



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
GASTRONÓMICA QUISQUELLA LA BELLA EN LA CIUDAD DE
SALINAS PERÍODO 2012 – 2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

REYES IZURIETA DARWIN SEGUNDO

TUTOR:

ING. GERMÁN MOSQUERA

SANTA ELENA – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
GASTRONÓMICA QUISQUELLA LA BELLA EN LA CIUDAD DE
SALINAS PERÍODO 2012 - 2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

REYES IZURIETA DARWIN SEGUNDO

TUTOR:

ING. GERMÁN MOSQUERA

SANTA ELENA – ECUADOR

2012

Santa Elena, 8 de Noviembre del 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA GASTRONÓMICA QUISQUELLA LA BELLA EN LA CIUDAD DE SALINAS PERÍODO 2012-2013**”, elaborado por el Sr. Darwin Segundo Reyes Izurieta, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
ING. GERMÁN MOSQUERA
TUTOR

DEDICATORIA

Este proyecto tiene una dedicatoria especial, primero A Dios que con su bendición ha estado conmigo en este proyecto de investigación, fortaleciéndome en todo momento, llenándome de sabiduría; segundo, a mis padres que me supieron guiar en mi lucha por salir adelante con su apoyo incondicional; a mis hermanos, por su apoyo permanente, sus consejos, en este paso importante de mi vida.

Para todos los que estuvieron conmigo en este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido concretar este primer objetivo.

AGRADECIMIENTO

La culminación de este proyecto de tesis, está dedicado a todas aquellas personas, que me ayudaron al desarrollo de la misma.

En especial a toda mi familia por su apoyo incondicional; al Ing. Germán Mosquera que con su intelecto supo guiarme y dirigirme correctamente en las tutorías de mi proyecto; al director de la Carrera, Eco. Pedro Aquino Caiche, a los docentes, por la formación profesional que me dieron llena de conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza; agradezco muy especialmente a esta prestigiosa Universidad, la cual me dio la oportunidad de prepararme en un futuro competitivo y sobre todo como personas de bien, y ser un aporte a la comunidad.

TRIBUNAL DE GRADO

Msc. Ing. Mercedes Freire Rendón
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Msc. Ec. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN

Ing. Germán Mosquera Soriano
PROFESOR - TUTOR

PROFESOR DEL ÁREA

Msc. Ab. Milton Zambrano Coronado
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

RESUMEN

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
GASTRONÓMICA QUISQUELLA LA BELLA EN LA CIUDAD DE SALINAS
PERÍODO 2012-2013

Autor: Reyes Izurieta Darwin Segundo

Tutor: Ing. Germán Mosquera Soriano

El objetivo de este estudio es diseñar una propuesta de reingeniería administrativa, que sirva para el desarrollo de mejora institucional y crecimiento de rentabilidad de la empresa gastronómica Quisquilla la Bella. A la vez, que esta se establezca como uno de los mejores restaurantes de la Provincia de Santa Elena, que tenga un efecto socio-económico positivo, propio del sector; con el incremento de la producción de bienes y servicios. El desconocimiento en gestión de la administración actual, es uno de los problemas que enfrenta la empresa. Una de las metodologías empleadas en esta investigación se orientó al diseño descriptivo; dentro del análisis cuantitativo, se ubicó, caracterizó y proporcionó una visión de la empresa, se describió dentro del enfoque cualitativo. Se aplicó el diseño transversal que se basa en la recolección de datos, se empleó la investigación por encuesta; se utilizó la investigación documental y bibliográfica con el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques. La investigación de campo corresponde al estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad se tomó contacto en forma directa se obtuvo información de la situación real, se empleó el método inductivo y deductivo, se observó las causas y los efectos del problema, como es el obstáculo de no contar con una buena planificación, una estructuración de los procesos administrativos, operativos y de servicios bien definidos, la falta de conocimiento en el área administrativa, no hay una atención personalizada, el no desarrollar nuevas estrategias para la venta, la reseña histórica sirvió para obtener datos sobre las actividades económicas que tuvo la empresa gastronómica Quisquilla la Bella.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE GRADO	VI
RESUMEN.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
EL PROBLEMA.....	5
Objetivos	6
Justificación.....	6
HIPÓTESIS	8
VARIABLES.....	8
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Fundamentación teórica.	13
1.2.1 Variable independiente reingeniería administrativa:	13
1.2.2 Variable dependiente: Rentabilidad y maximización de las utilidades de la empresa gastronómica Quisquella la Bella	27
1.3. Marco situacional.....	33
1.3.1 Característica situacional de la empresa Quisquella la Bella.	33
1.4 Procesos actuales sin reingeniería.....	37

1.4.1 Proceso de compras.....	37
1.4.2 Proceso de pago.....	38
1.4.3 Proceso de factura y cobros.....	39
1.4.4 Organigrama estructural.....	40
CAPÍTULO II.....	41
MARCO METODOLÓGICO.....	41
2.1 Diseño de la investigación.....	41
2.2 Diseño por la dimensión temporal.....	41
2.3 Modalidad de la investigación.....	42
2.4 Tipo de investigación.....	42
2.5 Por el nivel de estudio.....	43
2.6 Métodos de la investigación.....	43
2.7 Técnicas e instrumentos para la obtención de datos.....	44
2.8 Población y muestreo.....	46
2.9 Procedimientos de la investigación.....	48
CAPÍTULO III.....	51
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
3.1 Análisis de las encuestas.....	51
3.2 Análisis de las entrevistas.....	58
3.3 Comprobación de la hipótesis.....	64
3.4 Discusión de los resultados.....	67
CONCLUSIÓN.....	68
RECOMENDACIÓN.....	69
CAPÍTULO IV.....	70
PROPUESTA.....	70
4.1 PRESENTACIÓN.....	70
4.2 OBJETIVOS.....	70

4.3 CONTENIDO	71
4.4 Procesos con reingeniería	72
4.4.1 Organigrama estructural	72
4.4.2 Proceso de compra	73
4.4.3 Proceso de pago	74
4.4.4 Proceso de factura y cobro.....	75
4.4.5 Proceso general	76
4.4.6 Plan de implementación	77
4.5.2 Estado de resultados	88
4.5.3 Balance general primer cuadro	89
4.6 Estudio financiero con reingeniería	91
4.6.1 Inversión inicial expresada en dólares	91
4.6.2 Flujos de efectivo	92
4.6.3 Estado de resultados	93
4.6.4 Balance genera primera cuadro.....	94
4.7 Evaluación financiera	96
4.7.1 Método de recuperación	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
4.7.2 Plan de acción.	100
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
ANEXO I.....	107
ANEXO II	109
ANEXO III	111
ANEXO IV.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Grado de satisfacción.....	51
Tabla # 2 Aceptación de precios y de servicio.....	52
Tabla # 3 Concurrencia de los clientes.....	53
Tabla # 4 Eficacia de pedidos.....	54
Tabla # 5 Visita turística.....	55
Tabla # 6 Falta de capacitación.....	56
Tabla # 7 Implementación de nuevos servicios.....	57
Tabla # 8 Planificación para la clientela.....	58
Tabla # 9 Posicionamiento en el mercado.....	59
Tabla # 10 Participación de los colaboradores.....	60
Tabla # 11 Evaluación de comunicación.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Grado de satisfacción.....	51
Gráfico # 2 Aceptación de precios y de servicio.....	52
Gráfico # 3 Concurrencia de los clientes.....	53
Gráfico # 4 Eficacia de pedidos.....	54
Gráfico # 5 Visita turística.....	55
Gráfico # 6 Falta de capacitación.....	56
Gráfico # 7 Implementación de nuevos servicios.....	57
Gráfico # 8 Planificación para la clientela.....	58
Gráfico # 9 Posicionamiento en el mercado.....	59
Gráfico # 10 Participación de los colaboradores.....	60
Gráfico # 11 Evaluación de comunicación.....	61

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I Encuestas.....	107
ANEXO II Entrevistas.....	109
ANEXO III Formatos.....	111
ANEXO IV Firmas y fotos.....	119

INTRODUCCIÓN

La empresa gastronómica Quisquella la Bella frente a las nuevas condiciones, tecnológicas, económicas, y laborales, exigen esfuerzos que lleven al cambio para llevar adelante sus iniciativas productivas.

Las empresas gastronómicas al igual que los locales comerciales que desarrollan la actividad de alimentación y de servicio, son frágiles al contacto con los clientes o turistas, cuyos valores y actitudes son distintas mucho de enfatizar con los suyos; en muchos casos, son abiertamente incompatibles con los valores, institucionales, prácticas sociales, culturales, espirituales y sobre todo alimenticias.

Es importante darle una estructura de formalización en todas sus áreas, ya que dentro del entorno natural la empresa gastronómica Quisquella la Bella no cuenta con: una planificación adecuada, estrategias, coordinación, por ello no mejora su actividad de desarrollo comercial.

Lo anterior quiere decir que es necesario rediseñar los procesos administrativos, actividad que debe realizarse bajo los esquemas de integración de todos los que conforman la empresa, utilizando estrategias de cambios que fortalezcan las relaciones al interior y exterior de la institución, aplicando enfoques económicas, sociales, culturales, los mismos que deben tener igual peso y significación.

El desarrollo económico de la empresa no se justifica por sí solo, sino en la medida en que cumplan objetivos comunes: crecer como empresas, mejorar su productividad, rentabilidad, posicionamiento en el mercado, y sobre todo la calidad de vida del talento humano.

Para las empresas gastronómicas que han adoptado una postura receptiva hacia el cliente y turista en general, las exigencias son claras; nuevas tendencia de negocios, mediante nuevas estrategias de ventas.

Una de las problemáticas de muchas empresas y organizaciones es que sus directivos no saben o no conocen la forma de administrar el servicio al cliente y los recursos que manejan.

En una empresa u organización que no cuenta con una buena planificación perjudica y por ello no logran los objetivos, la aplicación de la misma permite que se mejore todos los parámetros en la que se desenvuelven todos los colaboradores y las funciones que realizan. Algunos restaurantes del sector no muestran un crecimiento económico favorable, esto se debe a que no están innovando, ni mejorando para que sus negocios mejoren, si siguen trabajando de esta manera no podrán mantenerse en el mercado.

La empresa gastronómico Quisquella la Bella se está administrando de una manera empírica, la misma no muestra mejorías de crecimiento y por ende no existe estabilidad laboral para sus colaboradores, el estudio que el autor realizó fue para tener una visión más clara y poder contribuir con el crecimiento empresarial.

Dentro de este primer capítulo se pudo observar las características generales y las características situacionales de la empresa gastronómica Quisquella la Bella. El segundo capítulo se refiere al marco metodológico; en este estudio se utilizó la investigación aplicada, con el objeto de resolver problemas, como la inexistencia de una planificación, estrategias de ventas, procesos en funciones operativas, de ventas y de gestión que se realizan en la empresa; se aplicó el nivel descriptivo o correlacionar para especificar las propiedades importantes para su respectivo análisis.

También se utilizó la investigación de campo, la cual correspondió al estudio sistemático de los hechos, en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad se tomó contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto; los datos se recogieron, sobre grupos de sujetos como son los trabajadores, clientes, administradores,

turistas en general, los métodos utilizados fueron el inductivo, deductivo e histórico lógico. La muestra que se aplicó es la probabilística, con el muestreo aleatorio simple; las técnicas e instrumentos para la obtención de datos que se empleó, fueron las encuestas y las entrevistas.

El tercer capítulo corresponde al análisis de los resultados; se analizó las encuestas y las entrevistas, cuyas acciones se orientan para reforzar la capacidad de gestión.

La orientación empresarial es aumentar la rentabilidad para el desarrollo económico, de ahí la necesidad de implementar una reingeniería. El cuarto capítulo pertenece a la solución del problema, como es una Reingeniería administrativa en general.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

TESIS:

“REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
GASTRONÓMICA QUISQUELLA LA BELLA EN LA CIUDAD DE SALINAS
PERÍODO 2012-2013”

EL PROBLEMA

El desconocimiento en la gestión administrativa, es un problema que enfrenta la empresa gastronómica Quisquella la Bella, básicamente existe un mal manejo administrativo, se refleja en las actividades cotidianas en todo su entorno, esto se debe a que se administra de forma empírica, ocasionando que la empresa no muestre mejorías ni crecimiento económico, y por ende no existe estabilidad laboral para sus colaboradores.

Principalmente carece de una planificación, no cuenta con un control adecuado del personal, no existe estrategias de ventas, a esto se suma la falta de coordinación de las actividades. El personal del área administrativa desconoce ciertos procedimientos que deben de seguir para llevar un manejo adecuado y un mejor control.

El personal de ventas no está debidamente capacitado en servicio al cliente, tampoco se capacita al personal en la parte operativa, por ello no se define de la mejor manera las funciones y actividades que realizan los colaboradores, no hay una buena organización, a esto se añade que la empresa no está posesionada en el mercado, a consecuencia de todos estos sucesos anteriormente mencionados la empresa gastronómica Quisquella la Bella no ha podido elevar su desarrollo comercial y económico.

Interrogantes del problema

¿No hay una buena rentabilidad del negocio?

¿La empresa gastronómica no está posicionada en el mercado?

¿La empresa se administra empíricamente?

¿No hay capacitaciones en la parte administrativa, operativa, y de servicio para un mejor desempeño del personal en la empresa?

¿Carecen de una planificación?

¿Hay poca delimitación de trabajo y responsabilidades del personal?

¿Existe muy poca atención personalizada del servicio al cliente?

Objetivos

Objetivo General.-

Diseñar una propuesta de reingeniería administrativa, rediseñando procedimientos y funciones en todas sus áreas, para incrementar la rentabilidad y la maximización del patrimonio de la empresa gastronómica Quisquella la Bella en la ciudad de Salinas.

Objetivos Específicos.-

- Describir y analizar la situación actual de los procesos internos de la empresa mediante la observación, inspección y recopilación de datos, que permitan la realización de un diagnóstico de la empresa gastronómica Quisquella la Bella.
- Diseñar un plan de actividades laborales para la implementación de funciones de trabajo de la reingeniería.
- Implementar un cambio novedoso para la empresa gastronómica Quisquella la Bella, brindando un mejor servicio con la adecuación empresarial y la calidad requerida.
- Fundamentar el proceso administrativo de la empresa mediante la planificación, organización, dirección y control.

Justificación

Salinas, estando en uno de los lugares más importantes del turismo de la costa del Pacífico con el ingreso de turistas nacionales e internacionales y puesto que gran parte de sus habitantes viven del turismo, muchos de los restaurantes no han tenido un gran crecimiento económico, esto se debe a que se han manejado de forma tradicional y no están preparados para enfrentar los cambios, sean estos

políticos, tecnológicos, sociales, económicos o naturales, lo cual de una u otra manera afecta a los intereses de la empresa, por el hecho de no contar con una buena administración.

La empresa gastronómica Quisquella la Bella no está siendo reconocida por la clientela ni por el sector turístico en general, no hay una buena rentabilidad que es producto de la falta de concurrencia y la disminución de la clientela, esto se debe a que no hay en la empresa un buen servicio en general que llene las expectativas del cliente. Esto afecta al desarrollo del sector socio económico; por ello el autor apunta a la aplicación de un modelo de mejoramiento continuo a través de la aplicación de una reingeniería administrativa.

Para el autor es **importante** ya que con un nuevo modelo de gestión la empresa gastronómica Quisquella la Bella tenga una estructura organizativa formal y pueda realizar sus actividades de manera adecuada, acorde a las nuevas necesidades, parámetros, normas y reglamentos estipulados por las leyes que nos acogen.

Lo que el autor **realizó** dentro de la empresa gastronómico Quisquella la Bella es proponer un proceso de reingeniería administrativa, mediante la innovación, y la planificación, rediseñando una estructura administrativa que conduzca a la consecución de los objetivos y el mejoramiento continuo, estableciendo a la empresa con una estructura formal.

Por ello existe la **necesidad** de mejorar el funcionamiento administrativo y el talento del recurso humano en todas sus áreas, implantar nuevas estrategias que ayuden a incrementar los ingresos, y obtener nuevos segmentos de mercado.

La originalidad es que el autor puso los conocimientos profesionales, y la experiencia adquirida desempeñado diferentes funciones como colaborador una de ellas como administrador en varias instituciones como: empresa hotelera, locales comerciales entre otros, fue de vital importancia ya que conoce el área de desarrollo laboral, la innovación será un punto importante para el cambio de la

reingeniería y ésta se adapte a las nuevas exigencias del medio comercial, con ello diseñar nuevos procedimientos acorde a las necesidades de la empresa con la finalidad que mejorar la producción y rentabilidad de la misma.

El **interés** del autor, es poner en marcha un proyecto de mejoramiento continuo, mediante la reingeniería administrativa que pueda mejorar las utilidades de las empresas gastronómicas, y que las mismas se conviertan en organizaciones bien estructuradas. Ya que todavía existen empresas y microempresas que trabajan de forma tradicional. Con los **resultados** obtenidos de la investigación se pudo sacar deducciones importantes para fundamentar la propuesta, y analizar las actividades reflejadas en la productividad del negocio. Dentro de los **beneficiarios** estarán los accionistas del negocio, los colaboradores y por ende los clientes, turistas en general y la comunidad ya que la empresa aportara en la economía local, también se podrán beneficiar a otras empresas del sector que consideren la adopción de este modelo de reingeniería administrativa.

HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

“El diseño de un modelo de reingeniería administrativa permitirá incrementar la rentabilidad e influirá en las utilidades de la Empresa Gastronómica Quisquella la bella”.

VARIABLES

Independiente:

- Reingeniería administrativa.

Dependiente:

- Rentabilidad y maximización de las utilidades para la Empresa Gastronómica Quisquella la Bella en la Ciudad de Salinas.

