que conocen la filosofía institucional</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que conocen la filosofía institucional}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100$ <p><i>Trabajadores que conocen sus funciones =</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ colaboradores que conocen sus funciones}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100$

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 51-3: Seguimiento interno del plan de capacitación

No.	Objetivo Estratégico	Estrategia	Política	Actividades	Indicadores
2	Elaborar un plan de capacitación dirigido a todos los empleados.	Una ventaja competitiva muy importante es el conocimiento y la formación de los empleados, dado que esto le permite superarse a diario y fortalecer sus habilidades, así como sus competencias. De este modo se diseña un plan de capacitación basado en las funciones de cada colaborador para que pueda incrementar sus conocimientos y desarrolle en gran medida sus destrezas y competencias, con un enfoque en mejorar el rendimiento en la ejecución de sus tareas en el restaurante.	-Se deberá incluir a la totalidad de los empleados del negocio en el programa de capacitaciones y su asistencia es obligatoria. -El gerente del negocio deberá entregar a cada uno de los trabajadores capacitados el certificado pertinente, en cada ocasión que se realice esta actividad.	-Planificar los horarios en los cuales los colaboradores recibirán la capacitación, en donde se los puede agrupar por áreas. -Identificar qué empresa de capacitación es la más idónea acorde a la actividad a desarrollar para posteriormente proceder a su contratación teniendo como base la respectiva planificación de horarios. -Socializar a los trabajadores la modalidad en que se llevara a cabo la capacitación y llevarla a cabo en base a la planificación, teniendo en cuenta que todos los trabajadores del restaurante deben acudir a esta actividad.	<p><i>Cumplimiento del plan de capacitación=</i></p> $\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones}} \times 100$ <p><i>Trabajadores capacitados=</i></p> $\frac{\text{N° de colaboradores capacitados}}{\text{N° total de colaboradores}} \times 100$

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 52-3: Seguimiento interno del plan de evaluación

No.	Objetivo Estratégico	Estrategia	Política	Actividades	Indicadores
3	Elaborar un plan de evaluación del desempeño dirigido a todo el personal.	En todas las organizaciones se necesita monitorear las actividades que realizan los colaboradores, puesto que esto permite conocer que tan bueno ha sido el desempeño presentado por cada trabajador y así identificar en que área existen incumplimientos. Por ende, se diseña un plan de evaluación al desempeño con la finalidad de medir la productividad y competitividad de cada uno de los trabajadores, actividad que permita asignar los distintos incentivos que se han planteado y en casos negativos, realizar las correcciones respectivas.	-Todos los trabajadores del negocio deberán participar en las evaluaciones de manera obligatoria. -Los resultados obtenidos por cada uno de los trabajadores serán analizados por el gerente del negocio, los cuales serán considerados para la entrega de incentivos.	-Realizar una planificación acerca de las evaluaciones a realizar, para posteriormente dar a conocer a los empleados la modalidad en que se llevara a cabo, así como los horarios. -Evaluar a todos los empleados, acorde al formato de evaluación en donde se integran los distintos aspectos de mayor relevancia. -Realizar una reunión para retroalimentar a los empleados acerca de la actividad realizada buscando generar motivación en ellos a partir de los resultados.	<i>Trabajadores evaluados=</i> $\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores evaluados}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100$ <i>Cumplimiento del plan de evaluación=</i> $\frac{\text{Evaluaciones realizadas}}{\text{Total de evaluaciones}} \times 100$

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 53-3: Seguimiento interno del plan de incentivos al personal

No.	Objetivo Estratégico	Estrategia	Política	Actividades	Indicadores
4	Elaborar un plan de incentivos dirigido a todos los empleados.	Los incentivos al personal, es una parte fundamental para mantener motivados a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades diarias, permitiendo generar un ambiente competitivo entre el equipo de trabajo de la organización. De este modo se busca que los trabajadores se esfuercen más y logren sobresalir en la ejecución de sus tareas, siendo productivos y aportando en gran medida al desarrollo y crecimiento del negocio.	<p>-Todos los trabajadores sin excepción alguna podrán ser acreedores de los incentivos o reconocimientos que forman parte del plan de incentivos.</p> <p>-Los trabajadores serán acreedores a los incentivos basándose en las calificaciones obtenidas en las evaluaciones al desempeño, siendo esto un respaldo en cualquier inconveniente que se pueda presentar.</p> <p>-Los incentivos que no depende de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas es el reconocimiento por años de servicio, dado que este se lo entregara al cumplir 5 años de labores en el negocio y la entrega de tarjetas en épocas especiales del año, las cuales se otorgaran a todos los empleados en dichas fechas.</p>	<p>-Analizar las evaluaciones al desempeño realizadas a cada uno de los trabajadores e identificar que colaborador posee la calificación más alta.</p> <p>-Realizar una reunión en la cual participen todos los colaboradores de la organización y dar a conocer quien se ha hecho acreedor a la distinción o incentivo.</p> <p>-Entregar el tipo de incentivo al cual el trabajador que ha sobresalido del grupo se ha hecho acreedor.</p>	<p><i>Trabajadores motivados=</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ colaboradores con metas cumplidas}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100$ <p><i>Productividad de los empleados=</i></p> $\frac{\text{Productos o servicios producidos}}{\text{Recursos utilizados}} \times 100$ <p><i>Cumplimiento del plan de incentivos=</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ incentivos otorgados}}{\text{Total de incentivos}} \times 100$

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

Tabla 54-3: Seguimiento interno del plan de marketing

No.	Objetivo Estratégico	Estrategia	Política	Actividades	Indicadores
5	Elaborar un plan de marketing orientado a la difusión del negocio.	En la actualidad, la tecnología es un recurso que permite crear mayor difusión a menor costo por lo que se ha diseñado un plan de marketing con la finalidad de introducir al negocio en nuevas plataformas digitales que le permitan obtener un mayor reconocimiento a través de la promoción en ellas, sin dejar de lado el uso del marketing tradicional que presenta un gran impacto local.	<p>-Dar a conocer a los trabajadores del negocio acerca de las nuevas herramientas de publicidad implementadas.</p> <p>-Los trabajadores deberán dar a conocer a los clientes las nuevas promociones que se vayan agregando al negocio.</p> <p>-Comunicar a los trabajadores cuales son los objetivos que se esperan alcanzar con el desarrollo de esta actividad.</p>	<p>-Establecer las empresas que se van a contratar para el desarrollo de la publicidad y promoción, ya sea en medios tradicionales o digitales.</p> <p>-Dar a conocer a los trabajadores todo lo que se va a realizar en cuanto a publicidad, para que sean partícipes de esta actividad.</p> <p>-Designar al colaborador que será el encargado de entregar la publicidad impresa a los clientes del local.</p> <p>-Realizar monitoreo en cuanto a la interacción que presentan las plataformas digitales a través de las herramientas que se presentan en las ellas.</p>	<p><i>% clientes originados en marketing=</i></p> $\frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes a partir de leads de marketing}} \times 100$ <p><i>Cumplimiento del plan de marketing=</i></p> $\frac{\text{Nº actividades realizadas}}{\text{Total de actividades}} \times 100$

Fuente: Desarrollo de la propuesta

Realizado por: Cevallos, R. 2022

CONCLUSIONES

Las bases teóricas que se han presentado en el marco teórico han sido desarrolladas de acuerdo con los distintos elementos que son parte del fortalecimiento organizacional los cuales han sido planteados y desarrollados en la investigación, dicho aspecto se refleja en el tercer capítulo en el cual se parte del análisis del negocio y se culmina con la generación de las estrategias con su respectivo plan de acción y seguimiento.

En base al análisis situacional desarrollado, se pudo identificar los principales aspectos desfavorables que posee el negocio entre los cuales se incluyen: desactualización de filosofía institucional, inexistencia de manuales de funciones, bajos niveles de capacitación y evaluación del personal, bajos niveles de incentivos y de marketing.

Finalmente, se ha desarrollado un plan de fortalecimiento organizacional para el Restaurante Mar y Sierra buscando fortalecer la parte administrativa de la organización con la finalidad de mejorar su gestión administrativa tomando como base los estudios de campo realizados los cuales permitieron identificar las distintas falencias y de este modo generar soluciones en busca del desarrollo de la organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al restaurante Mar y Sierra aplicar el plan de fortalecimiento organizacional propuesto, para mejorar las gestiones administrativas partiendo del uso de las distintas herramientas planteadas en mencionado plan, generando así un desarrollo de la organización.

Considerar las distintas estrategias planteadas en base al FODA realizado, especialmente en todo lo referente con los trabajadores de la organización, para que de este modo se puedan ejecutar los procesos internos de una manera eficiente y productiva.

Realizar las reuniones programadas en cada uno de los planes, con la finalidad de motivar a sus empleados y generar un mayor compromiso, también es necesario desarrollar una retroalimentación efectiva con cada uno de los colaboradores con el afán de empoderarlos y generar un sentimiento de pertinencia con la empresa.

Conforme se desarrolle el plan, analizar las distintas estrategias que se han implantado en el negocio, para identificar cual es la que ha generado más beneficios y realizar un monitoreo para que en esa estrategia exista una mayor actualización y se incrementen los recursos designados para aprovecharla en mayor medida.

GLOSARIO

Plan: “El plan es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, se los desarrolla en guías para asignar recursos y para que esto se plasmen documentos” (Francés, 2006).

Fortalecimiento: “Es un proceso que se da por etapas, que requiere de un fuerte liderazgo y e implica tiempo y recursos de todo tipo, pero mayor mente financiero” (Negrini, 2000).

Gestión: “Gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas o a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión” (Robbins & Coulter , 2005).

Diagnóstico: “El diagnóstico analiza la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes” (Perez-Carballo, 2010).

Estrategias: “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Chandler, 2003).

Manual: “Es un documento que contiene de forma ordenada y sistemática información i/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Duhalt, 1968).

Funciones: “Las funciones de una empresa son las tareas y obligaciones que una organización debe asumir para un funcionamiento coordinado y eficiente, derivando las responsabilidades asociadas a ellas hacia sus distintos órganos” (Sanchez, 2020).

Eficiencia: “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández- Ríos, 1997).

BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta, V., Cervantes , Y., De la Cruz , L., & López , D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 243-254. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Ávalos, J., Puente , M., Viñan , J., & Carrasco , V. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Riobamba: Editorial Politécnica ESPOCH.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Patria. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Bedoya, J., & Ugarte , A. (2012). *Experiencias prácticas del fortalecimiento institucional* . Madrid : Imprenta Las Vegas .
- Bravo, L., Valenzuela , A., Ramos , P., & Tejada , A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1316-1328. doi:<https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Brull, E., & Gil , M. (2011). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. *Revista Cuadernos de Gestión*, 1-22. Obtenido de <http://www.brullalabart.com/>
- Brume , M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria ITSA.
- Cabezas , E., Andrade , D., & Torres , J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15424>
- Castaño, M. (2013). Modelo de gestión administrativa para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali. (*Tesis de grado*). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/4839/TAD01258.pdf>
- CEAACES. (2016). *Instructivo para la elaboración de planes de fortalecimiento* . Obtenido de CACES Web site : https://www.caces.gob.ec/documents/20116/231996/50/5033.afsh/5033_1.0.afsh
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- CIVICUS . (2001). *Seguimiento y evaluación*. Obtenido de CIVICUS.ORG Web site : <https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- Ferrel , O., Ramos , L., Adriaenséns, M., & Flores , M. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Forero, L. (2018). Propuesta de fortalecimiento a la gestión administrativa de la Fundación Jardín Infantil Colores de Arte. (*Tesis de grado*) . Universidad de La Salle , Bogotá. Obtenido de

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2561&context=administracion_de_empresas

- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. Mexico : Mc Graw Hill.
- French , W., & Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México : Prentice Hall Hispanoamericana.
- González , S., Viteri , D., Izquierdo , A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 32-37.
- Hanel , J., & Hanel , M. (2004). *Análisis situacional* . México : UAM Azcapotzalco .
- Hernández, R., Baptista , P., & Fernández , C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Hitt, M., & Porter, L. (2006). *Administración* . México : Pearson Education .
- Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) . (Marzo de 2009). *Guía para el Desarrollo de un Plan de Acción para la Gestión Racional de las Sustancias Químicas* . Obtenido de UNITAR Web site : https://cwm.unitar.org/publications/publications/cw/pops/AP_Guidance_01_Apr_09_sp.pdf
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Luna, A. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, R., & Góngora , N. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria* . Mar del Plata : Universidad Nacional de Mar del Plata .
- Masacela, M. (2019). Diseño del plan de fortalecimiento empresarial del área administrativa de la asociación de producción textil "Buen Vestir", parroquia Lican, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018-2023. (*Tesis de grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/11398/1/12T01292.pdf>
- Münch, L. (2005). *Planeación Estratégica* . México : Trillas .
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* . México : Pearson Education .
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F: Progreso S.A.
- Nikulin , C., & Becker , G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of technology management & innovation*, 127-144. doi:<https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000200009>
- Padilla, J. (2018). Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Casa de la Cultura Benjamín Carrión Núcleo, de Chimborazo, de la ciudad de Riobamba. (*Tesis de grado*).

- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13909>
- Pertuz Belloso , R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 53-67. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15529662004>
- Petit, E., Abad , R., Lopez , M., & Romero , R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Redalyc*, 173-205. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31025156010>
- Pilco , W., & Ruiz , L. (2015). *La investigación de mercados como una disciplina estratégica*. Riobamba: La Caracola.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía*, 1-16. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/>
- Posada, K. (06 de Noviembre de 2013). *Manual de funciones y procedimientos*. Obtenido de Prezi Web site: <https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/>
- Ramirez , A., Ramírez , R., & Calderón , E. (2017). La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Ramos, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. (*Tesis de grado*). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf>
- Robbins, S., & Coulter , M. (2005). *Administración* . México : Pearson Educación .
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnostico Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile .
- Romo, D. (2020). Elaboración e implementación de un Plan de Emergencia para el complejo turístico La Moya del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. (*Tesis de grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14563/1/85T00579.pdf>
- Rudin, V. (Enero de 2015). *Fortalecimiento Organizacional* . Obtenido de Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC): <http://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Cuaderno%20Fortalecimiento%20Organizacional.pdf>
- Saldarriaga, D. (2018). Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa Distribuidora El Perno de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017. (*Tesis de Grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8805/1/12T01187.pdf>

- Sánchez , M. (2008). Seguimiento y evaluación de planes y proyectos educativos: un reto y una oportunidad. *Revista Omnia*, 32-5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121002>
- Sánchez, G. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación* , 235-254. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Sensu, S. (2018). Plan de fortalecimiento organizacional de la Federación Interprovincial de Centros Shuar (FICSH), de la provincia de Morona Santiago del periodo 2018. (*Tesis de grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/8804/1/12T01186.pdf>
- SMS Ecuador . (6 de Enero de 2017). *Importancia del manual de funciones*. Obtenido de SMS Web site: <https://smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
- UNIDAD DE COOPERACIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA. (Septiembre de 2005). *Organización y fortalecimiento organizacional de productores rurales del proyecto MAG/PRODERT*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B0370e/B0370e.pdf>
- Vásquez , W. A. (2020). *Metodología de la investigación*. Lima : Unidad Académica de Estudios Generales. Obtenido de <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2020-I/MANUALES/>
- Velásquez , A. (2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605305>
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control internas de una organización. *Revista Universidad y sociedad*, 247-252. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
Ing. Jhonatan Parreno Quillas MSc
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: ANTEPROYECTO

1 Título

Plan de fortalecimiento organizacional del restaurante “MAR Y SIERRA”.

2 Problema de investigación

2.1 Planteamiento del problema

El mercado gastronómico ecuatoriano presenta gran variedad en cuanto a productos y sabores, los cuales cambian según la provincia o región y que, a más de ser un complemento del área turística, es crucial para el desarrollo de los pueblos, ya que, no solo es considerado como un factor de satisfacción de las necesidades de las personas, sino que también genera inversiones y empleo, aportando a la economía del país. De acuerdo con ello se puede apreciar la importancia que tienen los establecimientos como son los restaurantes, que independientemente de su tamaño y desde su sector contribuyen en gran medida.

En la actualidad la mayoría de pequeñas y medianas empresas, han reanudado sus operaciones pero únicamente funcionan con un aforo limitado debido a las secuelas de la pandemia de Covid 19, lo cual provocó que muchas organizaciones similares cerraran, de acuerdo con María Vanessa Silva esto generó un impacto al presentar una disminución del 63% en ventas de establecimientos como son los restaurantes, datos presentados entre los meses de marzo y abril del 2020 con relación al año anterior.

El restaurante Mar y Sierra, viene ofreciendo de sus servicios al público riobambeño y en general, por cerca de 7 años en los cuales se ha visto un incremento en cuanto a clientes y también en términos monetarios. Sin embargo, a pesar de este crecimiento y también debido a lo ocurrido el año pasado con la pandemia del COVID, la actividad económica se ha quedado estancada y la necesidad principal de su propietaria es darle un nuevo enfoque al negocio para que le permita competir en mejores condiciones con los principales establecimientos de esta clase de la ciudad de Riobamba.