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
<p>Reingeniería Administrativa</p>	<p>Las empresas se están manejando con innovación diversidad con situaciones estratégicas que le permiten realizar actividades que les lleva a competir dentro del sector en el cual se desenvuelven, acondicionamientos administrativos cambios de gestión en base al sector socioeconómico y turístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Situaciones • Estrategias • Competitividad • Entorno 	<ul style="list-style-type: none"> o Nuevas ofertas o Nuevos servicios o Compromiso con el turismo o Compromiso con el cliente o Servicio con un % en consumo en grupos de turistas o Valor agregado en el servicio o Merecimiento de un puesto o Incentivos a los colaboradores o Centralizar el objetivo común o Trabajo con conocimiento de causa 	<p>¿Ha tenido nuevas ofertas en este año la empresa Gastronómica QB? ¿Ha dado nuevos servicios a Los clientes habituales de QB? ¿La empresa gastronómica QB se ha comprometido con el turismo? ¿La empresa gastronómica QB les da seguridad a sus clientes? ¿La empresa gastronómica QB trabaja con un % de Descuento en reservasiones o grupos de turistas? ¿La empresa gastronómica QB Le ofrece algún otro servicio adicional como enganche? ¿Se encuentran formalmente Instauradas las cadenas de mando en la empresa GQB? ¿Se han dado incentivos a los colaboradores por su labor dentro de QB? ¿Considera que la estructura que mantienen ayuda al cumplimiento de los objetivos de la empresa GQB? ¿Existe documentos que describan los puestos y conocimientos del Colaborador</p>

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
<p>Empresa gastronómica Quisqueña la bella</p> <p>Rentabilidad y maximización de las utilidades</p>	<p>Llevar a cabo una reingeniería administrativa que sea sostenible de la actividad turística y gastronómica, del sector, contribuir con el desarrollo económico, a través de la planificación, con eficiencia, eficacia.</p> <p>Llevar un rol administrativo bien estructurado con los parámetros requeridos en la gestión gastronómica con un enfoque turístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Organización • Dirección coordinada • Control general • Presupuesto de la organización • Efectividad de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presupuestos ○ Estrategias ○ Funciones ○ Líneas de comunicación ○ Evaluación ○ Recurso humano ○ Recurso financiero ○ Recurso material y tecnológico ○ Eficiencia ○ Eficacia 	<p>¿La empresa GQB cuenta con un presupuesto anual para sus actividades?</p> <p>¿Existen estrategias para la consecución efectiva de los objetivos de la empresa GQB?</p> <p>¿Cuenta con algún documento formal de las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Existen implementos de comunicación dentro de la empresa GQB?</p> <p>¿Se realizan evaluaciones para conocer su desempeño dentro de la empresa GQB?</p> <p>¿Cuentan con el recurso humano necesario y suficiente para todas las actividades de QB?</p> <p>¿Cuentan con el recurso y presupuesto para cubrir los gastos fijos de la empresa GQB?</p> <p>¿Tiene la empresa GQB los recursos y materiales tecnológicos necesarios para desempeñar sus funciones?</p> <p>¿Se manejan con eficiencia los recursos que posee la empresa?</p>

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Sin duda alguna los tiempos han cambiado y con ello las características y los procesos de las organizaciones. Por ello es necesario que las empresas mejoren sus procedimientos hacia los cambios que se presentan en todo su entorno como: políticos, sociales, económicos o culturales, para lograr los objetivos de una manera óptima.

Las empresas gastronómicas han venido surgiendo desde hace mucho tiempo atender a la gente es una profesión, ya que cada día tienen contacto con diferentes clientes, expresan ciertos empresarios gastronómicos que trata con clientes es como palpar una tela suave a todos hay que tratarlos muy bien.

Otros empresarios manifiestan que ciertas empresas surgen desde la misma casas, ya que la vocación de atender y recibir en su propio hogar a quien desee visitarle poder brindarle algún servicio, inspira a la persona que brinda el servicio a que se esmere en los detalles de los sabores, aromas y frescura que los componen.

Manifiestan que algunas empresas gastronómicas pretenden incluir la comida internacional a sus clientes como por ejemplo la italiana y la mejor forma de hacerlo es ofreciendo sus productos, elaborados con materia prima de calidad, manipulada y conservadas correctamente.

Los empresarios gastronómicos consideran que para construir un buen restaurante, café, bar u hotel hay cuatro elementos relevantes: el dinero, la voluntad de realizarlo, la ubicación del lugar y el conocimiento administrativo.

Las empresas o microempresas gastronómicas que brindan sus servicios muestran su preocupación ya que la competencia cada vez se instala más en el mercado, llegando con nuevas alternativas de consumo y de servicios para los clientes.

Todos estos puntos tienen una complejidad especial; no es fácil conseguir el recurso económico para montar una empresa gastronómica, y no es sencillo tomar la decisión de conformarlo ya que significa conocer de cocina, de administración, de inventarios, de compras, de almacenes, de costos, de servicio, de leyes laborales, de aspectos legales relacionados al negocio, entre otros; también la fijación del lugar adecuado es un factor clave en el éxito del proyecto.

Todos ellos son difíciles de manejar, pero uno de los más complejos es el desconocimiento en la parte administrativa, ya que por medio de esta se manejan todos los procesos, procedimientos, acciones en general para que la actividad comercial tenga una buena rentabilidad, el cual el autor considera que el desconocimiento es el responsable del cierre de muchos y nuevos negocios. Las empresas deben tener como base un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo principal es la maximización de utilidades que genere rentabilidad para mejorar el estilo de vida de todos los que conforma la empresa.

Brindar un buen servicio al cliente, debe ser una de las características con la que los clientes deben identificar a la empresa gastronómica, esto debe estar bien coordinado y manejado por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creados.

Recursos de la empresa: Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos e insumos que unidos contribuyen al funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

1. Recursos Materiales: Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, operativos terminados, etc.

2. Recursos Técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, puede ser:

Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, patentes, marcas, recursos humanos estos recursos son indispensables para cualquier grupo social, ya que de ellos dependen el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

1.2 Fundamentación teórica.

1.2.1 Variable independiente reingeniería administrativa:

Es el cambio total, es rediseñar radicalmente los procesos para alcanzar mejoras de rendimiento total, para comprobar estos cambios se toma en cuenta las palabras que la confirman, como son: fundamental, radical, procesos, espectacular. La aplicación de un proceso de reingeniería administrativa, influirá para lograr mejoras considerables en el desempeño institucional y económico de la empresa gastronómica Quisquella la Bella.

HAMMER M. Y CHAMPY J Reingeniería de la empresa Ed. Parragón España Año 2005. **Fundamental:** La reingeniería determina primero que debe hacerse y como debe hacerse, se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Radical: La base de esta palabra viene del latín radix que significa raíz, rediseñar radicalmente, llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales, sino abandonar lo viejo; descartar todas las estructuras existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo.

Proceso: Es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente, las tareas individuales son importantes

en un proceso, pero no tienen ninguna de ellas importancia por el cliente si el proceso global no funciona. **Espectacular:** La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Este nuevo mercado obliga a los gerentes a preguntarse continuamente si lo que están haciendo vale la pena, esa interrogante lleva a los gerentes a preguntarse ¿Para qué son nuestros negocios? El cambio continuo en el mercado significa cambio continuo dentro de la empresa. Esto no se logra a menos que los gerentes tengan una absoluta claridad sobre el propósito de su negocio. Pág. 1-5

HAMMER M. Y CHAMPY J Reingeniería de la empresa Ed. Parragón España Año 2005. La reingeniería debe hacerse de fuera hacia dentro, primero preguntarse, ¿Qué resultados comerciales queremos en el mercado?, y después ¿Qué cambios en nuestro trabajo básico y en nuestros procesos administrativos tenemos que efectuar para obtener esos resultados?, todos los colaboradores de la empresa gastronómica Quisquella la Bella necesitan saber para qué están en el negocio, es función del líder del administrador del gerente o de quien esté a cargo de la misma, convocar a todos los miembros de la empresa para ver su apoyo del cambio continuo, los líderes tienen que definir y expresar el propósito de su negocio. No sólo por las normas de la reingeniería sino para conocimientos de los colaboradores. Pág. 6-13

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa Parragón España. Cemupro Año 2005. La cultura de una empresa no se puede proclamar ni manipular fácilmente, los gerentes no pueden obligar a los colaboradores a cambiar de la noche a la mañana, más bien puede moldear el comportamiento, capacitarlo y educarlo, sacando lo mejor de cada uno de ellos. En otras palabras, los gerentes primero tienen que cambiarse a sí mismo, ellos son los que deben tener fe en el prójimo; ellos son los que tienen que escuchar la voz de su gente ellos son los que tienen que mantener el control. Los gerentes que no puedan salir de la antigua maneras de trabajar y no se han actualizado para adoptar las nuevas tendencias de

manejo administrativo, operativo y de servicio, no ocuparan el puesto de gerente por mucho tiempo ¿Con qué clase de personas queremos trabajar? es la pregunta que deben hacerse los que están al frente de la empresa ya que contratar al personal, ascender, desarrollar y destinar labores, son muy importantes para tomarlo a la ligera, la nueva corporación está más vinculada no a "oficinas" sino a destrezas "la clase de personas con quienes queremos trabajar" es una función que tiene que ser compartida y no monopolizada por algún trabajador que tenga antigüedad o privilegio por que realizan algún trabajo en particular. Pág. 42

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa Parragón España. Cemupro Año 2005. Estas funciones de procedimientos, procesos, saber que personas necesita la empresa no son nuevas, estas son cuestiones que definen el trabajo de un gerente o administrador. Seguirá siendo válido examinar cuestiones de estrategia, estructuras y procesos, el propósito del autor es que las capacidades operativas, administrativas y de ventas son los que señalarán el camino de las estrategias. La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Champy, es de analizar d manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener excelentes logros en el desempeño. Pág. 69

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa Parragón España. Cemupro Año 2005. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente.

Para Hammer y Champy el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería, es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica, lo que equivale a decir si es bueno si funciona para usted. Pág. 33

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería. Colombia Editora Norma. Año 2004. El punto de partida para el éxito organizacional, como señalan Hammer y Stanton, es tener procesos bien diseñados. El rediseño es un factor indispensable a la reingeniería, el trabajo está diseñado siguiendo prácticas tradicionales que ya no responde al entorno altamente competitivo actual, razón por la cual la innovación de los procesos se hace necesaria en la mayoría de las organizaciones.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado y determina primero lo que una empresa debe hacer y después cómo hacerlo. La reingeniería debe olvidarse por completo de lo que es el proceso actual. El rediseño radical de procesos significa que la reingeniería se aparta del concepto tradicional de hacer mejoras a los procesos existentes. No es mejorar lo que ya existe, sino que se trata de desechar lo actual para recomenzar, este es reinventar cómo podemos hacer nuestro trabajo de una mejor manera.

La reingeniería busca la conformación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado hasta ahora dentro de la empresa, basada en la división del trabajo, la especialización y la departamentalización por funciones. Pág. 8

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería. Colombia Editora Norma. Año 2004
Se trata de reinventar la forma en que diseña un proceso, utilizando conceptos radicalmente diferentes a los tradicionales. La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a la estrategia de negocios. Los procesos no están completamente aislados en una organización, existen estructuras, políticas y prácticas que sustentan a los procesos, otro elemento importante en el concepto de reingeniería es que esta busca resultados de gran impacto. Pág. 10

CHAMPY J. Reingeniería en la Gerencia. Colombia Editorial Norma. Año 2004
El precio de un cambio tan radical como la reingeniería, más allá de su dimensión económica, debe tener una compensación con resultados realmente importantes, como consecuencia de lo anterior, la reingeniería implica un cambio de alto riesgo. Si se va a cambiar radicalmente las cosas habrá que asumir riesgos. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal, y organizacionales. Naturalmente el riesgo de un cambio radical se puede manejar y muchas empresas lo han realizado con extraordinario éxito, pero es importante saber desde el inicio que hay que administrar el proceso de cambio. Pág. 72

DAVENPORT, innovación de procesos administrativos días de santos, España. Año 2005. Davenport señala: ‘‘que el mejoramiento continuo implica menos riesgo, pero sus resultados también son relativamente menores. La innovación de procesos debe formularse objetivos ambiciosos, debe variar estructuras, redistribuir el poder y la innovación de procesos’’.

Davenport plantea que la reingeniería es solo una parte de lo que es necesario en un cambio radical de procesos, por cuanto se refiere específicamente al diseño del nuevo proceso. En cambio, la innovación de procesos involucra la visión y estrategias del nuevo trabajo, el diseño y la ejecución del cambio en sus complejas dimensiones tecnológica, humana y organizacional.

Si bien hasta mediados de los años noventa la reingeniería y la innovación de procesos eran distintas para enfocar los problemas organizacionales, en la actualidad el concepto casi exclusivamente técnico de la reingeniería ha evolucionado y sus perspectivas son más amplias que las que le dieron origen. Pág. 271

Impacto de este Enfoque.

La reingeniería en pocos años ha revolucionado la gestión gerencial. Desde 1992 los ejecutivos de grandes empresas consideraron casi de inmediato al rediseño como una alternativa viable y estuvieron dispuestos a provocar importantes

cambios es sus compañías. En 1995 se estimaba, de acuerdo a un estudio de la consultora estadounidense CSC Index, que aproximadamente entre el 70% y el 75% las empresas gastronómicas estaban en proceso de aplicación de la reingeniería, además, aproximadamente la mitad de las restantes estaban analizando la posibilidad de adoptarla. Encuestas a ejecutivos en Estados Unidos, realizadas entre 1992 y 1994 por la empresa Gateway, indican que la reingeniería es la iniciativa más adoptada por la empresa para alcanzar sus metas estratégicas.

Las razones más frecuentes para llevar a cabo un proceso de reingeniería por los ejecutivos consultados fueron: la competencia, la rentabilidad y la participación en el mercado. En América Latina esta nueva concepción gerencial ha tenido un impacto significativo y una gran cantidad de empresas han ejecutado o está evaluando la posibilidad de aplicar la reingeniería.

Críticas y revisiones a la reingeniería.

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. El concepto original de la reingeniería ha sido duramente criticado desde diversos ángulos. La mayoría de estas críticas corresponden a procesos de reingeniería que han fracasado. Sin duda la reingeniería nos ofrece excelentes posibilidades para mejorar en forma significativa la productividad de una organización, pero el diseño del cambio y su implantación deben tomar en cuenta la experiencia generada en el mundo empresarial durante estos últimos años. Las mayores críticas a la reingeniería se han centrado en la forma errada en que se enfocó originalmente el papel de la cultura organizacional y de los empleados en el proceso. Pág. 141

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Otra crítica generalizada es que la reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal y recargar el trabajo a quienes permanecen en la empresa. En la práctica una apreciable cantidad de empresas anuncian procesos de reingeniería, pero aplican otra cosa: reestructuraciones superficiales, acompañadas normalmente por despido de personal. A veces se hace a propósito, a fin de

confundir a la opinión pública y al personal, pero en otras oportunidades es por desconocimiento de lo que es realmente la reingeniería. Esto ha provocado que los trabajadores le teman y su solo nombre puede causar sospechas, repliegue, resistencia y desánimo. Otro tipo de crítica se ha centrado en la relación reingeniería-automatización. La automatización a menudo ha sido confundida con la reingeniería, lo que ha provocado que muchas empresas automaticen sus errores. La reingeniería se apoya en la automatización, pero automatizar no es hacer reingeniería. Pág. 145

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Una empresa puede automatizar un proceso ya existente, haciendo que sea más eficiente, pero no necesariamente lo rediseña. En la práctica los desajustes entre reingeniería y automatización han sido también significativos por otras razones: la automatización es costosa y requiere de altos presupuestos que no siempre alcanzan, los sistemas de estas características son a veces complejos y difíciles de ensamblar a las necesidades de la empresa, los centros de cómputo de las empresas no están preparados para un cambio radical de este tipo, la nueva tecnología provoca resistencia del personal. Pág. 149

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Otro factor que ha traído críticas a la reingeniería se centra en la naturaleza misma de este enfoque. La reingeniería, por ser un cambio radical que ataca las estructuras, procedimientos y prácticas existentes, genera resistencia, temor, ansiedad y dudas entre ejecutivos y empleados. Todo cambio genera en algún tipo de reacciones, pero cuando el cambio es radical el riesgo aumenta, lo que hace imprescindible que los administradores no solo estén capacitados en el diseño técnico, sino también en la administración del cambio. Pág. 151

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Muchas empresas han fracasado en su intento de rediseño por la forma poco apropiada en que se han enfocado los diversos factores de la administración del cambio, los cuales el efecto negativo y que pueda producir una resistencia

abierta o en cubierta del cambio. Los autores de la reingeniería coinciden en la alta cantidad de compañías que han fracasado en sus intentos por lograr el éxito a través de la reingeniería, aunque los porcentajes de fracaso son variables. La reingeniería es un instrumento de enorme potencial para los ejecutivos, pero puede ser destructivo si se le diseña y aplica con superficialidad. Pág. 153

Procesos de reingeniería.

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Al pensar en los negocios como procesos y no como funciones, los administradores pueden enfocar sus esfuerzos para simplificar los procesos.

La mayoría de las actividades de un negocio que no está bien enfocado, por lo general es por lo que no cuentan con una planificación, el cual es por lo general no trascienden al mercado. La reingeniería de procesos de negocios, se concentran en los procesos principales de un negocio de entre

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. La mejora de un proceso que puede conducir a reducciones de costos y procesos no son esenciales. Para ganar más dinero no es necesario manipular los precios sino manejar los costos. Sobre todo en épocas de crisis, ciertos costos no hay que considerarlos gastos sino inversión hasta hay casos en que es necesario aumentarlos, hay que analizar los ingresos y los egresos área por área ver que sección es más eficiente, que productos son esenciales y cuáles no. Pág. 55

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Cuando se transita por un ciclo económico negativo es cuando se toman decisiones estratégicas. Es importante que la administración considere estos objetivos cuando determine la dirección de un trabajo de reingeniería de procesos. El enfoque básico de la reingeniería de procesos se compone de tres fases:

Fase 1 descubrimiento: Se busca identificar la oportunidad para la reingeniería de procesos esenciales. Esta fase se compone de tres pasos. Inicialmente la gerencia debe seleccionar el proceso objeto de reingeniería. Se forma un equipo para llevar a cabo el proyecto y establecer las herramientas y técnicas a usar.

Fase 2 rediseñar: Esta fase implica emplear todas las habilidades y talentos administrativos con la que cuenta la empresa, al diseño de cualquier producto o servicio, contiene tres pasos secuenciales:

- Analizar la manera más rigurosa los procesos a ser rediseñados
- Innovar para llegar a una visión más detallada de cómo quedara y sedara el producto más el servicio.
- Comprometer a la alta gerencia que necesita re comprometerse formalmente con el cambio.

Fase 3 realizaciones: los procesos radica en el compromiso a nivel de toda la organización. Este alcance requiere que el esfuerzo cree un entorno que abarque toda la empresa que se pueda introducir el cambio con éxito. Pág. 59

Varios oficios se combinan en uno.

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en un solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso solo oficio ejecutado por una sola persona.

En otros casos, puede no resultar práctico en enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso, reducen costos indirectos de administración, dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin inconvenientes adicionalmente.

La empresa estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de inconvenientes. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultad es para los trabajadores. Pág. 63

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuencial en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuencial en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño. Pág. 39

Los trabajos tienen múltiples versiones.

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones.

El trabajo se realiza en el sitio razonable.

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionados entre sí y realizados por unidades independientes.

Un gerente ofrece un solo punto de contacto.

El gerente, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con

Ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario. Pág. 42

Resistencia a los cambios.