Teniendo claro estos aspectos, se ha podido evidenciar que los principales factores que influyen de manera negativa en el desarrollo son: ausencia de una estructura organizacional bien definida y no tiene una orientación adecuada en cuanto al cumplimiento de los procesos que se llevan a

cabo ni de las funciones administrativas que deberían estar presentes para poder encaminar las acciones que se realizan en el restaurante, también debido a que las gestiones gerenciales en términos de liderazgo o incluso las funciones que se llevan a cabo por parte de los colaboradores que en su mayoría son basadas en la cotidianidad del desarrollo de sus actividades, siendo lo único que le permite conocer lo que debe realizar. Sabiendo que los empleados del restaurante al no contar con un organigrama funcional, manuales de funciones y perfiles de puesto no logran dar su máximo potencial, impidiendo un crecimiento personal, así como organizacional.

2.2 Formulación del problema

¿De qué manera influye el plan de fortalecimiento organizacional en la gestión administrativa del Restaurante Mar y Sierra?

2.3 Sistematización del problema

¿El plan de fortalecimiento organizacional en la organización y planificación del restaurante Mar y Sierra?

¿Cómo influye el plan de fortalecimiento organizacional en el posicionamiento de la marca en el mercado gastronómico de la ciudad de Riobamba?

¿Cuál será el principal beneficio del restaurante mar y sierra al integrar las estrategias que presenta el plan de fortalecimiento organizacional?

¿Qué sugerencias son necesarias proponer buscando un mejoramiento de la gestión administrativa de la organización?

¿De qué manera influye la creación de un manual de funciones en el desarrollo de las actividades de los empleados del restaurante Mar y Sierra?

¿De qué manera influye poseer una estructura organizacional bien definida en la gestión administrativa del restaurante Mar y Sierra?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que presenta el restaurante Mar y Sierra en el área administrativa?

3 Objetivos

3.1 General

Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional del restaurante “Mar y Sierra” por medio de una evaluación interna con la finalidad que el negocio pueda mejorar su gestión administrativa.

3.2 Específicos

- Identificar los conceptos acordes al tema mediante la indagación en varias fuentes bibliográficas para crear una base teórica apropiada.
- Realizar un diagnóstico del “Restaurante Mar y Sierra” a partir de las investigaciones de campo para conocer cuáles son los factores que impiden su desarrollo.
- Sugerir una estructura organizacional y un manual de funciones en base a las necesidades del “Restaurante Mar y Sierra”.
- Proponer el plan de fortalecimiento organizacional, mediante un estudio interno, para mejorar la gestión administrativa.

4 Justificación

4.1 Justificación teórica

En la presente investigación, el diseño de los antecedentes de investigación contribuirá a identificar bases teóricas que permitan identificar las características y estrategias necesarias para establecer vínculos con la gestión administrativa, esto se llevara a cabo a través de la indagación en fuentes bibliográficas, como lo son libros elaborados por diferentes autores, también se incluirán varios trabajos de titulación, los cuales forman parte de los repositorios de varias universidades tanto del país como el extranjero y finalmente se analizarán artículos científicos de alto impacto. Todo esto con la finalidad de sustentar de una manera adecuada todos los temas que se desarrollen en el marco teórico.

4.2 Justificación metodológica

La metodología de la presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir se incluirá la investigación cualitativa y cuantitativa debido a que contendrán características y procesos, así como también datos. El nivel de investigación será descriptivo ya que se busca identificar las características de las dos variables que se manejaran como son el plan de fortalecimiento organizacional, así como la gestión administrativa. Se desarrollará por un lado la investigación documental debido a que se busca referencias teóricamente y por otra parte la investigación de campo dado a que se recopilará información de primera mano. Se incluirán técnicas como son las encuestas, las mismas que beneficiaran debido a que nos reflejará información acerca de la población de estudio. A más de ello se incluirá un análisis FODA para poder comprender de mejor manera la problemática de la organización y así poder llegar a conclusiones veraces que permitan desarrollar el plan de fortalecimiento organizacional.

4.3 Justificación práctica

La finalidad de la presente investigación es mejorar la gestión administrativa del restaurante “Mar y Sierra” a través del análisis de las variables de estudio con el propósito de generar herramientas de apoyo que le permitan a la organización redireccionarse. En este punto cabe recalcar que el principal beneficiario es el negocio, pero también sus colaboradores debido a que se busca generarles herramientas que les permitan realizar sus actividades de una manera más óptima, reflejándose también en beneficios para los clientes debido a que podrán disfrutar de un mejor servicio. El plan de fortalecimiento organizacional contribuirá al negocio con varios elementos administrativos de suma importancia como son: diseño de un organigrama, generación de un manual de funciones para los distintos puestos que presenta el negocio, así como también el desarrollo de estrategias significativas que influyan netamente en el desarrollo y fortalecimiento de la organización.

5 Marco de referencia

5.1 Antecedentes de la investigación

Para la fundamentación en cuanto a los antecedentes investigativos se ha incluido información recabada en fuentes tanto primarias como secundarias e incluyen varios autores. La principal fuente han sido los repositorios de varias universidades nacionales, así como internacionales, incluyendo motores de búsqueda netamente académicos y también se han revisado algunas revistas científicas en donde se han identificado los artículos científicos más relevantes. En cuanto a los antecedentes se ha decidido incluir netamente lo que son trabajos de investigación similares al tema planteado, debido a que guardan concordancia con los aspectos centrales que persigue esta investigación y se los presenta a continuación:

(Saldarriaga, 2018) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional señala que al ser una empresa familiar existe una débil gestión, sin roles organizacionales asignados a cada participante; además, la falta de manuales que orienten el logro de resultados; y la falta de sistematización informatizada de la información de gestión financiera y de mercado, provoca que exista una inadecuada toma de decisiones dificultando el desarrollo de la empresa en el mercado de la industria altamente competitiva, afectando también al desempeño de sus trabajadores puesto que existen actividades en las cuales se enfoca todo el esfuerzo mientras que en otras son desatendidas.

El trabajo de titulación se enfoca en la identificación de varios problemas referentes a la parte administrativa interna del negocio, se aprecian principalmente las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones pequeñas al manejarse bajo una administración empírica, por lo que el autor busco fortalecer a esta organización proveyéndola de distintas herramientas que le permitan un crecimiento del negocio y que sus empleados evolucionen debido a que incluso se enfocó en la generación de los perfiles del puesto para que no solamente desarrollen sus actividades en base a su conocimiento por experiencia sino que conozcan de manera específica sus funciones.

(Masacela, 2019, p. 9) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional señala que los resultados obtenidos permiten afirmar que la forma de liderazgo que ejercen los directivos de la Asociación Ecovida es democrática, sugiriendo que el poco conocimiento de la capacidad de participación de sus miembros no permite el fortalecimiento de la organización, así como la participación y solución de los problemas. De acuerdo con el entorno actual, a pesar de las buenas relaciones entre los empleados, esta debilidad no los motiva a participar en reuniones permanentes, por lo que son importantes las campañas de incidencia para fortalecer estas actitudes y permitir la creación de alianzas estratégicas para mejorar el desarrollo de la asociación.

El aporte de esta investigación radica en la visión que se tiene acerca de un plan de fortalecimiento organizacional, puesto que se trata de dar solución a una gestión administrativa deficiente, débil y que no cuenta con las herramientas necesarias para que se dé un desarrollo adecuado de las distintas actividades de la organización. Los resultados que se pretende alcanzar con este estudio es elevar el nivel de eficiencia en la gestión administrativa del negocio, por lo que la parte teórica y conceptual presenta características y datos de relevancia.

(Sensu, 2018) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional manifiesta que se desarrolló cada elemento del plan de fortalecimiento, partiendo del diagnóstico en la matriz DAFO, se elaboró la misión, visión y metas, y se conoce que por su estructura tienen acceso a nuevos recursos y así podría sustentar un proyecto de desarrollo productivo. Como parte de la estrategia, una de las debilidades reportadas es la falta de identificación de funciones, razón por la cual se diseñaron manuales de funciones.

La importancia de esta investigación radica en que el autor a través de la realización de un diagnóstico busca identificar los problemas internos, enfocándose específicamente en lo que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la generación de estrategias que le permitan un desarrollo y crecimiento sostenido incluyendo la generación de una normativa interna. Esta investigación no tiene como finalidad únicamente dar solución a los problemas, sino

que busca crear herramientas que le permitan a la organización adaptarse al mercado constantemente cambiante, permitiéndole hacer un uso adecuado de los recursos. Este enfoque presenta un gran beneficio ya la metodología se presenta como un gran modelo para implementar en el presente trabajo de investigación.

Por su parte (Forero, 2018) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional manifiesta que el principal inconveniente es la falta de conocimiento de gestión que permita evidenciar si lo que se realiza en la organización está encaminado al logro de sus objetivos, y por otro lado, no existe un sistema de control que establezca medidas preventivas para el proceso de ejecución. En base a lo anterior, el problema de la fundación radica en la falta de un plan estratégico organizacional, ya que su estructura administrativa es insuficiente para desarrollar adecuadamente los métodos implementados por la agencia. Por otra parte, señala que al finalizar el proyecto se pudo determinar que el desarrollo y mejoramiento de la estructura empresarial beneficiará el progreso social y económico de la comunidad. El fortalecimiento del área administrativa de la fundación brindará las bases necesarias para optimizar los recursos de los que dispone la organización.

Dicha investigación posee gran valor e importancia debido a que la situación en la que se encontraba la fundación presenta mucha similitud en ciertos aspectos, uno de ellos es el problema en la gestión administrativa que presenta. Por su parte el aporte que presenta el autor radica en que su enfoque es generar instrumentos al negocio, los mismos que le permitan fortalecer los procesos administrativos que en la práctica únicamente eran desarrollados con conocimientos empíricos en base a la experiencia, teniendo en cuenta que su propósito es generar desarrollo y crecimiento de la fundación.

(Castaño, 2013) en su trabajo de investigación sobre el plan de fortalecimiento organizacional expresa que no cabe duda de que el mundo actual requiere de un nuevo orden administrativo que incluya modelos que apliquen los principios de planificación, organización, ejecución y control en los niveles macro y micro ya que prevalecerán las organizaciones que posean un modelo administrativo. Agregando también que, según el análisis realizado en el restaurante, es necesario fortalecer la capacitación de los empleados para mejorar sus competencias laborales y reestructurar los procesos administrativos para reducir la sobrecarga de los empleados y el trabajo del personal administrativo, aumentando así la productividad.

El aporte que se presenta en esta investigación radica en la generación del modelo de gestión administrativa que busca proponer al negocio como forma de impulsar el desarrollo del mismo y con ello generar una mayor captación de clientes, también se aprecia que este trabajo guarda gran

relación en lo que tienen que ver con el marco teórico y podría ser un gran ejemplo para el marco propositivo, a más de ello tiene un planteamiento adecuado en el desarrollo y generación de estrategias, por lo que se aprecia como la identificación adecuada de los factores negativos permiten plantear posibles soluciones correctas en las distintas áreas de investigación.

5.2 Marco teórico

5.2.1 Plan

El plan enfatiza la toma de decisiones globales, define estrategias básicas de mediano y largo plazo mediante la aplicación de análisis internos y externos, y expresa prioridades fundamentales y lineamientos de largo alcance. (Luna, 2016, p. 41)

Por otra parte, para la autora (Münch, 2005) un plan es un diseño o esquema detallado que debe realizarse a futuro, resultado de un proceso de planificación; estos, en cuanto al plazo que determina su realización, son de diferentes tipos:

Corto plazo. Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año.

Mediano plazo. Son planes que abarcan un periodo de uno a tres años.

Largo plazo. Son aquéllos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años (p. 12).

Según lo manifestado al hablar de plan nos estamos refiriendo al esquema acerca de lo que se deberá realizar es decir es donde se plasma lo que se va a llevar a cabo en un periodo de tiempo, el mismo que puede ser corto o largo dependiendo la naturaleza de las actividades.

5.2.2 Plan de fortalecimiento

En cuanto al fortalecimiento de una organización o grupo de organizaciones es un proceso de varias etapas. Se basa en un diagnóstico, identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con los objetivos de la organización. A través del diagnóstico se puede identificar la causa de un problema o debilidad, de manera que en base a este conocimiento se desarrollen medidas que promuevan el fortalecimiento de la organización. (Rudin, 2015)

Mientras que para la (UNIDAD DE COOPERACIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA, 2005) el plan de fortalecimiento organizacional:

se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Por lo que acorde con las definiciones presentadas, se puede decir que un plan de fortalecimiento básicamente busca identificar las principales falencias que existen dentro de la organización, establece las debilidades y posibles amenazas que rodeen a las empresas para poder determinar cuáles son las causas y de esta manera iniciar con acciones que mitiguen esos aspectos negativos, planificando nuevas estrategias que permitan fortalecer dichos aspectos.

5.2.3 Características del plan de fortalecimiento

Los autores (Bedoya & Ugarte , 2012, p. 137) precisan las siguientes características necesarias de un plan de fortalecimiento:

Como primer punto se presenta al intercambio de necesidades el cual se basa en la transferencia interactiva de capacidades para lograr localmente recursos humanos permanentemente disponibles y las competencias necesarias para gestionar ejes estratégicos prioritarios para el desarrollo regional.

En segundo lugar, tenemos a la sostenibilidad que define las competencias a construir en función de las potencialidades y limitaciones geográficas, y cuenta con el liderazgo necesario para articular y racionalizar la necesidad y oferta de acciones formativas.

Finalmente se incluye a la pertinencia que busca reconocer a cada uno de los procesos locales que se están llevando a cabo e incluir a las entidades de la localidad en las convocatorias.

En cuanto a las características es necesario que se incluya el intercambio de capacidades que se enfoca en identificar el sector prioritario donde debe existir disponibilidad necesaria de recursos humanos que posean las competencias necesarias. Por otra parte, también se incluye a la sostenibilidad que principalmente se centra en las ventajas o desventajas que pueda presentar un sector para el desarrollo de actividades, definiendo también la pertinencia que nos habla acerca de identificar las actividades locales que se están llevando a cabo y no sustituirles, sino que más bien impulsarlas.

5.2.4 Estructura del Plan de fortalecimiento

Para el diseño de la estructura del plan de fortalecimiento, se ha considerado lo expresado por (CEAACES, 2016, pp. 5-7), el plan de fortalecimiento debe contener los siguientes aspectos:

Antecedentes: Esta sección proporciona una breve introducción a la institución. Puede incluir lo siguiente: datos sobre la creación, ubicación y presentación de los programas de refuerzo.

Filosofía institucional: En este apartado se debe presentar la filosofía institucional, referente a misión, visión, valores y principios Institucionales.

Objetivos estratégicos: A partir de conceptos institucionales, surgen objetivos estratégicos que orientan el accionar del instituto en un determinado lapso según lo requieran los tiempos.

Análisis situacional: Para obtener información valiosa para su posterior análisis, una de las herramientas más utilizadas es el análisis FODA debido a su sencillez y utilidad.

Plan de acción: Corresponde al detalle de las actividades que implementará la organización para mejorar los niveles de desempeño en los criterios del modelo de evaluación y traducirlos en planes de trabajo.

Para llevar a cabo el desarrollo del plan de fortalecimiento, se debe considerar cada una de las partes que lo conforman con la finalidad de construirlo de la mejor manera, en este caso se ha identificado que una estructura adecuada iniciaría con el planteamiento de los antecedentes en donde prácticamente se incluye los principales datos o aspectos relevantes de la organización con la que se trabaje para posteriormente desarrollar su filosofía institucional en donde se debe agregar la misión, visión, valores y principios que persiga la institución y que refleje al cliente interno y externo cuál es su esencia.

A continuación, es necesario desarrollar los objetivos estratégicos, los mismos que nacen a partir de la filosofía institucional y que prácticamente se enfocan en guiar las acciones que ejecutará la organización. Por otra parte, para poder identificar los aspectos positivos y negativos que se puedan presentar es necesario realizar un análisis, por ello a continuación de la generación de los objetivos, se debe realizar un análisis situacional de la organización y así recabar información que nos permita apreciar que puntos se debe fortalecer y en qué medida se lo hará. Finalmente, para tener los detalles y las líneas de acción en las cuales se actuará, es necesario que se realice un plan de acción puesto que este incluirá los tiempos, así como los recursos a emplear en el desarrollo de cada una de las actividades que se han planteado.

5.2.5 *Gestión*

Por su parte los autores (Martínez & Góngora , 2000, p. 11) expresan que la gestión es una tarea de construir, preservar y proyectar en el tiempo elementos que hagan de la organización una institución que involucre a un conjunto muy diverso de actores y encuentre presencia en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

Mientras que para los autores (Robbins & Coulter , 2005, p. 7) la gestión hace referencia a “la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas o a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión” .

Al hablar de gestión nos centramos en la manera en cómo se van a llevar a cabo las actividades, es decir la forma en la que se manejarán los distintos elementos que permiten a las organizaciones sobresalir en el mercado y poder llegar a cumplir con sus objetivos, a través de la ejecución de sus planificaciones logrando en base a la coordinación proveer de todos los recursos necesarios para cada acción que se desarrolle.

5.2.6 *Gestión administrativa*

Por su parte, la gestión administrativa ha sido considerada como elemento fundamental en la administración, así como aspectos aglutinadores y sistemáticos, que han sido el sostén y sustentador del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta durante los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La administración es un proceso que incluye cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar (González , Viteri , Izquierdo , & Verdezoto, 2020, p. 33).