CHAMPY J. Reingeniería en la gerencia. Colombia editorial norma. Año 2004. Un aspecto crucial de la reingeniería es el problema de persuadir a la gente dentro de una organización, de que se acoja, o que por lo menos no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande. Para ello es necesario darle información educativa los colaboradores de las empresas de lo que implica la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando. Las empresas que han logrado éxito han hecho el mejor trabajo y exponen dos mensajes claves que tienen que comunicarle a su personal. Pág. 30

CHAMPY J. Reingeniería en la gerencia. Colombia editorial norma. Año 2004. El primero dice: aquí es donde estamos y ésta es la razón por la que la empresa no puede quedarse donde está. El segundo es: aquí es donde tenemos que llegar como organización. El primer mensaje tiene que ser un argumento convincente a favor del cambio. Esto es crucial porque los empleados que no estén convencidos de la necesidad del cambio no estarán a su favor e incluso pueden obstaculizarlo.

El segundo mensaje, es lo que la compañía tiene que llegar a ser; les da a los empleados una meta específica por la cual trabajar. Al primer mensaje le llaman "argumento por acción" y al segundo "declaración de visión". Uno de los hallazgos mejor documentado de estudios sobre el individuo y sobre el comportamiento organizacional, es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio, el efecto negativo es que los obstruye la adaptación y el progreso. Irónicamente, las organizaciones que han experimentado periodos de éxito tienden a mostrarse particularmente resistentes al cambio. Que esencialmente se refiere a ciertas técnicas, de cambiar y desarrollar la fuerza de trabajo de una organización a fin de mejorar su efectividad, la cual se construye sobre valores humanísticos y democráticos.

Por ello enfatizan el confortar los problemas y conflictos entre los miembros de grupos y entre los grupos de trabajo. Pág. 33

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Concede gran importancia al crecimiento humano y organizacional, con el proceso de gran colaboración y de ser participativo. Entre las técnicas más útiles tenemos las encuestas de la retroalimentación. La retroalimentación es una herramienta para evaluar las actitudes mantenidas por miembros de la organización y de identificar discrepancias.

La encuesta por lo general pregunta a los miembros de la organización sus conocimientos y actitudes sobre un amplio rango de temas, luego de llenar la encuesta los datos son tabulados con los datos que pertenecen al grupo y a la organización entera y luego se da a conocer a los empleados sobre los resultados obtenidos.

En ocasiones el gerente debe ser aconsejado por un agente externo, en relación a la formación de grupos, está cada día se usa mas. El equipo debe establecer metas, desarrollar relaciones interpersonales entre los miembros, determinar la tarea y la responsabilidad de cada miembro y el análisis del proceso del equipo. El desarrollo intergrupales busca cambiar las actitudes, y pensamiento que los grupos tienen cada uno. Pág. # 35

Departamentos funcionales a equipos de procesos.

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a grupo de trabajadores, que cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo, un proceso.

Tareas simples a trabajo multidimensional.

Los trabajadores de equipos que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto.

Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total. Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más efectivo, la reingeniería no solo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. Pág. 37

Controlado ha facultado.

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas convincentes.

Los equipos, sean de varias personas, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a si mismos, dentro de los límites de sus obligaciones fechas límites convenidos, metas de productividad, normas de calidad, deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo.

Entrenamiento a educación.

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio, pasa ser la norma de una empresa rediseñada.

Actividad a resultados.

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla se les paga a las personas por su tiempo. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las empresas que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

Rendimiento a habilidad.

Una bonificación o ascenso a un nuevo puesto de trabajo es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho.

Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa. Pág. 37

Proteccionista a productivos.

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España. Año 2005. La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

Supervisores a entrenadores cuando una compañía se rediseña, los procesos que eran complejos se vuelven simples, la reingeniería al transformar los procesos, también libera tiempos a los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente. Un gerente es un asesor que está en ese puesto para suministrar recursos y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo.

Jerarquía a planes.

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo, decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas y ahora las toman y las resuelven los equipos en el transcurso de su trabajo normal.

Anotadores a líderes.

Las organizaciones acercan a los ejecutivos con los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos. Pág. 48

1.2.2 Variable dependiente: Rentabilidad y maximización de las utilidades de la empresa gastronómica Quisquella la Bella

Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, y mejoras en los niveles de satisfacción de los clientes.

Para aquellas empresas amenazadas por problemas financieros o de liquidez, le permite rápidamente y de forma efectiva reducir costos y mejorar su flujo de fondos; para otras le permitirá avances importantes en materia tecnológica tanto a nivel de productos y de servicios, como a nivel de procesos que le permitan igualar o mejorar su posición en relación a las empresas competidoras.

Muchas empresas, se vieron obligadas a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo, ante las nuevas características del entorno, las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc.

No eran suficientes para dar grandes saltos para tener una buena rentabilidad, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo, algunos denominan las C: clientes, cambio y competencia, ya no es el que produce o comercializa al factor más importante, sino el cliente es el que determina el incremento económico de las empresas en general. En cambio se transforma de un fenómeno circunstancial a algo permanente.

La maximización, está basado en todo su entorno exige altos niveles de calidad, servicios, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad es en este contexto donde emerge la rentabilidad.

Los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios y adaptados a sus propias necesidades, obligando a las empresas a revisar sus conceptos orientados a mercados masivos. La fuerte implantación de

la competencia para que las posibilidades de opción por parte de los consumidores se multipliquen.

Estudio de la competencia.

Dentro de las empresas o establecimientos gastronómicos hacemos un enfoque de cómo se manejan de forma muy sintetizada, para lo cual sacaremos una conclusión que determine los procesos de cambio que vamos a establecer,

El restaurante el carruaje ubicado en la ciudad de Salinas en la calle principal del malecón: Tiene en la recepción un banner donde muestra los platos a la carta que se sirven; dentro del establecimiento esta la recepción donde se atiende a los clientes.

Cuenta con un sector para la ubicación de las mesas que aproximadamente son 15 mesas rígidas, seguido de eso se encuentra una especie de terraza donde se encuentran 10 mesas más, este sector tiene una linda vista al exterior, el personal se compone por: chef, mozos, cajeras, recepcionistas, administrador, trabajadores operativos.

El servicio de los meseros es bueno los saloneros están con sus respectivos uniformes blancos, con su delantal color azul marino, los saloneros son todos jóvenes lo que le da un aire más dinámico al lugar.

La parrillada Don Ciro ubicado en la ciudad de Salinas en la calle principal del malecón, en sus instalaciones muestra un ambiente rustico, acogedor para el cliente dentro de la misma hay un lugar donde se puede servir las ensaladas antes de servirse el plato fuerte que es la parrillada, de momentos hay personal reponiendo las cosas en el sala de bar como: servilletas, condimentos, entre otros, para su deleite, los camareros sirven la parrilla con los implementos necesarios, en la entrada esta techada hay unos muros de concreto a los lados rodeando el restaurante que hace poco visible a simples vista que establecimiento

gastronómico en el espacio donde están los muros optaron por introducir en la parte de adentro una cantidad aproximada de 10 mesas.

El autor pudo evidenciar que es uno de los errores ya que el lugar es un poco pequeño para la cantidad de mesas que posee en la entrada y no hay demasiado lugar para circular para los meseros como para los clientes, también que los saloneros luego de servir se descuidan de las mesas de los clientes, hasta el punto de no encontrarse en su área de trabajo que es el salón, si no estar en otras áreas que no es de su competencia, esto genera molestias a los clientes porque tienes que estar llamando no una sino varias veces para que sean atendidos.

Dentro está la mayor cantidad de mesas 20 aproximadamente, cuando los clientes ingresan los saloneros inmediatamente los atienden y le comunica el tiempo de espera de su pedido. En el salón se pudo observar un buen estilo en place armada, donde se observa, platos, servilletas, vasos, cubiertos, saleros, el sector de pago tiene su respectivo cajero. Está decorado en forma agradable sin ningún exceso y con buena iluminación, el sector de bebidas no es muy visible, y una puerta donde se encuentra la cocina, que no está muy a la vista, pero cuando se abren las puertas se puede apreciar una pequeña parte de la misma.

La cantidad de saloneros y personal trabajando son aproximadamente 10 entre gerente, encargado del salón, parrillero, chef, recepcionista, camareros, encargados de bebidas el autor pudo observar algunos errores de los saloneros se pudo evidenciar cuando un mesero llevaba una servilleta en la mano, y otro error fue cuando a un cliente se le cayó la servilleta al suelo, el mesero se percató y no hizo el cambio correspondiente de la misma.

El autor manifiesta que de todos los meseros solo tres que atendieron estuvieron muy bien educados, tenía una buena presencia; su aspecto era correcto e higiénico, tenían el cabello corto, estaba sin ningún accesorio como pulseras cadenas folclóricas, el uniforme que utilizaban estaba limpio.

Estuvieron atentos a las necesidades de sus clientes, como reponiendo las bebidas y también recomendando algún plato en este caso una parrillada de mariscos, los tres saloneros supieron cómo aconsejar y dejar satisfechos con la manera de ser atendidos.

Se acercaba a la mesa y varias de estas veces fueron para preguntar si todo estaba en orden, si había algún error o alguna inconformidad, a diferencia de los demás saloneros que eran todo lo contrario. El restaurante homar también ubicado en la ciudad de Salinas en la calle principal del malecón sector de las palmeras, exteriormente, tiene una puerta enrollable grandes está ubicada en el centro. En la vereda posee un cartel con el nombre del restaurant, el salón es bastante simple rectangular no muy grande.

Al ingreso al local del lado derecho se puede observar un banner con los diferentes tipos de menús que ellos ofrecen al cliente, el salón tiene una capacidad para 40 a 50 personas, el autor pudo observaren una esquina dos platos, servilletas, cubiertos, copas, manteles, saleros, etc. Hay un total de 10 personas trabajando, los cuales se conforman en: saloneros, recepcionista, cajero, la brigada de la cocina.

El autor pudo constatar que los saloneros no están debidamente uniformados, toman mucho tiempo para la entrega de los pedidos en platos a la carta, este establecimientos no tiene un ambiente acogedor, ya que los vendedores ambulantes, están contantemente incomodando a los clientes mientras disfrutan de los alimentos.

Cambio de los nuevos procesos

El cambio se ve presionado por el avance donde se ofrecen nuevas alternativas en los procesos, automatización de los sistemas, mejora de la calidad y costos más bajos. ¿Se podía enfrentar este nuevo escenario exclusivamente con las prácticas tradicionales? La respuesta de la empresa gastronómica fue negativa, como consecuencia, lleva a buscar cambios radicales para obtener rentabilidad y

maximización de las utilidades, los cuales dieron nacimientos a lo que hoy conocemos como reingeniería.

La unificación de tareas como consecuencia logra una reducción de actividades, esto mejora la calidad al evitarse errores. Las tareas y los procesos ganan peso específico en las funciones individuales, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo.

La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos establecidos de alguna labor, esta idea concuerda plenamente con uno de los principios de ofrecer un producto o servicio con su valor real, para el cliente actualmente los gustos y las necesidades son muy diferentes, especialmente cuando la oferta va dirigida a un mercado global en el que las diferencias de gustos y preferencias son distintas, estos son factores esenciales que se deben tomar en cuenta las organizaciones.

Conclusión del estudio de la competencia

El autor pudo sacar una conclusión general de los establecimientos, en dos restaurantes el servicio de atención al cliente es bueno, dinámico, e informal. También tiene una variedad de platos, los cuales están muy bien elaborados y estos tienen una buena presentación final que realmente tienta al cliente a comerlo.

Dentro de los procedimientos de los tres restaurantes se pudo constatar ciertas falencias como por ejemplo, la falta de coordinación de los empleados en las funciones que realizan, demora en los cobros, la demora de los pedidos que no salen a tiempo mencionado por el salonerero, entre otros inconvenientes.

Por otra parte no todos los salonereros que trabajan en los tres establecimientos están capacitado para atender a los clientes, ya que comente muchos errores que para la vista de los consumidores son fundamentales para brindar una buena atención, esto genera incomodidad y hasta cierto punto molestias.

Estos inconvenientes son los que de una u otra manera obligan a los clientes a que dejen de acudir al establecimiento, y esto a su vez genera perdida ya que comienza con la disminución no solo de uno si no de varios cliente.

1.3. Marco situacional

1.3.1 Característica situacional de la empresa Quisquella la Bella.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS ACTUALES DE LA EMPRESA

La Provincia de Santa Elena, entre sus ciudad principales esta Salinas, que se ubica al oeste por el océano pacífico; su ubicación geográfica es: 530 000 E longitud este, 9776 000 N latitud norte; referidas al meridiano de Greenwich y al paralelo 0, o línea ecuatorial respectivamente.

El clima de la ciudad de Salinas por lo general es seco, por estar ubicada en un sector costanero. La temperatura varía de 18 grados centígrados como mínima a 38 grados centígrados como máxima con una humedad relativa del 90%.

Las estaciones climatológicas son bien definidas; entre diciembre y abril se presenta el invierno, esta época es medianamente lluviosa con la presencia de calor intenso y temperaturas de hasta 38 grados centígrados como máxima. El resto del año se denomina verano, en el cual se tiene temperaturas variables que oscilan entre 20 y 35 grados centígrados.



Fuente: Google – Mapa satelital de Salinas

1.3.2 Breve reseña histórica

Empresa Gastronómica Quisquella la Bella.

El restaurante Quisquella la Bella está ubicado en la segunda avenida del malecón de la ciudad de Salinas Provincia de Santa Elena, junto al Comisariato Jr. cuya propietaria es la señora AULIRIA BRAVO VELEZ, una mujer emprendedora, que empezó la empresa gastronómica en el año de 1993.

La propietaria manifestó que fue muy duro empezar la empresa, y sobre todo mantenerse en el mercado desde el inicio hasta la actualidad se le ha hecho muy difícil, considera que siempre administro la empresa de forma tradicional.



Fuente: <http://maps.google.es/maps?near=Salinas>

Sus familiares son los que le han venido ayudando todo este tiempo, la propietaria también reconoce y pueden evidenciar que no han tenido el crecimiento que ella esperaban, a diferencia de otras empresas o microempresas gastronómicas que han tenido un buen crecimiento económico.

Luego de observar estos acontecimientos expresa que en el año 1997 y 2000 trato de innovar pero no dio mayor resultado y por ende tampoco hubo mejoras en los ingresos, la propietaria manifiesta que también existe poco interés de los empleados, el autor menciona que esto se puede dar ya que los colaboradores no tienen sentido de pertenencia hacia la empresa esto lleva a que evadan

responsabilidades y sigan en el conformismo. La empresa gastronómica Quisquella la Bella no cuenta con una buena administración, puesto que desde sus inicios se han manejado de manera empírica, no ha implantado procesos formales, carece de una planificación y no cuenta con un control adecuado del personal.

El autor puedo evidenciar que la empresa no cuenta con estrategias de ventas, la falta de coordinación en los procesos en la parte administrativa, de ventas, de operación y de servicio, son algunos procedimientos que falta y otros que están mal direccionados por esto no mejora su actividad de desarrollo comercial, estos son algunos de los parámetros de cómo se administra la empresa:

- No cuenta con un reloj marcador o una bitácora de ingreso del personal, solo mantienen una hoja de cuaderno anti estético donde solo ponen el nombre.
- No trabajan con un block de comandas para atender a los clientes y realizar los pedidos, lo hacen con recortes de hojas.
- No cuentan con una base de datos completa de los empleados, tampoco hay formatos para recabar información y levantar la base de datos.
- No existe un proceso de selección de personal para laboral dentro de la empresa, simplemente se basan en referencia de algún conocido.
- No cuenta con un sistema de facturación, lo hacen manualmente y esto a su vez hace que se retrase en la entrega de los recibo para su respectivos cobros.
- No existe un proceso de control del personal, donde se demuestre que está cumpliendo con las responsabilidades laborales y de producción.
- No cuentan con un sistema de control de inventarios, no tienen un formato para realizar las constataciones físicas de los mismos.
- No cuenta con una planificación de estrategias para las ventas en el transcurso del año.
- No hacen capacitaciones para el personal en todas sus áreas.

La Sra. Auliria Bravo Vélez propietaria de la empresa gastronómica manifiesta que es muy complicado que no es fácil conseguir el recurso económico para empezar con un negocio, no es sencillo tomar la decisión de conformarlo ya que significa conocer de cocina, de administración, manejo de inventarios, compras, de costos, de servicio, de leyes laborales, de aspectos legales relacionados al negocio, entre otros; también la fijación del lugar adecuado es un factor clave en el éxito.

Cosas que como propietaria conocía muy poco casi nada de la parte administrativa, a esto también se añade que las personas que colaboran con ella conocen su trabajo de forma tradicional pero no de la responsabilidad que tienen, el autor considera que las actividades laborales que realizan los colaboradores deben hacerlo con el conocimiento adecuado.

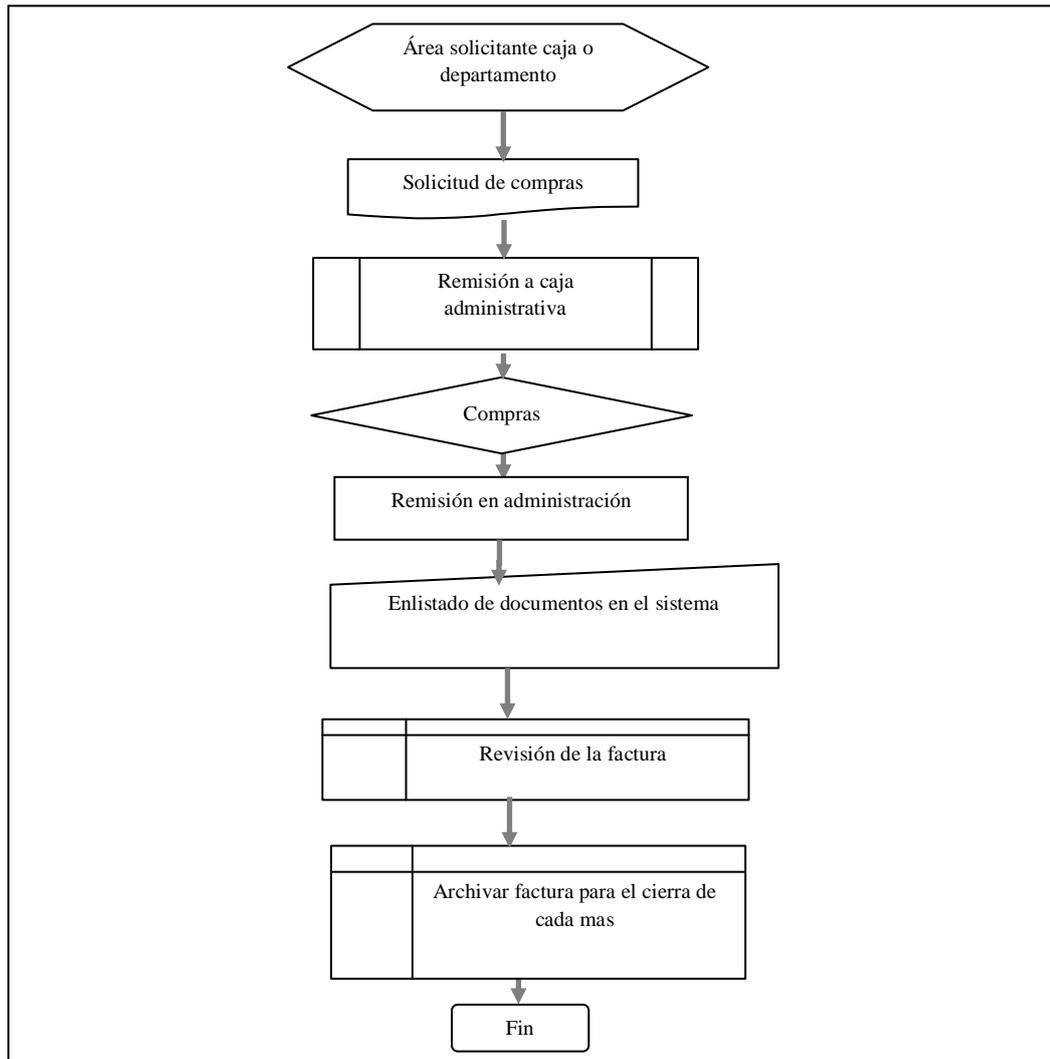
Emprender ese proyecto con la ayuda de sus familiares imagino que podía crecer empresarialmente, eso expreso la propietaria, pero actualmente considera que el desconocimiento es responsable del cierre de muchos y nuevos negocios, ha evidenciado que la empresa no está posicionada en el mercado, ni en la mente de los consumidores y futuros clientes, a esto se añade que tampoco cuentan con estrategias de marketing.