Mientras que, los autores (Ramírez , Ramírez , & Calderón , 2017) expresan que la gestión administrativa es:

La puesta en práctica de cada uno de los procesos de la administración, estos son: la planeación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de las 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.

De este modo se puede inferir que la gestión administrativa comprende todos los procesos de la administración, por lo que tiene como responsabilidad utilizar de manera adecuada los recursos

disponibles en la organización entendiéndolo como recursos, al capital humano, financiero y material, cuyo propósito es mejorar los resultados de la organización y cumplir sus objetivos a través de una mejor toma de decisiones y la ejecución de actividades y acciones oportunas.

5.2.7 Administración

El autor (Chiavenato, 2005, p. 10) define la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

Mientras que los autores (Koontz & Wehrich, 1993) expresan que “la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”.

Finalmente por su parte los autores (Hitt & Porter, 2006, p. 8) concluyen que la “administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Acorde con lo que manifiestan los autores, podemos interpretar que la administración consiste en un proceso cuya finalidad es alcanzar las metas y objetivos planteados en base a la buena utilización de los recursos.

5.2.8 Proceso administrativo

Para (Chiavenato, 2005, p. 82) el proceso administrativo “es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, la dirección y el control”.

Mientras que (Münch, 2010, p. 26) manifiesta que “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”.

El proceso administrativo es considerado también como una serie de etapas o pasos en la solución de los problemas de una empresa; en él encontramos problemas de organización, dirección y control; para solucionar estos problemas se debe tener una buena planificación, investigación previa y tener metas muy claras para que el proceso sea lo más fluido posible (Ávalos, Puente, Viñan, & Carrasco, 2017, p. 1).

Al proceso administrativo se lo entiende como un conjunto de fases secuenciales, las mismas que se deben llevar a cabo de manera continua y que tiene como objetivo solucionar los problemas de la organización en relación con las metas propuestas de una manera eficiente.

5.2.9 Elementos del proceso administrativo

Acorden con lo que expresan los autores (Ávalos, Puente, Viñan, & Carrasco, 2017, p. 2) los elementos del proceso administrativo son:

- En cuanto a la planificación se siguen distintos pasos que son: indagación al entorno de la empresa, desarrollo de metas, estrategias, políticas y acciones a tomar.
- La organización por su parte incluye el diseño de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos destinados a simplificar y optimizar el trabajo.
- La dirección es donde se desarrollan los distintos planes y se genera un espacio de motivación, comunicación y seguimiento para el logro de los objetivos organizacionales.
- El control es el último paso cuya función es la de evaluar el desarrollo y ejecución que se ha dado al plan teniendo presente los aspectos desarrollados en lo planificado y ya puesto en marcha.

Por su parte la autora (Münch, 2010, p. 27) considera a los elementos del proceso administrativo de la siguiente manera:

Plan: se enfoca en determinar los escenarios futuros de la empresa y el camino a seguir, así como la definición de los resultados que se esperan obtener y las estrategias para alcanzar esos resultados minimizando el riesgo.

Organización: Incluye el diseño y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de metodologías y aplicación de técnicas diseñadas para simplificar el trabajo.

Dirección: Comprende la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo a través de la gestión y orientación de los recursos y la implementación del liderazgo.

Control: En esta etapa se establecen criterios para evaluar los resultados obtenidos con el fin de corregir y prevenir desviaciones y mejorar continuamente las operaciones.

En cuanto a los elementos del proceso administrativo, tenemos en primer lugar a la planeación, siendo donde se realizan estudios para poder determinar los distintos escenarios que se podrían presentar, a más de ello es donde se empiezan a determinar las estrategias que se ejecutarán,

también en este elemento se plantea a donde se quiere llegar es decir los objetivos y metas que se tienen.

Como segundo elemento tenemos a la organización, aquí básicamente se designan las distintas responsabilidades de los colaboradores, así como se identifican los procedimientos a realizar por cada uno de ellos y se les asignan los recursos.

El tercer elemento es la dirección, en este punto se desarrollan todas las actividades planteadas bajo el seguimiento o supervisión de los encargados, es necesario que en este proceso se incluya el liderazgo por parte de ellos debido a que se busca generar un buen ambiente de trabajo para que se consigan los objetivos.

Finalmente tenemos el control, en este elemento se realizan las distintas evaluaciones a las actividades realizadas, teniendo en cuenta que si se logran identificar errores se los corrige ya que también la finalidad del control es mejorar las actividades que se estén ejecutando.

5.2.10 Diagnostico estratégico

El diagnostico estratégico ayuda a detectar lo que realmente está pasando en la organización y que se puedan tomar las acciones correctas para la mejora continua. Se evalúa la efectividad de la estrategia propuesta, garantizando así que va por buen camino, ya que se cuenta con información para ayudar en la toma de decisiones (Arrieta, Cervantes , De la Cruz , & Lopéz , 2021, p. 246).

El diagnostico estratégico es de suma importancia para la organización debido a que permite identificar la situación real de la organización para de esta manera poder realizar acciones correctas permitiendo mejorar las actividades que se realicen, a más de ello también permite direccionar por el camino adecuado debido a que se está en constantes mediciones acerca de la efectividad que tienen las estrategias implantadas, lo que genera una gran cantidad de información acerca de las operaciones de la organización la cual es útil en la toma de decisiones.

5.2.11 Diagnóstico organizacional

El diagnostico organizacional comienza por comprender por lo que está pasando la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. Un análisis realizado para evaluar la situación, los problemas, el potencial y la ruta de crecimiento eventual de una empresa se denomina diagnóstico organizacional (Rodríguez, 2015, p. 37).

El diagnóstico organizacional es un estudio especializado que toda organización necesita y es el principal responsable de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en los problemas, y su potencial y alcance, incluyendo su crecimiento. El principal objetivo de los diagnósticos organizacionales es brindar a los grupos de interés un panorama de la empresa buscando generar eficiencias a través de cambios significativos (Bravo, Valenzuela, Ramos, & Tejada, 2019, p. 1316).

Acorde a lo expresado por varios autores se interpreta que el diagnóstico organizacional hace referencia a un estudio especializado y bien planificado que permite tener una visión clara y amplia de la situación de la empresa, en donde se refleja los distintos problemas o debilidades que se han ido generando con el desarrollo de sus operaciones, así como también las potencialidades que se puedan presentar o incluso los caminos que lleven al desarrollo de la organización.

5.2.12 Estructura organizacional

Por su parte (Chiavenato, 2009) manifiesta que para que:

las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional (p. 92).

La estructura organizacional es entendida también como la distribución formal del trabajo dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian estructuras, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización y formalización (Robbins & Coulter, 2005, p. 234).

Acorde a las definiciones se interpreta que la estructura organizacional es el diseño de la organización con respecto a la manera en la cual se designen las tareas, actividades, responsabilidades o funciones que deban ejecutar los miembros de ella, este proceso relaciona y coordina los distintos elementos que permiten un funcionamiento adecuado de la empresa.

5.2.13 Configuración de la estructura organizacional

En cuanto a la clasificación de la estructura organización se ha tomado en consideración a la configuración denominada organización empresarial o estructura simple la cual es similar a una gran unidad, que consta de uno (o varios) gerentes superiores dominantes y un grupo de operadores que realizan el trabajo básico. En el caso de las instituciones, esta estructura opera en subsistemas internos, especialmente en departamentos o áreas donde cuyos cargos son ocupados por coordinadores, razón por la cual muchas veces se manifiestan en instituciones de más reciente creación (Brull & Gil , 2011, p. 15).

De acuerdo con lo que expresan los autores al hablar de una estructura organizacional simple se hace referencia a aquella que por lo general es informal y flexible, mayormente se ocupa en organizaciones pequeñas las mismas que están bajo el mando de un directorio o un gerente general el cual es el encargado de realizar las distintas supervisiones, siendo estas de forma directa y también tiene que desarrollar varias funciones dentro de la organización.

5.2.14 Desarrollo organizacional

Los autores (French & Bell, 1995) consideran que:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (p. 30).

Mientras que para los autores (Petit, Abad , Lopez , & Romero , 2012, p. 177) “el concepto estándar D.O. se proyecta como promotor del desarrollo humano en forma sistemática y planificada, en términos de expansión y acumulación del capital, para impulsar el desarrollo económico competitivo y tecno-industrial desde la alta gerencia”.

En términos administrativos, se refiere a la implementación de estrategias para desarrollar un proceso de cambio planificado que sea lento y gradual, lo que lleva a una comprensión precisa de las fortalezas, debilidades y utilización de oportunidades de la organización (Sánchez G. , 2009, p. 244).

Acorde con las definiciones presentadas se interpreta que el desarrollo organizacional básicamente se centra en el capital humano, busca que exista ese desarrollo individual para que también haya un crecimiento colectivo traducido a consecución de objetivos dado a las buenas

conductas de los colaboradores, recalcando que este cambio se lo da paulatinamente y previa planificación con el afán de construir un ambiente laboral adecuado.