Por ello el autor considera que la empresa debe describirse como una entidad que tendrá la finalidad de obtener beneficios a cambio de realizar actividades de producción, comercialización y prestación de servicios que beneficien a todos los que conforman la empresa y los clientes en general.

1.4 Procesos actuales sin reingeniería

1.4.1 Proceso de compras.

Ésta es la forma de cómo se maneja el proceso y su organigrama estructural actualmente.



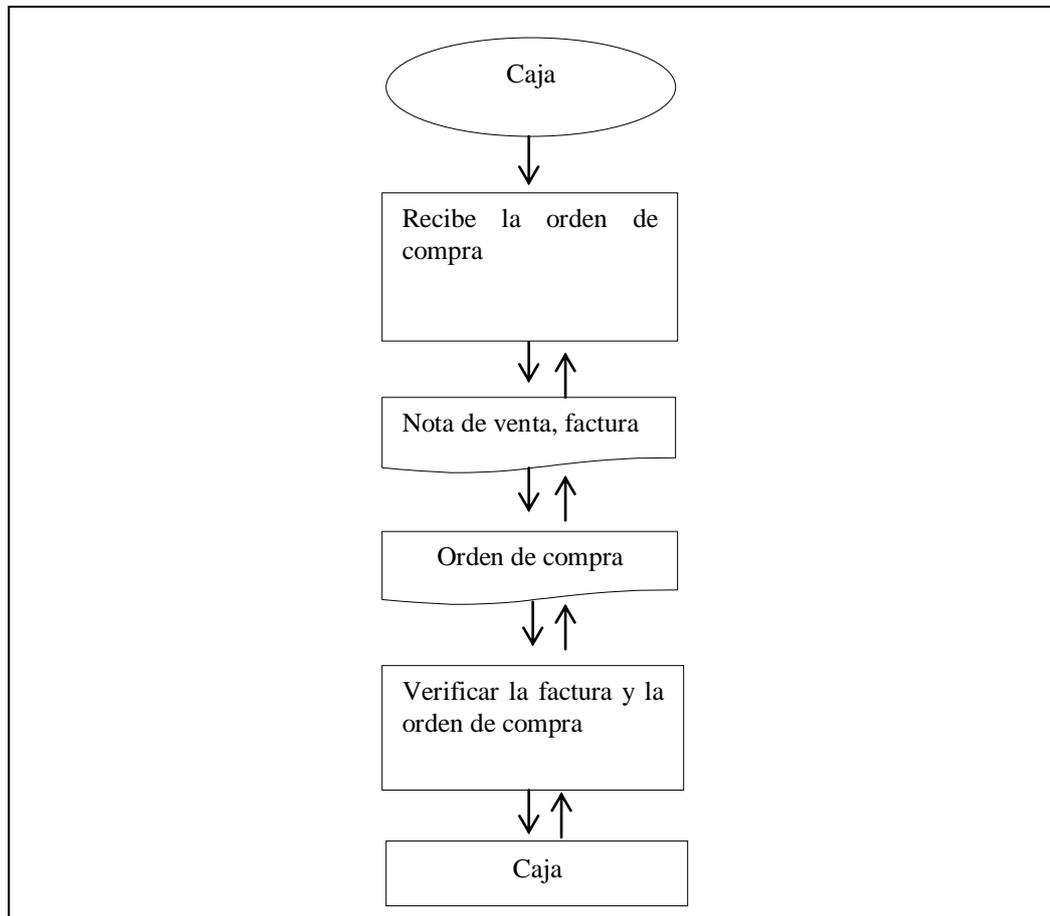
Fuente: Área administrativa de Quisquilla la Bella.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

El proceso no está debidamente estructurado ya que no existe una autorización previa para el desembolso de dinero, no hay una constatación de la solicitud de compra, no hay un procedimiento para la devolución o correcciones, procesos de archivar mediante secuencias numérica para el respectivo cierre de cada mes, debe tener firma del encargado ya sea de la parte administrativa o financiera.

1.4.2 Proceso de pago.

Ésta es la forma de cómo se maneja el proceso y su organigrama estructural actualmente.



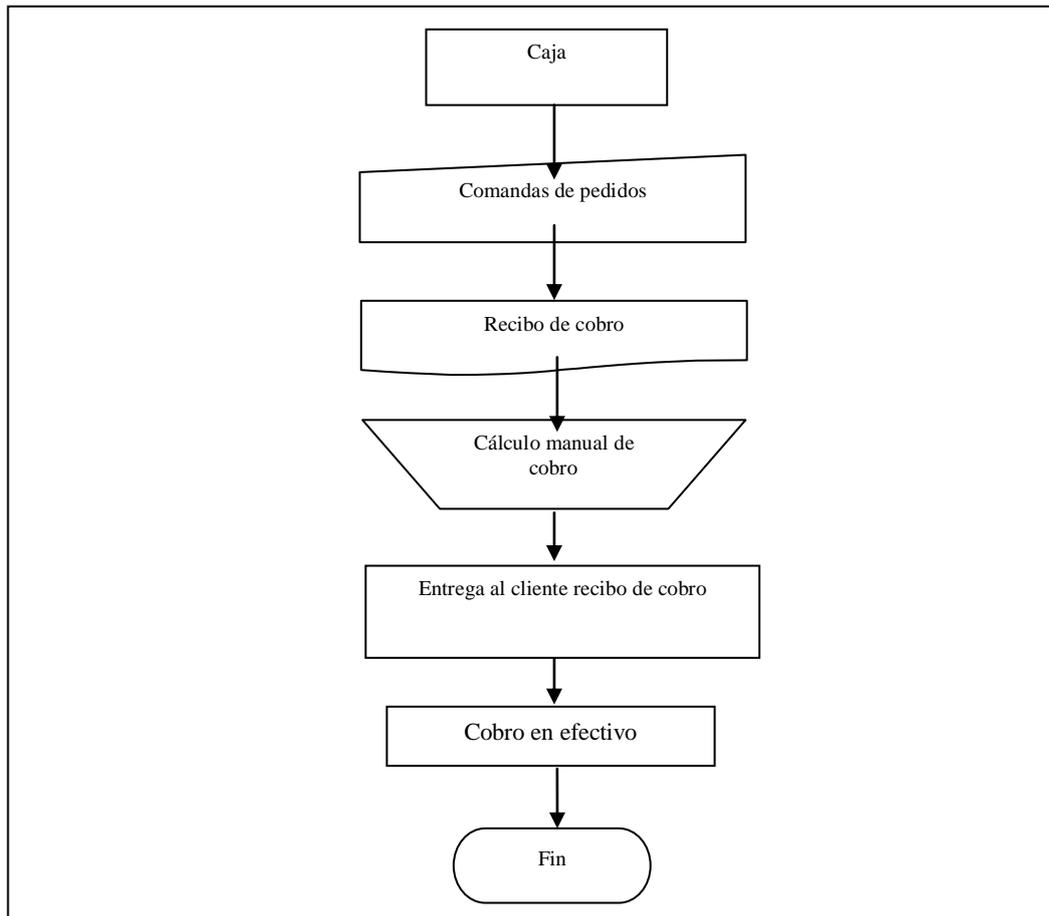
Fuente: Área administrativa de Quisquilla la Bella.

Elaborado por: Darwin reyes Izurieta.

El procedimiento de pagos se realiza recibiendo una orden de compra luego obtienen la nota de venta o factura, para luego verifican la orden de compra, y se entrega en caja, si el encargado de caja no está de acuerdo regresa y vuelve a pasar por todos los procesos anteriores con ello se evidencia que carecen de varios procesos que son indispensables como: la elaboración de compra, condiciones para sus respectivas correcciones, procedimientos de pago, firma de autorización para el desembolso de pago o adelanto, envío de documentos a proveedores, archivar documentos con sus respectivo respaldo con el fin de presentar los informes requeridos.

1.4.3 Proceso de factura y cobros.

Ésta es la forma de cómo se maneja el proceso y su organigrama estructural actualmente.



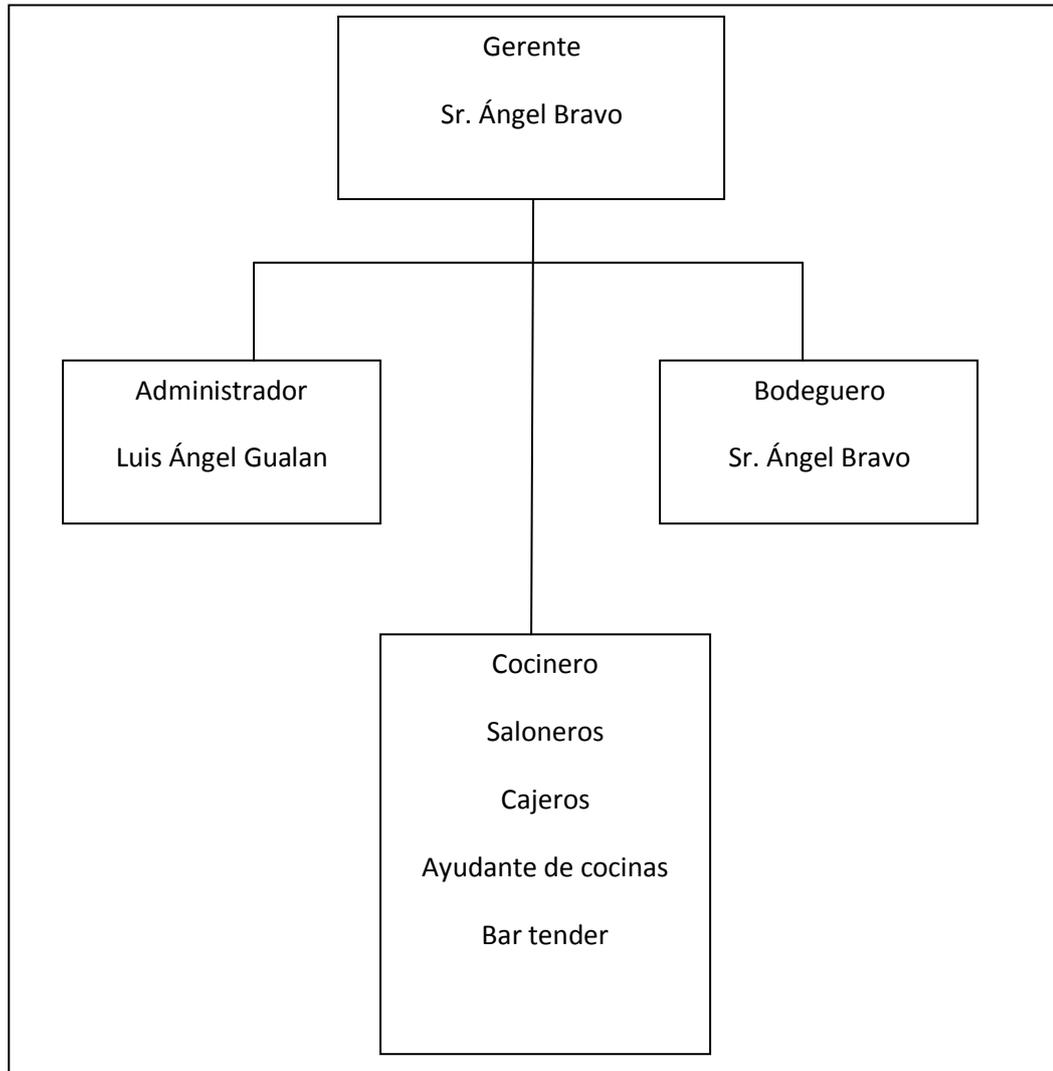
Fuente: Área administrativa de Quisquilla la Bella.

Elaborado por: Darwin reyes Izurieta.

En este proceso de factura y cobro, empieza recibiendo las comandas, luego se entrega el recibo de cobro, en este segundo paso la falta de un sistema de factura hace que el cobro se haga mediante un cálculo manual de la misma forma la factura, se muestra que faltan varios procesos para mayor eficiencia, y a la vez para realizar un eficaz cierre diario de ingreso, como el proceso para adjuntar recibo de cobro y comanda de pedidos, la falta del proceso de manejar caja registradora de manufactura, procedimiento de entrega al cliente del recibo de cobro, corregir una mala facturación y anulación, procedimientos a seguir para archivar facturas y comandas para los respectivos cierres de cada mes.

1.4.4 Organigrama estructural

Se presenta cómo está conformada la empresa gastronómica Quisquella la Bella en la actualidad.



Fuente: Área administrativa de Quisquella la Bella.

Elaborado por: Darwin reyes Izurieta.

La estructuración no es la más adecuada para una buena formalización, no está dividida por áreas de trabajo, además los colaboradores no están guiados o subordinados por un jefe inmediato, esto hace que cada trabajador tome decisiones propias sin consulta previa, evaden responsabilidades ya que desconocen cómo está conformado las áreas y cuáles son sus obligaciones.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Diseño de la investigación

Diseño transaccional descriptivo.

El diseño de investigación corresponde al plan de trabajo a seguir para garantizar de manera adecuada toda la información necesaria para comprobar la hipótesis planteada. La investigación que se realizó fue la descriptiva, se observan los fenómenos y acontecimientos de la empresa, la organización no cuenta con una planificación, tampoco cuenta con un sistema de manufactura, el personal no está debidamente capacitado para el servicio al cliente, no hay un control adecuado del personal, los procedimientos en la parte administrativa, operativa y de servicio están mal encaminados, todo esto lleva a un mal manejo administrativo.

Esta investigación tuvo como fin de indagar la incidencia en que se manifiesta las variables, reingeniería administrativas y maximizar las utilidades rentabilidad de la empresa gastronómica Quisquella la bella, dentro del enfoque cuantitativo y cualitativo para alcanzar los objetivos de la investigación.

2.2 Diseño por la dimensión temporal.

Diseños transversales.

Se utilizó el diseño transversal para involucrar a los clientes, futuros clientes y trabajadores; el tiempo para la obtención de datos fue de una semana, la investigación por encuesta se basa en el estudio, con esto se determina las causas: las cuales se pusieron en evidencia, como la mala atención, la demora en los cobros por no contar con un sistema de factura, no es eficiente ni eficaz a la hora

de brindar un buen servicio, la falta de capacitación de los trabajadores, no hay una coordinación adecuada, estas son consecuencias, que originan el mal funcionamiento.

2.3 Modalidad de la investigación

Documental y bibliográfica.

Esta investigación tuvo como propósito conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre, reingeniería administrativa; gestión de procesos con enfoque empresarial; Sociedades ligadas a la parte gastronómica y al desarrollo sostenible, y en cuanto a la fundamentación legal, el estudio se basa en las regulaciones vigentes para el buen funcionamiento.

De campo

El trabajo se realizó en el sector del malecón en la ciudad de Salinas, se hizo las respectivas encuestas a los trabajadores, clientes y posibles clientes que transitaban por el sector, posteriormente se realizó la entrevista a gerentes administrador de restaurantes del sector, de esta forma recopilamos información para establecer las necesidades de la empresa Quisquella la Bella.

2.4 Tipo de investigación.

Por el propósito

En esta indagación se empleó la investigación aplicada, se evidenció la falta de implementos para la elaboración de productos, equipo de computación, procesos en el área administración, entre otros; y la inexistencia de una planificación y organización de las actividades productivas, operativas y de servicio, que se realizan en el restaurante Quisquella la Bella; esta indagación se apoya en la investigación básica con el fin de evaluar las consecuencias prácticas.

2.5 Por el nivel de estudio

Nivel descriptivo o correlacionar

Mediante el estudios descriptivos se pudo evidenciar cuales son los posibles obstáculos para la investigación de campo, como la no colaboración para realizar este estudio, la resistencia de los colaboradores a manifestar como ellos ven a la empresa, la evasión de responsabilidades de parte de todas las área, la falta de información sobre los procesos a seguir, los programas de fortalecimiento para el desarrollo gastronómico.

2.6 Métodos de la investigación

Método inductivo

Se utilizó el método inductivo para evidenciar de lo particular a lo general de los demás restaurante que existes en el sector, para enfocarnos en Quisquilla la Bella; mediante el análisis y estudio de la competencia se determina las causas y la forma de manejo que le permita a la empresa el mejoramiento.

Estas causas que se han observado, inducen a sacar una conclusión con el fin de determinar qué efecto es el que incide en el problema, y así se pudo constatar que el efecto, es la poca iniciativa que tienen los trabajadores y la parte administrativa, ya que siempre se han manejado de manera inadecuada, la falta de capacitación para manejarse correctamente en todas sus áreas.

Método deductivo

Con este método se determinó parte del problema, las causas que se basan en el mal funcionamiento, esto se refleja en las actividades cotidianas en todo su entorno, no cuenta con un control adecuado de los colaboradores y los procedimientos están mal encaminado. La empresa no cuenta con estrategias, de venta, coordinación de las actividades, por ello no mejora su actividad de desarrollo comercial.

Una de las problemáticas para muchos restaurantes es porque sus directivos no saben o no conocen la forma de administrar el servicio al cliente y los recursos que manejan, esto afecta y lleva a que no mejore su funcionalidad en la que se desenvuelven todos los trabajadores.

Método histórico lógico

Los demás restaurantes del sector no muestran un gran crecimiento económico, esto se debe a que no están innovando ni mejorando la productividad, por ello es necesario dar un cambio ya que si siguen trabajando de esta manera no podrán mantenerse en el mercado por mucho más tiempo.

El restaurante Quisquella la Bella se está manejando sin procedimientos adecuados, por lo que no muestra mejorías y por ende no existe estabilidad laboral, el estudio a realizarse será para tener una visión más clara y poder contribuir con el crecimiento empresarial.

2.7 Técnicas e instrumentos para la obtención de datos.

La encuesta

Se formuló a los empleados y clientes de la empresa Quisquella la Bella; estas encuestas sirvieron para medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. La información que se obtuvo es útil para relacionar variables, con los indicadores de la encuesta se buscó medir la variable de la reingeniería administrativa, la encuesta estuvo formada por las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Es de su agrado o deleite los alimentos que se sirven en nuestro establecimiento?
- ✓ ¿Está usted de acuerdo con los precios y demás servicios? ¿Por qué?
- ✓ ¿Usted frecuenta el restaurante, ya sea por lo gastronómico o por la atención que les brindan?
- ✓ ¿Es eficaz el servicio los pedidos sale a tiempo?

- ✓ ¿Por qué cree usted que algunos turistas no visitan nuestro establecimiento?
- ✓ ¿Por qué cree usted que los trabajadores del restaurante no dan una buena atención?
- ✓ ¿Considera usted que se debe implementar nuevos servicios?

Preguntas elaboradas por: Darwin Reyes Izurieta

Preguntas cerradas

Se emplearon preguntas cerradas y abiertas en la encuesta; Se organizó de tal forma que el encuestado conteste de manera alternativa con posibilidades de respuestas que debieron ser escogidas. La cuantificación y la cualificación de las respuestas fueron objetivas, puesto que se refirieron a datos objetivos, tales como "sí" o un "no", o con la elección de una proposición dada.

Cerradas biopcionales

Se ofreció al encuestado la posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta

Cerradas poliopcionales

Se propuso al encuestado más de dos opciones de respuesta, para esta investigación se ha escogido las preguntas de selección simple, que presentan más de dos opciones de respuesta, de las cuales el encuestado tuvo que escoger una sola.

La entrevista

Se realizó la entrevista a los administradores y gerentes de otros establecimientos que se dedican a la misma actividad de servicio gastronómico en la ciudad de Salinas, con el fin de obtener información primaria acerca de la predisposición que tienen los colaboradores.

La entrevista permitió aclarar la información, ya que el objetivo de la investigación, merece la utilización de esta técnica; aquí se produce un intercambio de comunicación cruzada a través del cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza, el entrevistado, devuelve información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación, se realizaron las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Las empresas gastronómicas planifican mejoras para aumentar la clientela?
- ✓ ¿Cree usted que la empresa gastronómica Quisquilla la Bella está posicionada en el mercado?
- ✓ ¿Está dispuesto a participar en un proceso de reingeniería administrativa para mejorar en todo su entorno?
- ✓ ¿Cómo evalúa la comunicación que existe entre los colaboradores?
- ✓ ¿La administración ha propuesto nuevas estrategias de cambio para incrementar las ventas?
- ✓ ¿Cree usted que se debe implementar un proceso de reingeniería administrativa que ayude a la mejora de la empresa gastronómica Quisquilla la Bella?
- ✓ ¿Usted como colaborador están dispuestos a participar y recibir capacitaciones que ayuden al proceso de reingeniería administrativa con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa?
- ✓ ¿La administración se preocupa por un servicio que sea eficiente y eficaz?

Preguntas elaboradas por: Darwin Reyes Izurieta

2.8 Población y muestreo.

Población

Según el censo del INEC 2010 la población urbana del cantón Salinas es de 68,675.00 habitantes; para determinar la población objeto de estudio, se

considerara un 22% en función a la capacidad adquisitiva, lo que nos da un aproximado de 15,000.00 habitantes. El objetivo del presente estudio será determinar las causas y consecuencias, que origina el mal funcionamiento del restaurante.

Muestreo

La muestra que se aplicó es la probabilística, con el muestreo aleatorio simple; siendo la siguiente fórmula:

Unidad de muestreo: 390

Muestreo aleatorio simple

Formula:
$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N+1)\left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

Simbología:

n= tamaño de la muestra

N= universo

P= Posibilidades a favor de que se cumpla la hipótesis.

Q= Posibilidades en contra de que se cumpla la hipótesis.

E= error admisible.

K= 2

$$N = \frac{15.000 (0.5) (0.5)}{\frac{(15.000)}{1} \frac{(0.05)^2}{2} + (0.5) (0.5)}$$

$$N = \frac{15.000 (0.25)}{\quad}$$

$$(15.000) (0.025)^2 + 0.25$$

$$N = \frac{15.000 (0.25)}{(15.000) (0.000625) + 0.25}$$

$$N = \frac{3750}{9.375 + 0.25}$$

$N = \frac{3750}{9.625}$	$N = 389.61$	<p>Redondeo N = 390 R</p>
--------------------------	--------------	-------------------------------

2.9 Procedimientos de la investigación

Elección del tema: Se eligió el tema en el proceso investigativo derivándose del problema, a partir de la realidad de la empresa gastronómica Quisquella la Bella, surgió una problemática, la cual está integrada por una serie de factores, se eligió un factor al que determinamos como tema de investigación y dentro del cual se seleccionó un problema investigable.

La elección del tema fue el primer paso en la realización de ésta investigación. “Reingeniería Administrativa para la empresa gastronómica Quisquella la Bella en la ciudad de Salinas periodo 2012-1023”, consistió ésta elección en determinar con claridad y precisión el contenido del desarrollo de trabajo investigativo.

Objetivos: Cuando se seleccionó el tema de la investigación se procedió a formular los objetos a investigar; que estuvieron acorde con los del investigador y los de la investigación. La investigación es el enunciado claro y preciso de las y metas que se persiguen, siendo éste el rediseñas un proceso de reingeniería administrativa, a través del estudio sistemático que sirva de gestión; examinar a la actividad social, económica y cultural en la Ciudad de Salinas.

El objetivo llevó a tomar decisiones y a una teoría que permitió generalizar y resolver en la misma forma problemas semejantes en el futuro. Los métodos que se eligieron fueron los más apropiados para el logro de los objetivos. El trabajo de investigación fue evaluado por el logro de los objetivos mediante un proceso sistemático, los cuales fueron previamente señalados y seleccionados al comienzo de la investigación.

La sistematización hizo posible el planeamiento de estrategias válidas para el logro de objetivos. La investigación fue planeada y tuvo validez en cada uno de sus etapas, los objetivos fueron identificables con los resultados; es decir, toda la investigación respondió a los objetivos propuestos.

Delimitación del tema: El tema fue viable para su desarrollo, se puso límite a la investigación y se especificó el alcance, el tema de investigación fue de tipo descriptivo lo que permitió tener una visión general sobre la validez y el grado de confianza que tuvo el resultado.

Marco teórico: El marco teórico nos amplió la descripción del problema, se integró la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. En la teoría del problema, concordó relacionar el marco teórico con el problema y con la problemática de donde este surge. La hipótesis fue una pieza necesaria entre la teoría y la investigación que nos llevó al descubrimiento de nuevos hechos.

La hipótesis fue desarrollada basada en una teoría mediante la cual una suposición de proceso deductivo nos lleva a la instancia de que si se dan ciertas condiciones se pueden obtener ciertos resultados, es decir, la relación causa efecto. La hipótesis sirvió de guía para la obtención de datos en función de las interrogantes presentadas en el problema, e indicó la forma como debe ser organizado según el tipo de estudio que se indicó con anterioridad.

Metodología: Se planificó un procedimiento ordenado con el fin de establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el significado de investigar; la metodología es un procedimiento general para lograr

de una manera precisa el objetivo de la investigación. Se tuvo presente constantemente el tipo de investigación de estudio descriptivo, donde se aplicó las estrategias para el proceso metodológico. Una de las técnicas empleadas fue la encuesta, llevándose a cabo el análisis y comparación de los datos recogidos, partiendo de las variables que fueron examinadas; la utilización de las entrevistas ayudaron a cumplir con los objetivos de la investigación. Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea ésta característica se denomina población o universo, la población a estudiar fueron los habitantes de la Ciudad de Salinas.

Una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin, fue necesario procesarlo, elaborarlo matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitió llegar a construir en relación con la hipótesis planteada, el procesamiento de datos se realizó por computadoras.

El Informe: La estructura del informe de investigación fue sencilla y siguió fielmente los pasos fundamentales del diseño de la investigación; en ningún momento fue contraria al diseño, ya que el informe fue la respuesta de lo planteado al diseño de la investigación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis de las encuestas

Grado de satisfacción

Tabla 1

¿Es de su agrado o deleite los alimentos que se sirven en nuestro establecimiento?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	80	20.51%
NO	220	56.41%
EN OCASIONES	90	23.07%
TOTAL	390	100

Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Grado de satisfacción

Grafico # 1



Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

El 56 % de la población manifestó que no es de su agrado o deleite los alimentos que sirven en el restaurante. Se define entonces, como uno de los puntos a resolver, y que tiene por objeto asegurar una mejor calidad en el servicio gastronómico para los clientes nacionales como extranjeros; siendo el turismo una alternativa de desarrollo económico y social, debe enmarcarse dentro de la estrategia del desarrollo sostenible.

Análisis de las encuestas

Acceptación de precios y de servicios

Tabla # 2

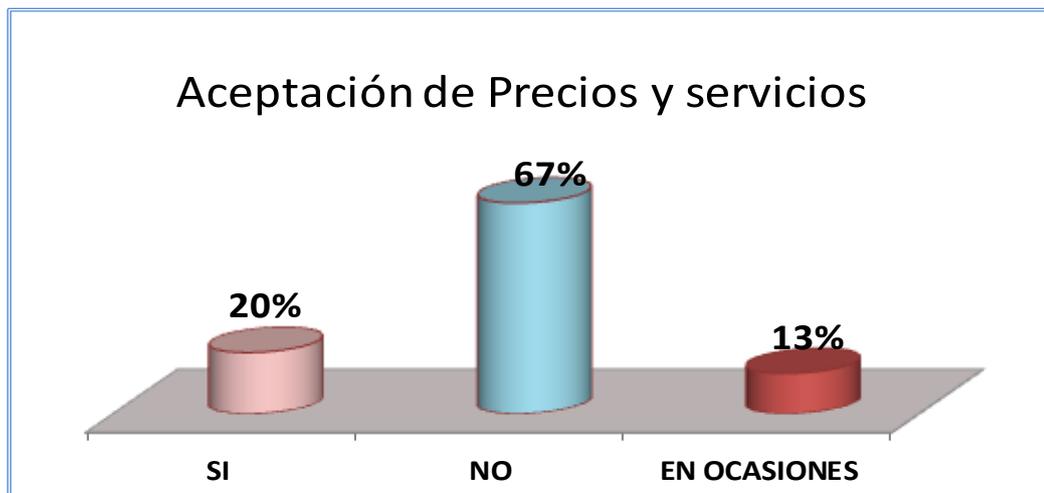
¿Está usted de acuerdo con los precios y demás servicios? ¿Por qué?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	78	20 %
NO	262	67,17 %
EN OCASIONES	50	12,82%
TOTAL	390	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Acceptación de precios y de servicios

Gráfico # 2



Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Los encuestados expresaron en un 67 %, que no están de acuerdo con los precios de los platos a la carta y de más servicios. Manifestaron que el restaurante debe asentarse sobre la diversidad y necesidades de los clientes, a la vez, ver las oportunidades ofrecidas por la competencia, deberá integrar y contribuir positivamente al desarrollo de la empresa, promoviendo nuevas formas de servicio y alternativas al turista con el fin de tener un desarrollo sostenible.

Análisis de las encuestas

Concurrencia de los clientes

Tabla # 3

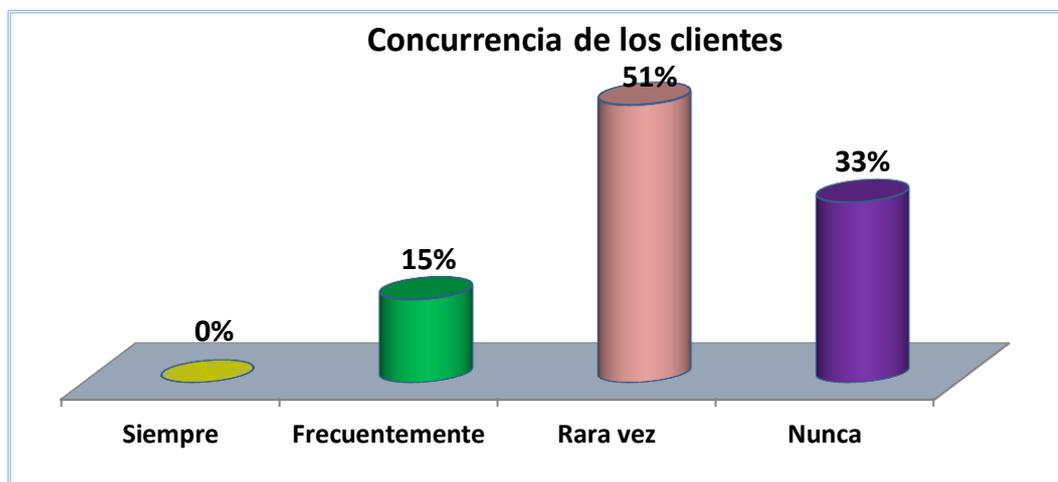
¿Usted frecuenta el restaurante, ya sea por lo gastronómico o por la atención que les brindan?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Frecuentemente	60	15,38 %
Rara vez	200	51,28 %
Nunca	130	33,33 %
TOTAL	390	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Concurrencia de los clientes

Gráfico # 3



Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Las 33% y 51% de las personas encuestadas no acuden con frecuencia, expresaron que no están conformes con la atención que se les brinda, expresan que deben ser capacitados en servicio al cliente con el objeto de mejorar la calidad de servicio hacia los clientes locales e internacionales.

Análisis de las encuestas

Eficacia de pedidos

Tabla # 4

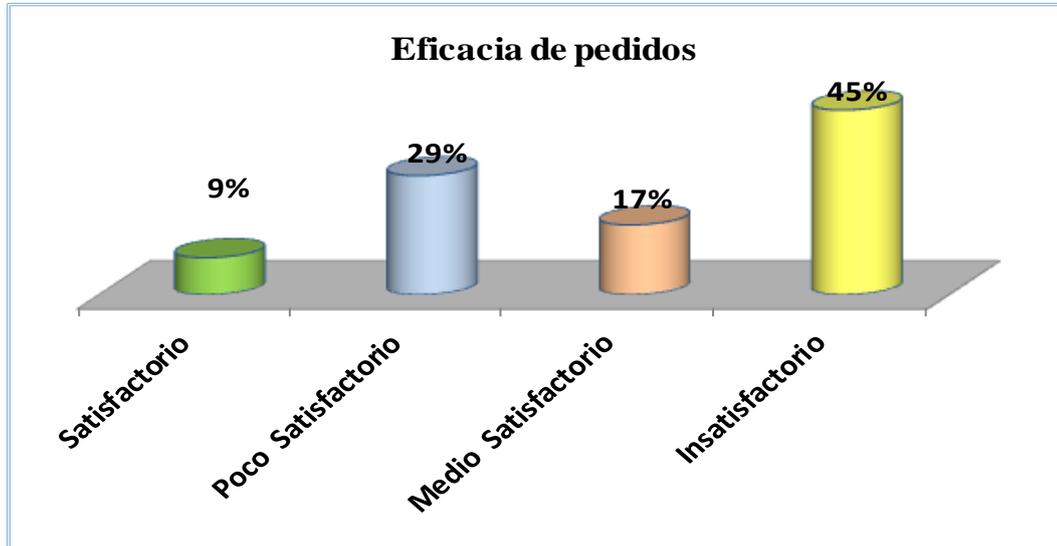
¿Es satisfactorio el servicio los pedidos salen a tiempo?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	38	9%
Poco Satisfactorio	112	29 %
Medio Satisfactorio	65	17%
Insatisfactorio	175	45 %
TOTAL	390	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Eficacia de pedidos

Gráfico # 4



Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Las 390 personas encuestadas expresan, que los pedidos no salen a tiempo, no mantiene un periodo de tiempo para la elaboración de los productos que se sirven; deben mejorar su operacionalización, que sea más eficaz para que los clientes se sienta conforme con el servicio.

Análisis de las encuestas

Visita turística

Tabla # 5

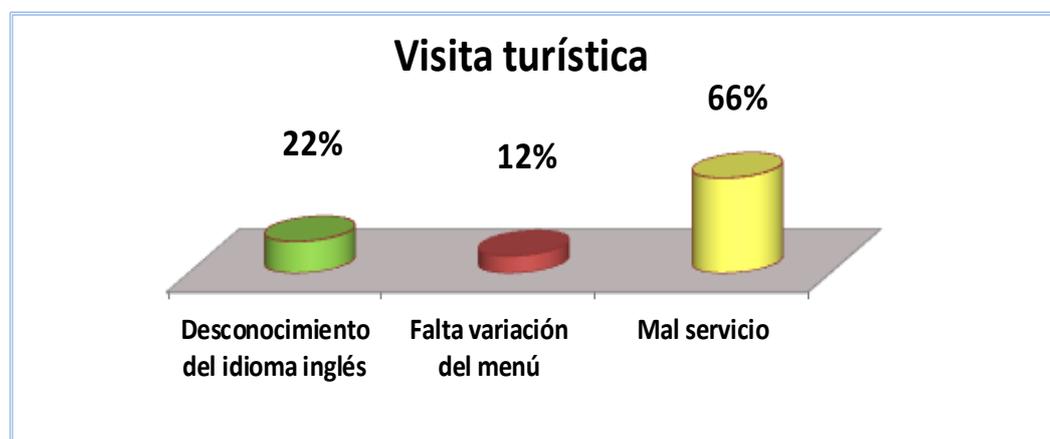
¿Por qué cree usted que algunos turistas no visitan nuestro establecimiento?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento del idioma inglés	84	22 %
Falta de variación del menú	48	12 %
Mal servicio	258	66 %
TOTAL	390	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Visita turística

Gráfico # 5



Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

El 66% de las personas encuestadas manifestaron que la falta de concurrencia de los clientes hacia el restaurante, se debe en parte a los tres factores, ya que no cumplen con las preferencia de los clientes, el idioma ingles es una herramienta efectiva e importante para el medio turístico a la hora de brindar un servicio, y el restaurante no posee este requerimiento.