5.2.15 Organigrama

Para los autores (Ferrel , Ramos , Adriaenséns, & Flores , 2004, p. 243) el organigrama “es la representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

Mientras que por su parte (Franklin, 2004, p. 78) manifiesta que el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.

Al hablar de organigramas, básicamente hacemos referencia a una representación acerca de la estructura que posee la organización, en donde se puede apreciar las distintas áreas o departamentos de la institución, así como la jerarquización y líneas de autoridad correspondientes a cada uno de ellos, siendo de gran importancia para los colaboradores puesto que le permite ver claramente como están determinados los distintos niveles y el papel que desempeñan en la organización.

5.2.16 Tipos de organigramas

Teniendo en cuenta que existen varios tipos de organigramas, a continuación, en base a lo expresado por el autor (Brume , 2019, pp. 46-49) se han incluido una clasificación con los más relevantes:

Organigramas estructurales: son aquellos diseñados para representar gráficamente la estructura procesal (unidades administrativas) de una organización, y las relaciones que existen entre sus áreas.

Organigramas funcionales: su finalidad es indicar el nombre y principales funciones que debe realizar cada unidad o proceso. Esto ayuda a analizar y comprender todo lo que sucede en estas áreas orgánicas que componen la organización.

Organigramas matriciales: son estructuras que crean líneas duales de autoridad, combinando dos formas de departamentalización: funcional y de servicio. La mayor ventaja de estos organigramas es que reúnen a expertos de una misma rama, lo que permite agrupar y compartir recursos profesionales por producto o servicio. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar

las tareas de varios especialistas funcionales para que sus actividades se completen a tiempo y dentro del presupuesto.

Organigramas de integración de puestos: se encuentra en el marco de cada área administrativa, los diferentes puestos creados para desempeñar las funciones asignadas, el número de puestos disponibles o requeridos, o como algunos autores también llaman puestos, ocupación y vacantes.

Organigramas de ubicación: Reúne a todo el personal de una unidad administrativa e incluye en cada área el rol que desempeñan en la unidad organizacional y los nombres de los funcionarios que las ocupan. Los organigramas de ubicación no responden a la estructura organizacional y no deben considerarse formales, simplemente respaldan a la organización y ayudan a determinar dónde están todos, sin importar dónde estén afiliados.

En el desarrollo de la investigación es necesario identificar las distintas ventajas y desventajas, así como características que presentan cada uno de los distintos organigramas, en este punto es necesario inferir acerca de los dos más comunes y que serán tomados en cuenta en esta investigación. El organigrama estructural permite conocer las distintas unidades que forman a la organización, así como las diferentes relaciones que se pueden identificar en cada departamento o área. Por su parte los organigramas funcionales como su nombre lo indica básicamente lo que busca es incluir las distintas funciones que se realizan en esa unidad.

5.2.17 Manual de funciones

El autor Rodríguez (2006); citado en (Padilla, 2018) considera que el manual de funciones es:

un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios (p. 18).

El manual funcional también es visto como una herramienta de trabajo, que contiene un conjunto de reglas y tareas establecidas por cada funcionario en su día a día, y será elaborado técnicamente de acuerdo con sus respectivos procedimientos, sistemas, reglas y lineamientos resumidos así como las tareas establecidas o actividades diarias sin comprometer la autonomía intelectual o personal y la independencia espiritual o profesional de cada trabajador u operario de la empresa,

ya que podrán tomar las mejores decisiones de acuerdo con los lineamientos de sus superiores (Posada, 2013, p. 2).

Un manual de funciones prácticamente es aquel documento en el cual se adiciona información que varía dependiendo de la actividad que se realice incluyendo también las instrucciones o procedimientos, por lo que se lo considera hasta cierto punto la guía que un colaborador de una empresa posee para el desarrollo de sus funciones, siendo de gran importancia para las organizaciones puesto a que esto permite que el desarrollo de las distintas actividades que le corresponden a los colaboradores tengan una base de referencia y de este modo el resultado final sea mucho más efectivo que sin tener el conocimiento adecuado.

5.2.18 Tipos de manuales de funciones

Con respecto a las clasificaciones de los manuales de funciones, se ha incluido acorde a la clasificación de la autora (Vivanco, 2017, p. 250), presentando a continuación, los más relevantes:

Manuales de Organización: Este tipo de manual describe la gestión de la empresa. Indican la estructura, función y rol de cada dominio.

Manuales Departamentales: Estos manuales, hasta cierto punto, prescriben cómo los empleados realizan sus actividades. Estas reglas se dirigen a estas personas de diferentes maneras según el departamento al que pertenezcan y el rol que desempeñen.

Manuales de políticas: En ausencia de reglas formales, este manual identifica y regula el desempeño y la dirección de una empresa en particular.

Manuales de calidad: entendido como un manual que describe la política de calidad del sistema de la empresa. Puede estar asociado con un departamento de una organización o con una forma general de actividad.

Manuales de sistemas: debe producirse durante el desarrollo del sistema. Consiste en otro conjunto de manuales.

Manuales financieros: Su finalidad es verificar la gestión de todos los bienes pertenecientes a la empresa. Esta responsabilidad recae en el tesorero y el contralor.

Manuales múltiples: Estos manuales están diseñados para revelar diferentes temas, como las reglas de la empresa, de manera bastante general o explicar la organización de una empresa, siempre expresándose claramente.

Manuales de puesto: Identifican específicamente las características y responsabilidades a las que se accede en un puesto de trabajo concreto.

Manual de procedimientos: Este manual identifica cada paso que se debe realizar para llevar a cabo la actividad correctamente.

Manuales técnicos: estos manuales explican en detalle cómo se debe realizar una tarea específica y, como su nombre lo indica, describe la tecnología.

En general, existen varios tipos de manuales de funciones los cuales deben ser adaptados acorde a las necesidades de cada organización. Los manuales de puestos son una de las herramientas que la mayoría de las organizaciones en la actualidad posee o trata de incluir, puesto que presenta múltiples beneficios logrando que se incremente la productividad, eficiencia y eficacia en cada una de las labores de los colaboradores. Recalcando también que es uno de los manuales más usados junto con el de procedimientos que presenta similares ventajas al momento de incorporarlo en la organización.

5.2.19 Beneficios del manual de funciones

Según el autor (Ramos, 2018) los beneficios de los manuales radican en que:

explican de manera detallada los procedimientos de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad 5 cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento (p. 5).

Mientras que para el autor corporativo (SMS Ecuador , 2017) los beneficios que presentan los manuales de funciones son:

- Proporcionar información para que la toma de decisiones sea más objetiva.

- Organizar el trabajo de manera eficiente.
- Comunica a los ocupantes del puesto sus funciones, responsabilidades y requisitos laborales.
- Informa a los gerentes sobre el trabajo de los puestos bajo su supervisión como medida de desempeño.
- Además de servir como principio fundamental para la detección de necesidades de formación y seguridad laboral, facilita el desarrollo de procesos eficaces de selección, valoración y evaluación de cada puesto.
- Facilita el desarrollo de la estrategia de la empresa ya que define las áreas de actuación de cada puesto.
- Dar a cada colaborador una comprensión más profunda de su rol en la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Eliminar desequilibrios en la carga de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones y ciclos de trabajo irracionales.

La elaboración de manuales de funciones presenta ciertos beneficios para las organizaciones o instituciones que se estén desarrollando, teniendo en cuenta que es una herramienta administrativa que influye en gran medida en lo que tiene que ver con el incremento de la productividad de los colaboradores puesto que gracias a ello, desarrollan sus actividades acorde a una guía facilitando la comprensión de todo aquello que deben realizar, para que de este modo no existan sobrecargas a las labores de cada uno de los empleados lo que genera que se pueda dar cumplimiento a los distintos objetivos de una mejor manera.

5.2.20 Análisis situacional

Por su parte los autores (Velásquez , 2005, p. 57), considera que en base al análisis situacional “se establece el perfil de la organización, se identifican las fortalezas y las debilidades, las competencias relacionales internas y externas, la capacidad financiera y la valoración estratégica del capital intelectual”.

El análisis situacional es de gran importancia al momento en que la organización se enfrenta a diferentes problemas (dificultades, fracasos, oportunidades, amenazas o riesgos que nos obligan a actuar), ya que este enfoque nos lleva a aplicar los procedimientos más adecuados para analizar lo que está sucediendo. Este enfoque ayuda a comprender por dónde empezar a desentrañar problemas superpuestos y confusos, identificar prioridades y determinar la secuencia de actividades que proporcionarán respuestas a las preocupaciones de la organización. Para realizar un análisis de la situación, primero es importante identificar todos los problemas actuales o

futuros, enumerar las desviaciones, oportunidades o amenazas y anticipar los posibles problemas (Hanel & Hanel , 2004, p. 16).