Análisis de las encuestas

Falta de capacitación

Tabla # 6

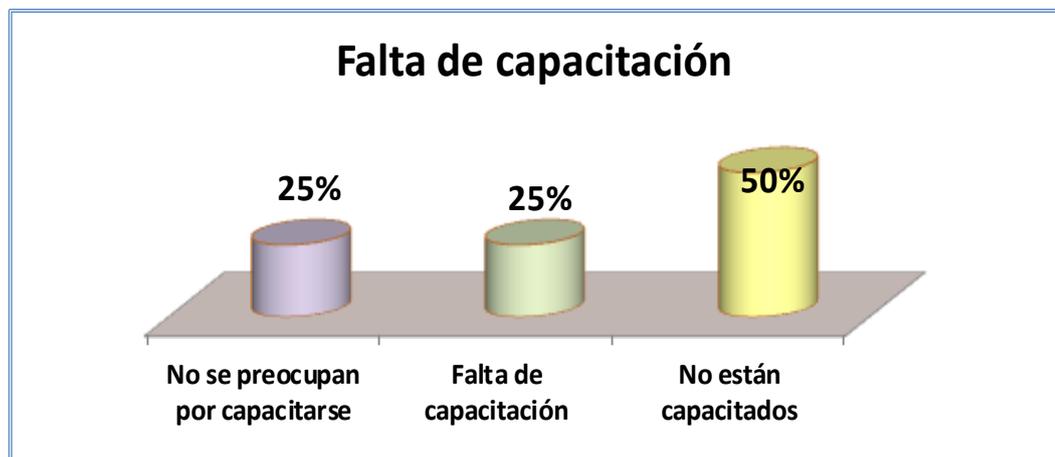
¿Por qué cree usted que los trabajadores del restaurante no dan una buena atención?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
La empresa no se preocupan por capacitar	100	25 %
Falta de capacitación	100	25 %
No están capacitados	190	49.5 %
TOTAL	390	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Falta de capacitación

Gráfico # 6



Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Los encuestados expresaron que pueden observar, que los meseros aplican estas tres características, por ello no cumplen con las expectativas de los clientes para brindar un buen servicio, que el mismo sea eficiente y eficaz, y a la vez que llene a la satisfacción de los clientes.

Análisis de las encuestas

Implementación de nuevos servicios

Tabla # 7

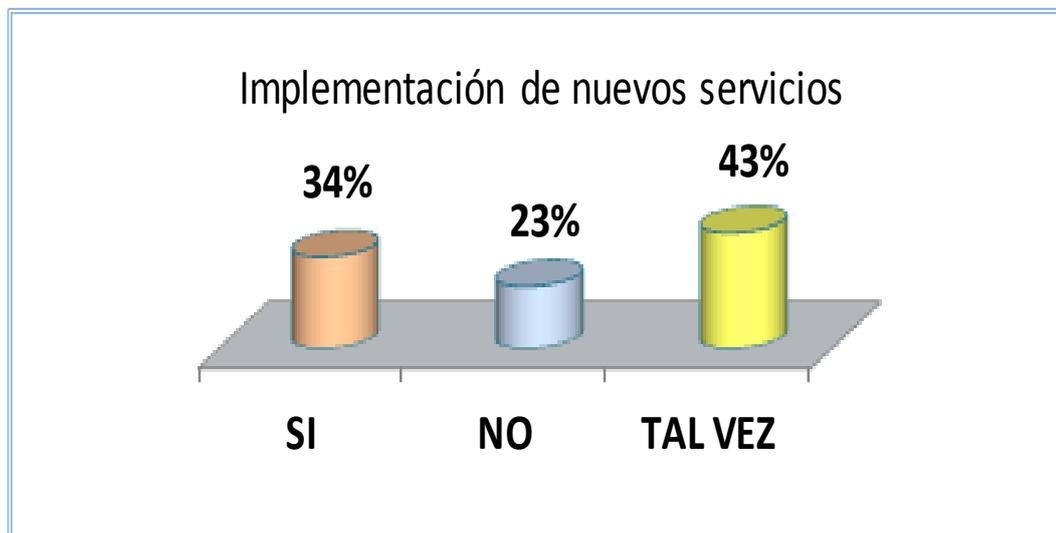
¿Considera usted que se debe implementar nuevos servicios?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	134	34 %
NO	88	23 %
TAL VEZ	168	43 %
TOTAL	390	100%

Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Implementación de nuevos servicios

Gráfico # 7



Fuente: Encuesta realizada a la población de la Ciudad de Salinas.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

Los encuestados expresan que el implementar nuevos servicios depende mucho de las necesidades que requieran los clientes, ya que es un factor importante, pero también tomar en cuenta las condiciones económicas del restaurante, que le permita también innovar en infraestructura y mejoramiento de las instalaciones.

3.2 Análisis de las entrevistas

Planificación para la clientela

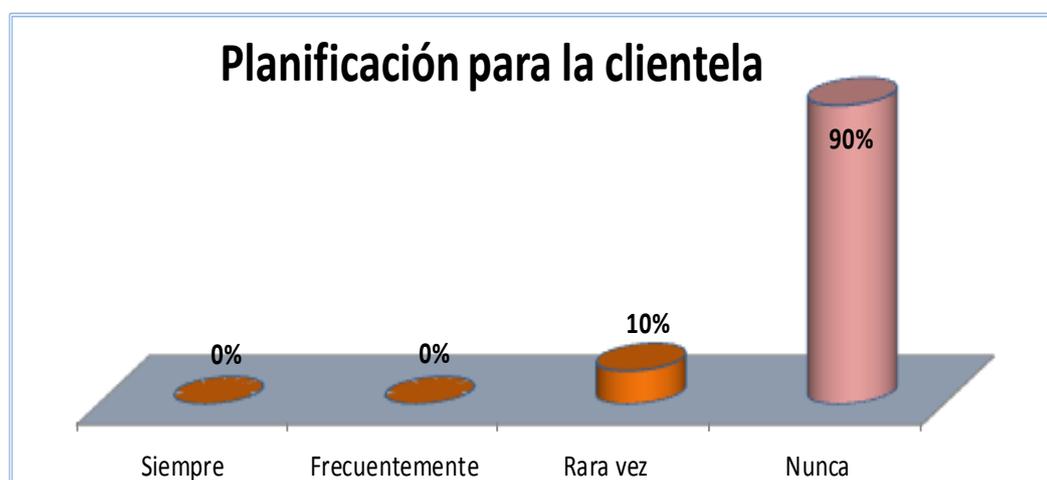
Tabla # 8

¿Las empresas gastronómicas planifican mejoras para aumentar la clientela?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Frecuentemente	0	0 %
Rara vez	2	10 %
Nunca	18	90 %
TOTAL	20	100%

Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

Planificación para la clientela

Tabla # 8



Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

La mayoría de los entrevistados indican que rara vez están haciendo actividades, o nunca realizan una planificación para incrementar la clientela, por ende no aumentan los ingresos, que lamentablemente existen trabajadores que son conformista, que no tienen sentido de pertenencia hacia el establecimiento.

Análisis de las entrevistas

Posicionamiento en el mercado

Tabla # 9

¿Cree usted que la empresa gastronómica Quisquella la Bella está posicionada en el mercado?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	5 %
NO	19	95 %
TOTAL	20	100%

Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

Posicionamiento en el mercado

Gráfico # 9



Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

El 95% de los empleados manifestó que no existe un posicionamiento del restaurante Quisquella la Bella en el mercado, comenta que uno de los factores es la falta de procesos en el área administrativa, operativa y de servicio, tampoco se enfocan a las necesidades de los clientes, ni la de los empleados.

Análisis de las entrevistas

Participación de los colaboradores

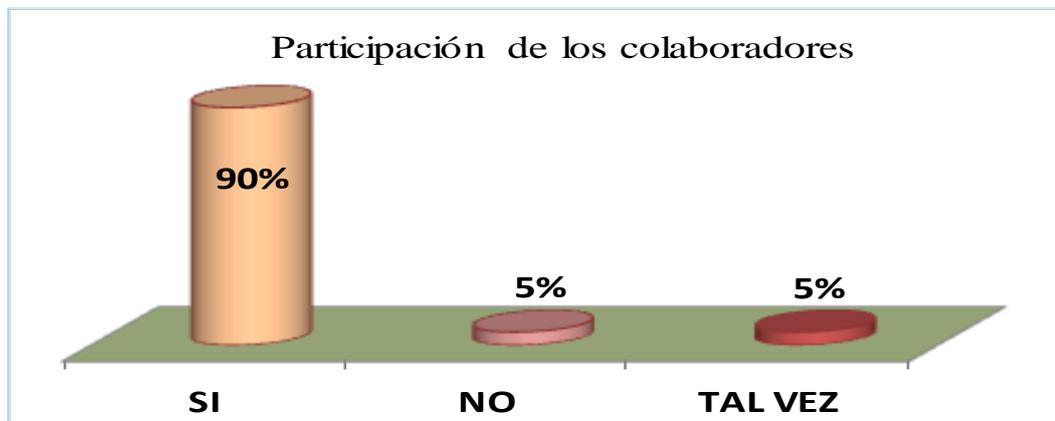
Tabla # 10

¿Está dispuesto a participar en un proceso de reingeniería administrativa para mejorar en todo su entorno?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	90 %
NO	1	5 %
TAL VEZ	1	5 %
TOTAL	20	100%

Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

Participación de los colaboradores

Gráfico # 10



Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

Los entrevistados expresan que la falta de una buena atención se debe a que los trabajadores no están capacitados en el servicio al cliente, que la mayor parte de los empleados han trabajado y trabajan de forma empírica, mecánica y tradicional; también desconocen los procedimientos para mejorar las actividades laborales, y por ello están dispuestos a participar en un proceso de reingeniería, para que el restaurante tenga rentabilidad y con ello los colaboradores tenga estabilidad laboral y mejoren el estado de vida de todos los trabajadores.

Análisis de las entrevistas

Evaluación de comunicación

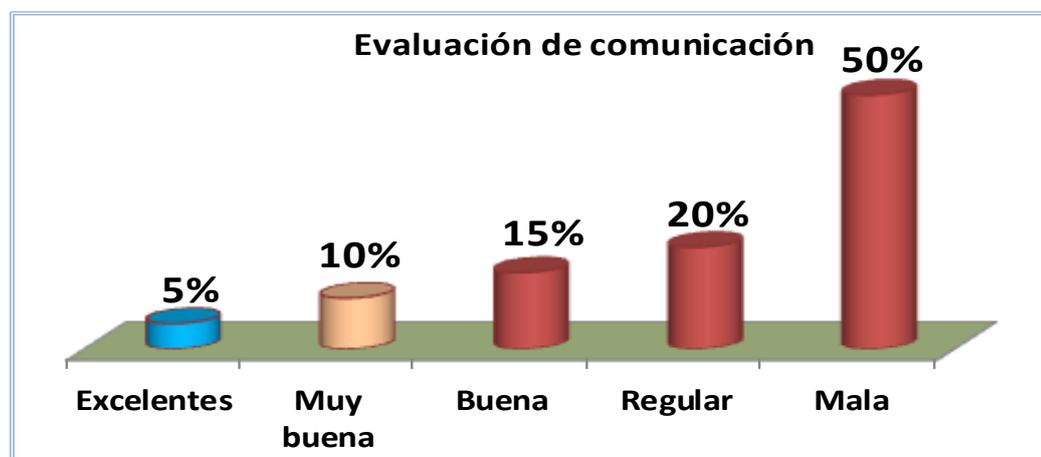
Tabla # 11

¿Cómo evalúa la comunicación que existe entre los colaboradores?		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	5 %
Muy buena	2	10 %
Buena	3	15 %
Regular	4	20 %
Mala	10	50 %
Total	20	100%

Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

Evaluación de comunicación

Gráfico # 11



Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

Manifiestan que rara vez existe una buena comunicación, que no hay delimitación para cada área de trabajo, evaden responsabilidades, esto también se debe al poco interés que existe de la administración, ya que siendo el turismo una alternativa de desarrollo económico y social, debe enmarcarse dentro de la estrategia del desarrollo sostenible, donde interactúan criterios y formas de desarrollo económico.

Análisis de las entrevistas

¿La administración ha propuesto nuevas estrategias de cambio para incrementar las ventas?

Expresan ciertos administradores que tal vez por la monotonía del trabajo la mecánica como se realizan las cosas, no se planifica no se pone en marcha nuevas estrategias que ayuden a mejorar el incremento en las ventas, y que si en ciertas ocasiones los gerentes, administradores o las personas que están al frente de una institución lo hacen superficialmente pero luego siguen en el mismo rumbo de la monotonía de siempre.

Existen pocas ideas productivas que han propuestos ciertos trabajadores para mejorar el desarrollo del restaurante, pero no se han tomado muy en cuenta por parte de la administración y se debe trabajar con ello, no hay iniciativa y productividad esto manifiestan que se le debe al poco interés y apoyo hacia los beneficios de los trabajadores.

Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómicos de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

¿Cree usted que se debe implementar un proceso de reingeniería administrativa que ayude a la mejora de la empresa gastronómica Quisquella la Bella?

Manifiesta que si es necesario deben implementar un proceso de reingeniería administrativa, ya que la rentabilidad de la institución depende mucho de cómo se maneja la empresa, si esto no se revierte tendrá pérdidas y de seguro que esas pérdidas la llevaran al cierre de la misma, dentro de estos cambios que haya capacitación en todas las áreas como administrativa, operativas y de servicio, para aplicar en el manejo del restaurante Quisquella la Bella. Con ello se busca incrementar los ingresos, generar una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómicos de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

Análisis de las entrevistas

¿Usted como colaborador están dispuestos a participar y recibir capacitaciones que ayuden al proceso de reingeniería administrativa con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa?

Los entrevistados manifestaron que si están dispuestos a participar en los proceso de reingeniería administrativa con las capacitaciones. Las nuevas condiciones económicas, tecnológicas y laborales exigen esos nuevos cambios y esfuerzos con el objetivo común de llevar adelante una buena productividad.

Expresan que si las instituciones gastronómicas no están preparadas para los cambios o alguna externalidad pueden desaparecer del mercado ya que todo negocio es vulnerable a la competencia a los nuevos reglamentos y que por ello hay que estar preparados.

Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómicos de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

Análisis de las entrevistas

¿La administración se preocupa por un servicio que sea eficiente y eficaz?

En ocasiones están más pendientes de otros asuntos, y dejan las responsabilidades de servicio a algún encargado o a un trabajador que al fin de cuenta el cumple con su función de realizar su actividad, mas no de coordinar o planificar cosas que son de responsabilidad de los gerentes administradores, también se puede dar que no existe un buen servicio porque existe poco interés para mejorar la productividad y crecimiento por parte de la administración; puede ser que la persona que está al frente como administrador, no tiene el conocimiento de cómo se debe manejar el establecimiento, ni de los cambios que la empresa requiere, esto lleva al conformismo; lo que perjudica a la empresa como a los trabajadores.

Fuente: Entrevista realizada a los administradores y gerentes gastronómico de la Ciudad de Salinas. **Elaborado por:** Darwin Reyes Izurieta.

3.3 Comprobación de la hipótesis

Hipótesis

¿La implementación del modelo de reingeniería administrativa influirá en las utilidades de la Empresa Gastronómica Quisquella la Bella? Cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$NIE = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Explicación de los valores empleados:

NIE = frecuencia absoluta esperada.

TNIOF = total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

TNIOC = total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

N = tamaño muestra.

Cálculo de frecuencias:

Variable Independiente

Para la columna 1

$$NIE\ 1 = (354 \times 332) / 800 = 111$$

$$(354 \times 332) / 800 = 111$$

$$(354 \times 332) / 800 = 111$$

Para la columna 2

$$NIE\ 1 = (354 \times 468) / 800 = 156$$

Variable dependiente

Para la columna 1

$$NIE\ 1 = (3 \times 159) / 9 = 53$$

Para la columna 2

$$NIE\ 1 = (3 \times 103) / 9 = 34$$

Variable independiente

Variable	Satisfactorio	No satisfactorio
Grado de satisfacción de los alimentos que se sirven en Quisquella la Bella sin reingeniería.	116	274
Tiempo de espera para recibir el servicio	215	175
Posición de la empresa en el mercado de servicios gastronómicos.	1	19
Promedio	111	156

Variable dependiente

Variable	Satisfactorio	No satisfactorio
Implementación de nuevos servicios en la empresa.	134	88
Estrategias para optimizar recursos e incrementar las ventas	5	15
Desarrollo de procesos de reingeniería administrativa que ayude a la mejora de la empresa.	20	0
Promedio	53	34

Resultado de los promedios obtenidos en las variables independiente y dependiente.

Variable	Satisfactorio	No satisfactorio
Independiente	111	156
Dependiente	53	34
TOTALES	164	190

Variable	Satisfactorio	No satisfactorio	TNIOF	
VI	NIO = 111 NIE = 164	NIO = 156 NIE = 190	354	100
VD	NIO = 53 NIE = 164	NIO = 34 NIE = 190	354	100
TNIOC	328	380	708	200

$$NIE = \frac{(Tniof) (Tnioc)}{N}$$

$$NIE = \frac{354 * 354}{1500}$$

$$NIE = \frac{125316}{1500}$$

$$NIE = 83,54$$

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(267 - 84)^2}{354}$$

$$X^2 = \frac{(183)^2}{354} = \frac{33489}{354}$$

$$X^2 = 94,06$$

Se determinó el valor de CHI CUADRADA que es 94,06

3.4 Discusión de los resultados

La reingeniería administrativa tiene como objeto mejorar la productividad, la rentabilidad, buscando una mejor calidad de vida para todos los colaboradores de la empresa gastronómica Quisquella la Bella, siendo el turismo una alternativa de desarrollo económico y social, debe enmarcarse dentro de la estrategia del desarrollo sostenible.

Para la propietaria Sra. Auliria Bravo Vélez, es importante entender que la base para un desarrollo económico, rentable, sostenible y duradero es rediseñar, con el proceso de reingeniería administrativa que empiece desde cero.

El autor pone de manifiesto que cuyas acciones se orientan a rediseñar la capacidad de gestión administrativa, operativa, producción y de servicio, así como la mejora en calidad con eficiencia, eficacia y con la calidad requerida por el mercado.

Por lo tanto es necesaria la participación y apoyo de todos los colaboradores para que trabajen en conjunto por el desarrollo sustentable de la empresa, y por ende mejore la calidad de vida de todos los que conforman la institución.

CONCLUSIÓN

Mediante los resultados obtenidos, se refleja con claridad y veracidad lo sucedido en la empresa, ya que la misión es facilitar la comprensión de la situación actual e incluso a los sectores interesados, y saber cuáles son las debilidades, las amenazas y cómo será la situación futura de la empresa,

La reingeniería es una herramienta para organizar, aplicar y evaluar los cambios. Su aplicación requiere una serie de pasos que se deben cumplir y no manejar al azar, es un compromiso que abarca a todos los miembros de la organización. Administrar el cambio es un reto al que se enfrenta toda organización.