Dentro de las organizaciones existen aspectos que deben ser analizados cuidadosamente, puesto que esta información dará a conocer la situación real en la que se encuentra la organización. Al hablar del análisis situacional básicamente hacemos referencia a identificar a través de ciertas herramientas los principales problemas o inconvenientes, así como oportunidades que se nos puedan presentar en la organización. Esto permite conocer desde que punto se debe partir e identificar los procedimientos a seguir para poder solventar los inconvenientes, así como aprovechar los beneficios que se ha encontrado.

5.2.21 Análisis FODA

El autor (Ponce, 2006) manifiesta que el análisis FODA:

consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (p. 2).

La herramienta FODA consiste en construir una matriz a partir de la identificación de una lista de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan el desempeño de una organización. Luego se comparan los factores internos y externos para que se puedan desarrollar estrategias basadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades, aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas (Nikulín & Becker , 2015, p. 129).

Mientras que (CEAACES, 2016, pp. 6-7) considera que, con el fin de obtener información valiosa para su posterior análisis, una de las herramientas más utilizadas para este fin es el análisis FODA, que por su sencillez y practicidad identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cuyos resultados son útiles para interno y diagnóstico del estado actual del ambiente externo, por lo que se recomienda su uso, considerando lo siguiente:

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de una institución que le permiten alcanzar su nivel actual de desempeño y diferenciarla de otras instituciones similares. Estos son

aspectos relevantes que la institución puede controlar, tales como: reconocimiento en el entorno, recurso humano positivo, remuneración competitiva y tecnología de punta.

Debilidades: Son las fallas internas de la institución y se deben hacer esfuerzos para cambiarlas o eliminarlas, por ejemplo: falta de reconocimiento institucional, recursos humanos desmotivados, salarios poco competitivos y tecnología obsoleta.

Oportunidades: si esos factores externos a la agencia pueden utilizarse en su beneficio. La agencia no los controla, y ellos no dependen de ella, por ejemplo: regulaciones que favorecen el desarrollo de la agencia, demanda creciente de tecnología y capacitación técnica.

Amenazas: Aquellas situaciones provocadas por el entorno externo que están fuera del control de la institución pero que la afectan negativamente de manera relevante, por ejemplo, regulaciones que afectan el desarrollo de la institución, reducción de la demanda de tecnología y capacitación técnica.

De este modo se puede inferir que el análisis FODA permite que las organizaciones puedan conocer la situación en la que se encuentran ya sea teniendo como referencia factores internos así como externos que de cierto modo pudieran influir en el desarrollo de sus actividades diarias, es por ello que esta herramienta es de gran ayuda para las organizaciones puesto que prácticamente realiza un diagnóstico a través de la evaluación de los cuatro componentes de esta matriz, los mismos que son: fortalezas y debilidades como factores internos y oportunidades y amenazas como factores externos.

5.2.22 Plan de acción

Acorde a la autora Oyala (2007); citado en (Romo, 2020, p. 15) “un plan de acción es un instrumento para la valoración continua de un programa, además se considera una representación seria de las labores que se debe realizar delegando responsabilidades, determinando el tiempo para cada recurso a utilizarse”.

Por su parte el (Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) , 2009), expresa que un plan de acción:

pretende proporcionar una base clara u “hoja de ruta” para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se haya identificado. Este tipo de instrumento de planificación resulta especialmente útil cuando determinada

iniciativa involucra a diversas categorías de grupos o personas que posiblemente no estén acostumbrados a trabajar juntos y que no comparten necesariamente las mismas perspectivas ni los mismos intereses (p. 6).

Acorde a lo manifestado se comprende que el plan de acción básicamente es el documento en el cual se detalla todo lo que se debe realizar, así como los recursos que se han otorgado para el desarrollo del proyecto, convirtiéndose en la guía a seguir para la ejecución de las distintas actividades y la cual servirá para ir valorando la gestión realizada a medida que se desarrolle el proyecto.

5.2.23 Plan de seguimiento

La autora (Sánchez M. , 2008, p. 38), expresa que el seguimiento “consiste básicamente en evaluar periódicamente los resultados obtenidos comparándolos con los indicadores iniciales programados a fin de introducir los ajustes que sean necesarios para alcanzar la meta propuesta”.

Un plan de seguimiento debe realizar un analizar y recopilar información sistemáticamente a medida que avanza el proyecto. Su objetivo es aumentar la eficiencia y eficacia de proyectos y organizaciones. Se basa en objetivos establecidos y actividades planificadas en diferentes etapas del trabajo de planificación. Ayuda a realizar un seguimiento del trabajo y también permite a los gerentes saber cuándo el trabajo no está funcionando (CIVICUS , 2001).

El plan de seguimiento es entendido como el documento que permite ir controlando todo lo que se desarrolla teniendo en cuenta lo planificado, aquí se incluyen distintos indicadores para poder medir las actividades realizadas y de este modo conocer si todo lo que se ha desarrollado se lo ha hecho de manera correcta. En este punto cabe recalcar que también permite conocer posibles desviaciones lo cual es una gran ventaja ya que de este modo se estará controlando constantemente que todo salga acorde a lo que se ha planificado y se podrá minimizar errores de gran manera.

5.3 Marco conceptual

5.3.1 Plan

“El plan es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, se los desarrolla en guías para asignar recursos y para que esto se plasmen documentos” (Francés, 2006). Por lo que a un plan se lo interpreta como aquel modelo en el cual se detalla de forma sistemática todo lo que se va a realizar al momento

de ejecutar las actividades, aquí se especifica los recursos que se asignaran así como los tiempos que se deben cumplir por lo que también considerar una guía del proyecto.

5.3.2 Fortalecimiento

“Es un proceso que se da por etapas, que requiere de un fuerte liderazgo y e implica tiempo y recursos de todo tipo, pero mayor mente financiero” (Negrini, 2000). Por lo tanto, al hablar de fortalecimiento podemos entenderlo como aquel proceso mediante el cual se busca brindar apoyo para que las tareas o actividades que se estén ejecutando se cumplan de una mejor manera.

5.3.3 Organización

“La organización es la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional” (Koontz, 1999). Por lo tanto, al hablar de organización lo entendemos como la designación del talento humano, así como de los recursos para que se encuentre en el lugar adecuado en el momento correcto.

5.3.4 Gestión

“Gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas o a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión” (Robbins & Coulter , 2005). Acorde a la definición se aprecia que la gestión busca organizar de manera correcta las actividades que se estén ejecutando de modo que desencadene en una realización más productiva, obteniendo múltiples beneficios, principalmente la consecución de los objetivos.

5.3.5 Diagnostico

“El diagnóstico analiza la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes. Su estrategia y la relación con el entorno deben enmarcar el diagnóstico para conocer lo que ha sucedido y comprender el comportamiento de la actividad. La secuencia de analizar para comprender, comprender para saber, saber para prever y prever para actuar evita los errores del análisis rutinario” (Perez-Carballo, 2010). En cuanto al diagnóstico se interpreta que es un análisis y evaluación de lo que sucede en ese momento

determinado en la organización, con la intención de identificar distintos aspectos negativos que se pudiesen presentar para poder comprender estos aspectos y buscar darle una solución adecuada.

5.3.6 *Direccionamiento*

“Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere” (Camacho, 2002). Al hablar de direccionamiento nos enfocamos en visualizar y determinar que escenario es el adecuado y por el cual vamos a dirigir a la organización, tomando en consideración las distintas circunstancias que se puedan presentar.

5.3.7 *Estrategias*

“La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. (Chandler, 2003). Se interpreta a las estrategias como la generación de propósitos los cuales a través de una serie de actividades bien definidas y con la designación de recursos los podremos cumplir.

5.3.8 *Manual*

“Es un documento que contiene de forma ordenada y sistemática información i/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Duhalt, 1968). A un manual se interpreta como el documento en el cual se adiciona información sistemática que consta dependiendo de la actividad que se realice de instrucciones o procedimientos, el mismo que al hablar en términos de actividades de trabajo proactivamente implementa una serie de pasos que son las labores que se deben llevar a cabo al ejecutar sus tareas.

5.3.9 *Funciones*

“Las funciones de una empresa son las tareas y obligaciones que una organización debe asumir para un funcionamiento coordinado y eficiente, derivando las responsabilidades asociadas a ellas hacia sus distintos órganos” (Sanchez, 2020). Las funciones hacen referencia al conjunto de actividades o tareas que debe desempeñar un trabajador a lo largo de su jornada laboral, teniendo

en cuenta que cada una de ellas presenta dificultades, así como responsabilidades las mismas que debe asumirlas.

5.3.10 Eficiencia

“Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández- Ríos, 1997). Es necesario recalcar que cuando hablamos de eficiencia prácticamente lo que se busca es cumplimiento, es decir que se lleven a cabo el conjunto de acciones o actividades de la mejor manera posible para que sus resultados cumplan con los propósitos planteados antes de su ejecución.

6 Marco metodológico

6.1 Enfoque de la investigación

Cualitativo

De acuerdo con los autores (Pilco & Ruiz , 2015, p. 68) “la investigación cualitativa identifica cuál es el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de reacción en los entrevistados”, por lo que este punto se busca identificar anomalías en la gestión administrativa, para lo que el método cualitativo permitirá profundizar el diagnóstico en cuanto al desarrollo de las distintas funciones, tareas y procesos así como también en el uso de los recursos.

Cuantitativo

Acorde con los autores (Hernández, Baptista , & Fernández , 2014, p. 4) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”, de modo que esta investigación incluye el enfoque cuantitativo debido a que los datos que se produzcan luego de la recopilación de la información a través de las encuestas presentaran información numérica, la misma que será analizada e interpretada para sacar importantes conclusiones.

6.2 Nivel de Investigación

Descriptivo

Los autores (Pilco & Ruiz , 2015, p. 69) “la investigación descriptiva da a conocer detallada y porcentualmente cómo suceden los fenómenos y los hechos que son percibidos y se encuentran en análisis”, por lo que en esta investigación se incluirá información de los procedimientos y

gestiones internas, así como las características de los servicios que ofrece el restaurante Mar y Sierra.

6.3 Diseño de Investigación

6.3.1 Según la manipulación de la variable independiente

No experimental

El autor (Vásquez , 2020, p. 26) define a los diseños no experimentales como aquellos que “no tienen determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación. El investigador observa lo que ocurre de forma natural, sin intervenir de manera alguna”. acorde con esta definición se establece que la investigación está planteada para realizarla sin manipulación de variables que involucra conceptos, sucesos y contextos existentes por ello se incluye este tipo de diseño.

6.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

Transversal

Los autores (Hernández, Baptista , & Fernández , 2014, p. 154) expresan que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”, es por ello por lo que en este trabajo se realizará una encuesta, permitiéndonos conocer datos concretos de la organización en un momento determinado de estudio.

6.4 Tipo de estudio – investigación

Investigación documental

Según la autora (Baena, 2017, p. 69) “el primer paso debe ser el acopio de noticias sobre libros, expedientes, informes de laboratorio o trabajos de campo publicados en relación con el tema por estudiar desde dos puntos de vista: el general y el particular, muy concreto”, por estos motivos, se realizó una adecuada indagación que permitió la recopilación de gran cantidad de información que es parte de varios trabajos como son tesis, artículos científicos, artículos de revistas y libros de modo que permita respaldar teóricamente los conceptos que se presentan acorde al tema de investigación.

Investigación de campo

Acorde con la autora (Baena, 2017, p. 70) “las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido

como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos”. Por esta razón, fue necesario realizar la investigación de campo al momento de diagnosticar la situación de la organización, así como los inconvenientes que presentaba, lo que permitió el planteamiento del problema.

6.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

6.5.1 Población

Para los autores (Cabezas , Andrade , & Torres , 2018, p. 88) “la población es considerada un todo y un universo donde puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales se desea extraer sus características generales y específicas”. La población elegida como objeto del presente estudio es un total de 30 clientes del restaurante, los mismos que forman parte de una lista de aquellos que presentan una alta frecuencia en visitas al establecimiento y por otra parte también se incluirán a los 5 empleados de la organización.

6.5.2 Muestra

Teniendo como base que la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández, Baptista , & Fernández , 2014, p. 173), por lo que para su determinación en el presente trabajo al poseer una población pequeña se la considerara a la totalidad de la población que en este caso son 35 personas repartidas entre cliente interno y externo.

6.6 Métodos de investigación

Inductivo

Acorde al autor (Muñoz, 2015, p. 56) al hablar de inducción nos referimos a “un método lógico que procede de lo particular a lo general; es decir, de la realización y observación de casos particulares descubre relaciones de validez general”. De esta manera se buscará realizar un análisis detallado de los distintos procedimientos que se llevan a cabo en el área interna de la organización, para poder verificar lo establecido por el método deductivo.

Deductivo

Los autores (Pilco & Ruiz , 2015, p. 29) consideran que “el método deductivo parte de datos generales identificados como válidos para llegar a una conclusión en particular”, de forma que con el presente trabajo se llegue a conclusiones claras y específicas teniendo como base las premisas generales planteadas en la investigación.

Analítico

Con respecto al método analítico los autores (Cabezas , Andrade , & Torres , 2018, p. 18) lo expresan “como la descomposición de un fenómeno en sus partes o elementos que constituyen, con el objetivo de acceder a las diversas facetas de la realidad”. Por lo que, el método analítico será de gran aporte al momento de analizar los datos que se presenten en el desarrollo de la investigación.

6.7 Técnicas de investigación

Encuestas

La encuesta según el autor (Muñoz, 2015, p. 192) “es un modelo general de investigación que se basa en la técnica de recolección de datos o información que es la entrevista, sin menoscabo de emplear la observación y otros datos secundarios”. De modo que esta técnica permitirá recopilar información necesaria acerca del personal para determinar posibles soluciones al problema planteado.

6.8 Instrumentos de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, se utilizará el siguiente instrumento:

Cuestionario de la encuesta: básicamente consta de las interrogantes que se planteen para la recopilación de datos, permitiendo conocer la información más relevante y contribuyendo para la ejecución de los análisis en el desarrollo de la investigación.

6.9 Idea a defender

El plan de fortalecimiento mejorará las gestiones administrativas del restaurante Mar y Sierra.

Variable Independiente: Plan de fortalecimiento

Variable Dependiente: Gestión administrativa

ANEXO B FORMATO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL RESTAURANTE MAR Y SIERRA

Nombre del trabajador:	
Nombre del puesto:	
Género:	
Formación Académica:	
Tiempo de trabajo:	
Fecha de encuesta:	

- 1. ¿Conoce usted la filosofía empresarial (misión, visión, valores y principios) que existen en el restaurante Mar y Sierra?**
 - Si
 - No
 - Parcialmente
- 2. ¿Se le dieron a conocer cuáles eran sus funciones específicas para desarrollar en su puesto de trabajo?**
 - Si
 - No
 - Parcialmente
- 3. ¿En la actualidad conoce de manera clara cuáles son sus funciones dentro de la organización?**
 - Si
 - No
 - Parcialmente
- 4. ¿Concuerdan las actividades que se desarrolla con su puesto de trabajo?**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 5. Considera usted que la elaboración de un manual de funciones como guía para el desarrollo de sus actividades es:**
 - Muy importante

- Importante
 - Moderadamente importante
 - De poca importancia
 - Sin importancia
- 6. ¿Está de acuerdo que la elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional mejorará las gestiones administrativas del restaurante mar y sierra?**
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 7. ¿Cómo calificaría usted al ambiente de trabajo que existe en el restaurante Mar y Sierra?**
- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
- 8. ¿Con que frecuencia a recibido usted capacitaciones generadas por parte de los encargados del restaurante Mar y Sierra?**
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
- 9. ¿Existe retroalimentación en cuanto a las actividades realizadas por parte de los encargados del negocio?**
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Rara vez
 - Nunca
- 10. ¿Con que frecuencia se realiza premiaciones, ascensos y más incentivos acorde al desempeño que presente usted como colaborador del restaurante May y Sierra?**
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente

- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

ANEXO C FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DEL RESTAURANTE MAR Y SIERRA

Fecha de encuesta:	
Tiempo de cliente:	
Género:	
Formación académica:	
Cliente temporal o esporádico:	

- 1. ¿Cuál sería su calificación al servicio que presta el restaurante Mar y Sierra?**
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
- 2. ¿Cómo calificaría usted el trato de los trabajadores hacia los clientes del establecimiento?**
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
- 3. ¿De qué manera considera usted a los productos que se ofrecen en el restaurante Mar y Sierra?**
 - Alta calidad
 - Calidad estándar
 - Baja calidad
- 4. ¿Con qué frecuencia acude usted al restaurante Mar y Sierra?**
 - Una vez por semana
 - Cada quince días
 - Cada mes
 - Cada dos meses o mas
- 5. Considera usted que los precios que maneja el restaurante son:**
 - Muy accesibles
 - Accesibles
 - Poco accesibles

- Nada accesibles

6. ¿Cómo calificaría usted a la presentación del local del restaurante mar y sierra?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

7. ¿Cómo considera usted a la ubicación del restaurante mar y sierra

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

8. ¿Recomendaría usted que visiten el restaurante Mar y Sierra?

- Si
- No