Qué tan bien o mal administren el cambio significará inevitablemente la diferencia entre la victoria y la derrota en un nuevo mundo ultra competitivo. Aquellos administradores que sean capaces de explotar el cambio serán capaces de capitalizar las oportunidades ilimitadas que el cambio crea.

El restaurante no cubre con las expectativas de los clientes, esto se debe a que no brinda un servicio de calidad con eficiencia y eficacia, ya que carece de conocimientos que son de vital importancia para el desarrollo de la misma, también se añade que no cuenta con una buena rentabilidad y no está posicionada en el mercado, esto a la vez hace indispensable e imprescindible rediseñar la empresa gastronómica mediante una propuesta de reingeniería.

RECOMENDACIÓN

Una vez analizados los datos estadísticos en todas sus áreas, se debe considerar el incremento en las ventas, poniendo énfasis en llegar con nuevas estrategias de ventas con una buena publicidad mediante nuevas promociones, a más de dar a conocer el producto y servicio que ofrecemos en diferentes instituciones públicas y privadas, incluso en operadoras turísticas.

Para un mejor control se deberá analizar la situación de la empresa, utilizando razones financieras que responda a las necesidades que tiene el restaurante, además que se realicen en un tiempo determinado que estos pueden ser mensual, o trimestral, para una mejor toma de decisiones.

Verificación de los costos en toda las áreas de la empresa, para poder ver las variantes que se puedan realizar para reducir de forma paulatina los gastos, determinar realmente cuales son los costos y los gastos.

Administrar el cambio es un reto al que se enfrenta toda empresa e institución, qué tan bien o mal administren el proceso de cambio significará la diferencia entre alcanzar grandes logros y la derrota ya que hoy en día los que emprenden un negocio también se enfrentan a la competencia. Aquellos administradores, gerentes y emprendedores, que son capaces de explotar el cambio serán capaces de capitalizar las oportunidades ilimitadas que el cambio requiera.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Reingeniería administrativa para la empresa gastronómica Quisquella la Bella en la ciudad de Salinas para el período 2012-2013

4.1 PRESENTACIÓN

Es importante darle una estructura de formalización en todas sus áreas, contar con estrategias que lleven a una planificación de desarrollo comercial sostenible; la administración es responsable de la planificación, estructuración y organización de la empresa gastronómica Quisquella la Bella la cual mediante la reingeniería administrativa se desarrollará como la empresa de formación estructural, funcional y operativa que demuestre su crecimiento empresarial y económico de forma secuencial en los siguientes períodos.

4.2 OBJETIVOS

Objetivo General:

Rediseñar los procesos administrativo para una adecuada estructura organizacional, lograr la satisfacción de nuestros clientes, innovando, creciendo constantemente y adaptándonos a los cambios para cumplir con nuestra promesa de calidad y servicio con excelencia, fomentar el desarrollo profesional de todos los integrantes de nuestra organización.

Objetivos Específicos:

- ❖ Analizar y promover mejoras en el aspecto financiero.
- ❖ Formulación de estrategias para el desarrollo sostenible de la empresa.

- ❖ Describir la situación actual de los procesos internos de la empresa mediante la inspección y datos obtenidos de quienes la conforman, y que permitan la realización de un diagnóstico de la institución.
- ❖ Proponer un diseño organizacional acorde a las necesidades de la empresa, definiendo líneas de dirección de mando que permita la idea uniforme de la organización.
- ❖ Elaborar procesos para la asignación de los puestos en la empresa, las funciones y responsabilidades que tienen los colaboradores, para facilitarles un desempeño eficaz dentro de la organización.

4.3 CONTENIDO

MISIÓN

Rediseñar una reingeniería con diseño organizacional basados en las necesidades actuales y futuras del mercado, una efectiva administración de los recursos de la empresa que lleve a una buena productividad obtener un crecimiento económico favorable y estabilidad laboral para todos los colaboradores que llene la expectativa institucional.

VISIÓN

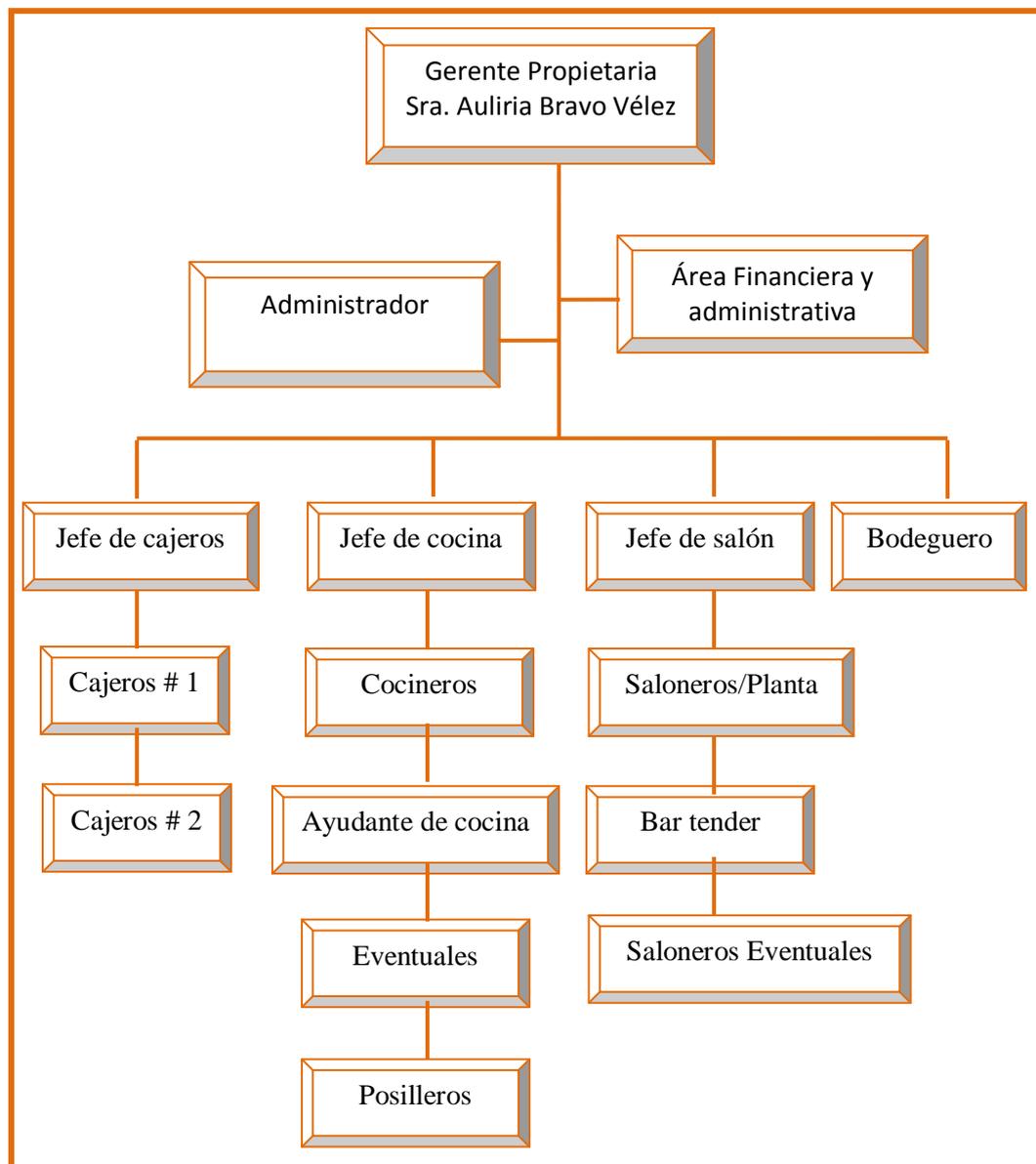
Llegar a ser una de las mejores empresas en el servicio gastronómico de la Provincia de Santa Elena, liderar mantenerse en el mercado con buena rentabilidad y maximización de las utilidades, de esta forma poder expandirse crear nuevas sucursales de servicio y poder brindar fuentes de trabajo.

4.4 Procesos con reingeniería.

4.4.1 Organigrama estructural

La estructura contiene la departamentalización y subordinados al jefe de cada área esto dará mejoras en la coordinación de un buen trabajo que mantenga un orden secuencial,

Organigrama estructural

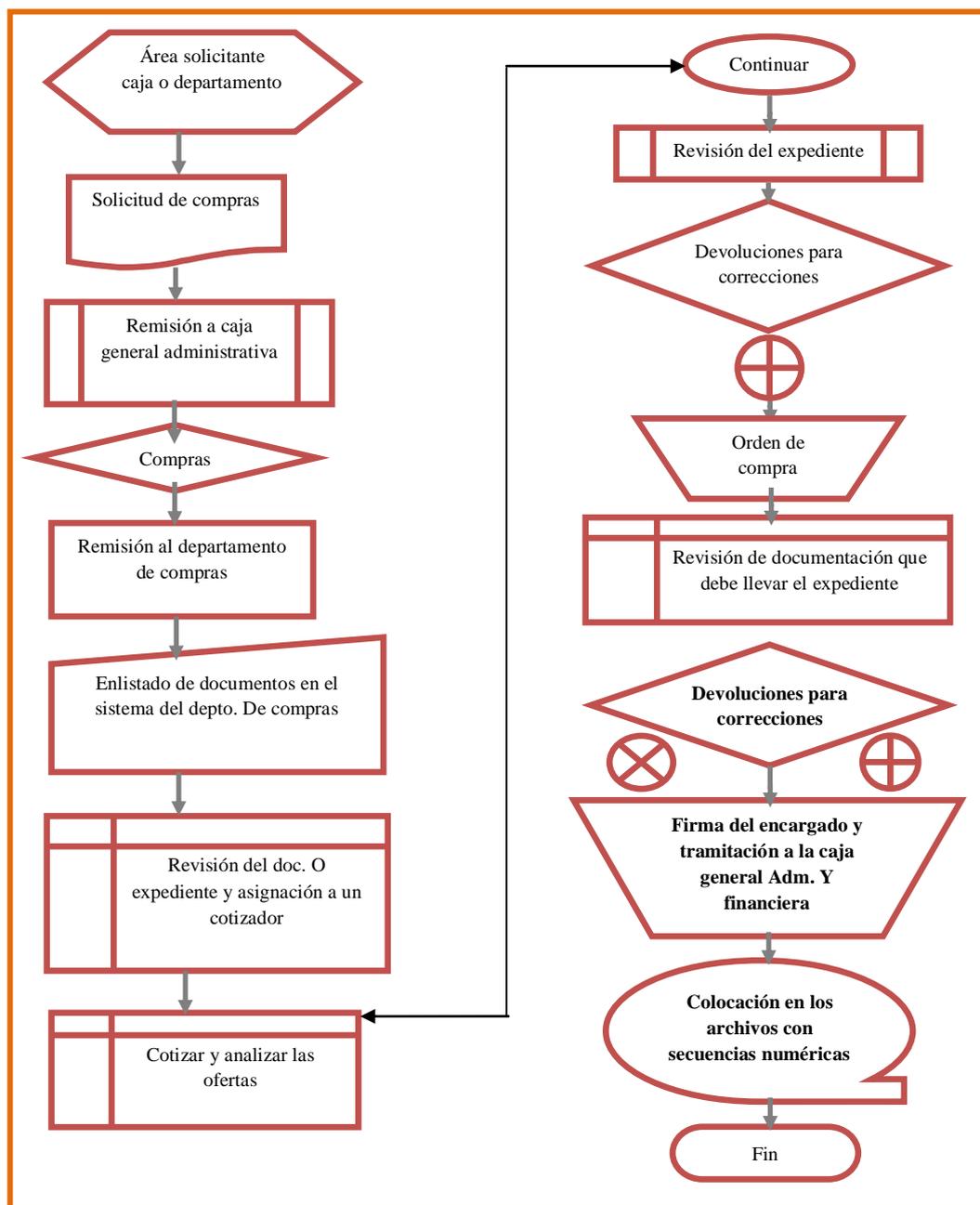


Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.4.2 Proceso de compra

Con el flujograma de compras habrá un proceso sistemático que permitirá seguir los parámetros a cumplir para la adquisición de algún bien o servicio para su respectiva compra.

Flujograma procesos de compras

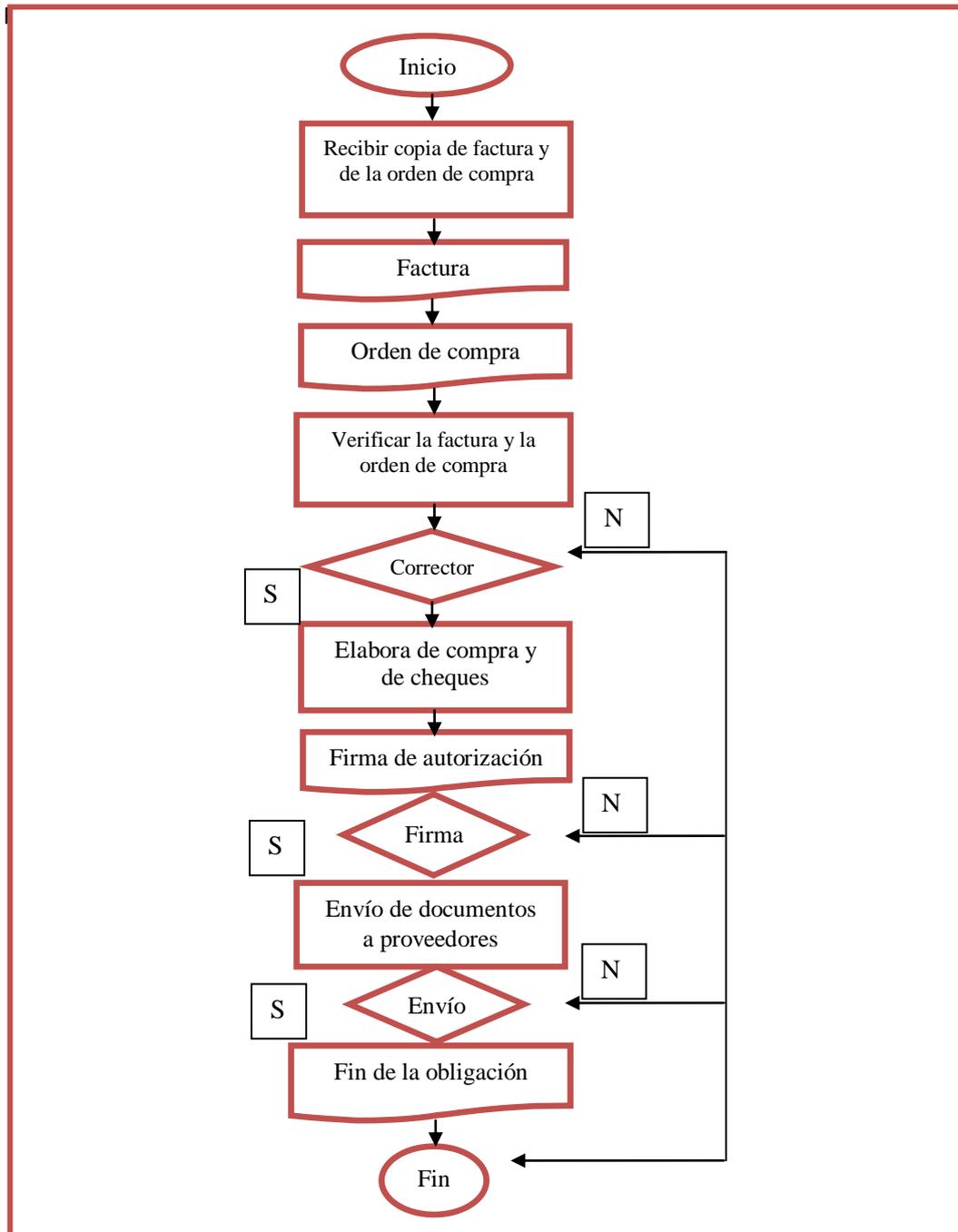


Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.4.3 Proceso de pago

La adquisición de materia prima y otros insumos se llevará con la documentación requerida, para los debidos procedimientos de pago con el fin de llevar el control de los egresos y presentar los debidos informes.

Flujograma procesos de pago

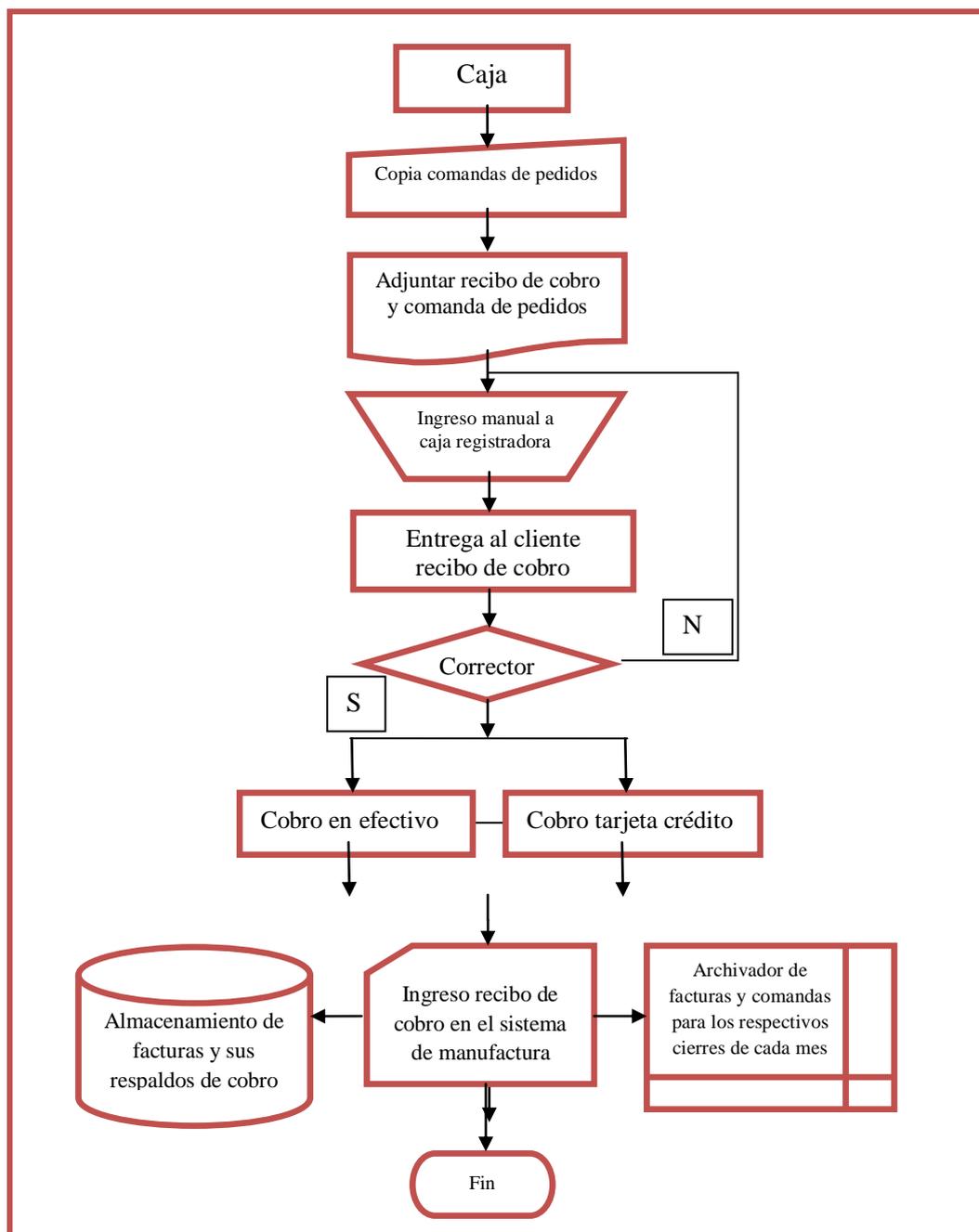


Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.4.4 Proceso de factura y cobro.

El procedimiento de manufactura mejora su funcionalidad de cobro a la vez que agiliza la entrega de factura a nuestros clientes, también cuenta con un sistema de data fas para el cobro con tarjeta de crédito.

Flujograma procesos de factura y cobro

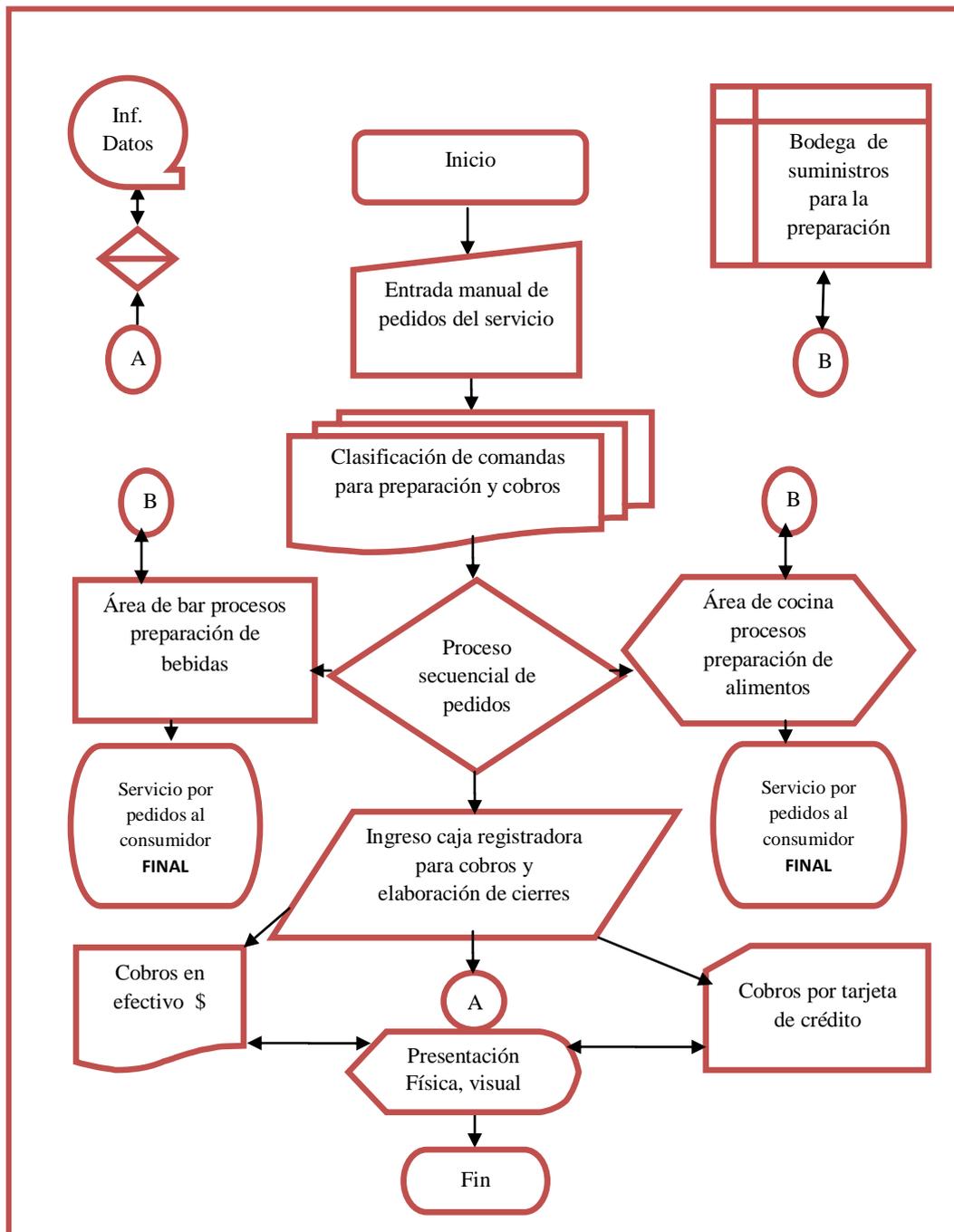


Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.4.5 Proceso general

Con este nuevo formato de procedimiento dará mayor agilidad al funcionamiento general en todas sus áreas, con la finalidad de brindar un servicio con eficiencia y eficacia con la atención requerida.

Flujograma del Proceso General de Atención



Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.4.6 Plan de implementación

Cronograma funcional

Cronograma de actividades en semanas	1	2	3	4	5	6	7	8
1.- Paso: Estimación de costos para la implementación de la reingeniería.	x	x	x					
2.- Paso: Contratación del proceso de reingeniería administrativa.	x	x						
3.- Paso: Capacitación del personal del área administrativa.	x	x	x	x	x	x	x	x
4.- Paso: Capacitación de personal del área operativa y de servicio.	x	x	x	x	x	x	x	x
5.- Paso: Evaluación de aprendizaje en procesos de capacitación.				x	x			
6.- Paso: Inserción del personal en su área de trabajo.		x	x	x	x			
7.- Paso: Adquisición de indumentaria para los trabajadores.				x	x			
8.- Paso: Adquisición de implementos de producción equipos de computación y oficina.					x	x	x	
9.- Paso: Implementación del sistema de facturación.				x	x	x		
10.- Paso: Implementación de estrategias administrativas.						x	x	
11.- Paso: Estrategias de marketing.			x	x				
12.- Paso: Evaluación semestral de los resultados.	x	x	x	x	x	x	x	x

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

1 Paso: Estimación de costos

Estimación de costos para la implementación de la reingeniería

PRESUPUESTO REFERENCIAL PARA EL PROCESO DE REINGENIERÍA	COSTOS	
	ESTIMADO	TOTAL
Contratación del proceso de reingeniería administrativa.		4200.00
Capacitación del personal del área administrativa.	40 horas	2000.00
Capacitación de personal del área operativa y de servicio.	60 horas	2500.00
Evaluación de aprendizaje en procesos de capacitación.	15 horas	700.00
Inserción del personal en su área de trabajo.	10 horas	
Adquisición de indumentaria para los trabajadores.		2080.00
Adquisición implementos de producción equipos de computación y oficina.	72 horas	64.970,00
Implementación del sistema de facturación.	48 horas	1200.00
Implementación de estrategias administrativas.	288 horas	2000.00
Estrategias de marketing.	144 horas	1500.00
Evaluación semestral de los resultados.	72 horas	800.00
Mejoramiento de todas las instalaciones.	240 horas	6600.00
Mejoramiento de infraestructura.	240 horas	12000.00
Costo total del proceso de reingeniería administrativa.		\$ 100.550,00

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

2 Paso: Contratación

Para el proceso de reingeniería administrativa

- ✓ Reunión con la parte interesada y el consultor para la contratación, estimar detalles, llegar a un acuerdo mediante la documentación pertinente.
- ✓ Firmas de responsabilidad y cierre de contrato notariado para su autenticidad.
- ✓ Inicio de la implementación de la reingeniería mediante la formulación del cronograma de actividades, durante el periodo del tiempo estipulado en el contrato.
- ✓ Reunión general con todos los empleados, para darles a conocer en qué está basada y en qué consiste la reingeniería, y cómo se deberá aplicar los nuevos procedimientos a seguir.
- ✓ Dar a conocer las normas y reglamentos internos.
- ✓ Conocer las responsabilidades que tiene cada uno de los trabajadores dentro del área laboral y sus respectivas multas y sanciones.
- ✓ Revisión de contratos de todos los colaboradores.
- ✓ Contratación de 2 guardias de seguridad para resguardar el establecimiento y a los clientes en general.
- ✓ Elaboración de contratos a prueba.
- ✓ Elaboración de contratos a plazo fijo.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

3 Paso: Capacitación

Capacitación de personal del área administrativa

- ✓ Dar a conocer el manejo de los nuevos y adecuados procesos administrativos.
- ✓ Llevar una planificación de secuencia para establecer un mejor rendimiento.
- ✓ Direccionar las actividades.
- ✓ Manejo de las funciones encomendadas mediante un control.
- ✓ Formulación de nuevos y mejores formatos para desarrollar un trabajo adecuado.
- ✓ La formación empresarial de los participantes con una visión de una economía con un objetivo común.
- ✓ El análisis de cada área de trabajo.
- ✓ El fortalecimiento con nuevos conocimientos de gestión y negociación.
- ✓ Aplicación de nuevas estrategias para mejorar la productividad.
- ✓ Llevar un registro ventas para el respectivo cierre diario de ingresos y egresos (con fines de control y registro estadístico).
- ✓ Cronograma de trabajo para los respectivos días festivos, entre otros.

Elaborado por: Darwin reyes Izurieta.

4 Paso: Capacitación

Personal del área operativa y de servicio

- ✓ Coordinar y establecer áreas de trabajo
- ✓ Conocer la higiene personal dentro y fuera del trabajo con la finalidad de mantener la higiene en todo momento.
- ✓ Preparación de sus áreas de trabajo.
- ✓ Usar la vestimenta adecuada para su actividad, generar una buena imagen en cada área.
- ✓ Preparación elaboración y manipulación de alimentos.
- ✓ Mantenimiento adecuado y continuo en sus diferentes áreas.
- ✓ Como captar las necesidades del clientes e identificarlas para incluirlas dentro de la empresa.
- ✓ Como mantener la actitud de servicio de calidad sin discriminación de raza, religión, género o creencias del cliente.
- ✓ Fortalecimiento de la expresión corporal y lingüística.
- ✓ Como mantener un buen ambiente de trabajo.
- ✓ Utilizar de la mejor manera recursos de operación y de servicio
- ✓ Elaborar horarios de trabajo con turnos rotativos.
- ✓ Realizar un cronograma de preparación de alimentos para los respectivos días festivos entre otros.
- ✓ Realizar un cronograma de vestimenta para los respectivos días festivos.
- ✓ Curso práctico de inglés básico audiovisual, que contengan frases de saludos, de alimentos, entre otras frases cotidianas elementales para brindar nuestros servicios.
- ✓ Práctica de conversación del idioma inglés
- ✓ Ejercicios prácticos

Elaborado por: Darwin reyes Izurieta.

5 Paso: Evaluación de aprendizaje

Evaluación de aprendizaje del proceso de capacitación

- ✓ Evaluar al personal mediante un cuestionario de preguntas elaborado por el consultor, para medir los conocimientos adquiridos.
- ✓ Realizar evaluación práctica.
- ✓ Dar a conocer la responsabilidad que tienen los trabajadores del sentido de pertenencias que deben tener hacia la empresa, y la empresa con cada uno de ellos.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

6 Paso: Inserción del personal

Inserción del personal en su área de trabajo

- ✓ Con los resultados obtenidos de la evaluación se designará el puesto de trabajo, y deberá estar conformado por jefes de cada área ej. (jefe de cocina, jefe de salones, entre otros).
- ✓ Seguimiento mediante el monitoreo de las actividades de los trabajadores.
- ✓ Cada departamento tendrá un itinerario de las funciones a cumplir.
- ✓ Como dar informes al área administrativa de algún acontecimiento previo, para tomar las respectivas acciones.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

7 Paso: Adquisición de indumentaria

Adquisición de indumentaria para los trabajadores

- ✓ Adquirir uniformes de trabajo para toda el área operativa con sus respectivos implementos que contenga (chaqueta de cocina, mandiles, sombreros, mallas, guantes, viledas, entre otros).
- ✓ Adquirir uniformes e implementos de trabajo para los colaboradores de ventas como (traje formal, camisas, corbatas, chaquetilla, pantalón, bloc de comandas, bolígrafos, entre otros).
- ✓ Indumentaria para la venta traje formal e informal para dar una buena imagen desde sus trabajadores.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

8 Paso: Adquisición de implementos

Implementos para la producción equipos de computación y oficina

- ✓ Realizar un inventario previo antes de la adquisición de equipos y maquinaria en general.
- ✓ Realizar verificaciones previas de la maquinaria, equipos de computación.
- ✓ Elaborar un informe, dando a conocer en qué estado se encuentra la maquinaria y equipos en general.
- ✓ Luego del informe, la gerencia dará el visto bueno para adquirir equipos de computación para la parte administrativa, y de ventas, para la parte operativa, maquinaria, entre otros.
- ✓ Adquirir caja registradora con un sistema de cobro incluido de manufactura, para el cobro inmediato a los clientes.
- ✓ Adquirir implementos que sean necesarios para la parte operativa.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

9 Paso: Implementación de sistema

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MANEJO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CAJA			
SUB-PROGRAMA	ZONA DE DESARROLLO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Sistema manufactura	Área de cobro y administración	Llevar un mejor control de los ingresos y egresos que sea eficiente, eficaz, entendible.	Practicar manuales y simulaciones con los actores de la operación
Sistema de facturación	Área de cobro	Contar con un sistema de cobro para mayor agilidad, con la documentación de constancia para las verificaciones de cuentas	Presentar los respectivos informes de ventas, conocer el flujo de egresos con sus respectivos respaldos para realización de cierre diario.
Calidad de servicios	Restaurante Quisquilla la Bella	Conocer criterios de la satisfacción de los clientes, para autoevaluar la calidad de los servicios que se brinda.	Diseñar un formato de evolución simple, donde los clientes den su apreciación del servicio y del producto recoger su recomendación para el respectivo análisis.
Socialización de leyes, reglamentos y normas	Todas las áreas	Contar con normas y regulaciones para el correcto desempeño de los trabajadores en sus actividades y regímenes a las leyes establecidas.	Poner en práctica las normas a todos los trabajadores en base a un reglamento interno, rediseñar los procesos administrativos, operativos y de servicio.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

10 Paso: Implementación de estrategias

Implementación de estrategias administrativas

- ✓ Estrategias para educar al cliente sobre el respeto y normas del establecimiento bajo las leyes que nos acogen.
- ✓ Informar oportunamente a nuestros clientes y posibles clientes de los precios y actividades que se realizar dentro del establecimiento.
- ✓ Elaborar eventos promocionales que favorezcan e integren al cliente y turista a requerir nuestro servicios.
- ✓ Proporcionar información a los clientes del turismo de la Provincia de Santa Elena y a la vez las características diferenciales de nuestro establecimiento.
- ✓ Exhibir al público en general los servicios y los costos con los que contamos.
- ✓ Estrategias de competencias para el mercado a través de la innovación, y creatividad.
- ✓ Mantener coherencia de relación entre el costo y la calidad del servicio ofrecido.
- ✓ Buzón de sugerencias analizar la información de nuestros clientes sobre las observaciones, inquietudes y sugerencia con el fin de verificar el grado de satisfacción de los servicios ofrecidos.
- ✓ Manejar eficientemente los recursos.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

11 Paso: Estrategias de marketing

Estrategias de marketing y disfunción del servicio

- ✓ Elaborar hojas volantes para su reapertura con el servicio que ofrecemos, horarios entre otros.
- ✓ Difundir por cuñas radiales la reapertura con los servicios que ofrecemos.
- ✓ Realizar propaganda en diferentes instituciones públicas y privadas y en otras provincias, del servicio que ofrecemos y con las instalaciones que contamos.
- ✓ Ofrecer nuevas promociones que deben estar apegadas con la realidad de los servicios que se brindan.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

12 Paso: Evaluación semestral

Evaluación semestral de los resultados

- ✓ Recopilación de datos en todas las áreas.
- ✓ Elaborar informes de ingreso y egresos.
- ✓ Presentar informes de operación, ventas, y administración.
- ✓ Presentar el análisis de aceptación en el mercado y verificar su rentabilidad.
- ✓ Documentar, dejar constancia y archivar con sus respectivos respaldos.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.5 Estudio financiero sin reingeniería

4.5.1 Flujos de efectivo

A continuación, el autor presenta el estado actual de los movimientos monetarios de la empresa gastronómica Quisquella la Bella; este estudio financiero muestra a la entidad sin el proceso de reingeniería, antes de la posible aplicación de los nuevos procesos.

RESTAURANTE "QUISQUELLA LA BELLA"						
FLUJO DE EFECTIVO						
Expresado en Dólares						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	Acumulado
SALDO INICIAL	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	25.000,00
INGRESOS						
Cuentas por Cobrar	161.878,43	180.073,57	200.313,84	222.829,11	247.875,10	1.012.970,05
Préstamos Bancarios	0,00					0,00
Aportes de Accionistas	0,00					0,00
Intereses Recibidos		85,64	659,73	1.508,09	2.692,44	4.945,90
TOTAL INGRESOS	161.878,43	180.159,20	200.973,57	224.337,20	250.567,55	1.017.915,95
EGRESOS						
Materia Prima	22.412,45	24.931,61	27.733,92	30.851,22	34.318,89	140.248,09
Mano de Obra	42.657,28	43.937,00	45.255,11	46.612,76	48.011,14	226.473,29
Costos Indirectos de Fabricación	15.569,49	15.009,60	15.618,89	16.259,18	16.932,41	79.389,56
Gastos de Administración	30.846,88	31.772,29	32.725,45	33.707,22	34.718,44	163.770,28
Gastos de Ventas	28.764,00	29.626,92	30.515,73	31.431,20	32.374,14	152.711,98
Activos	56.639,30					56.639,30
Gastos de funcionamiento	875,00					875,00
15% Participación		3.122,75	4.100,63	5.028,03	6.037,00	18.288,41
Impuestos		4.069,98	5.112,12	6.268,28	7.526,13	22.976,51
Préstamos Bancarios (Principal)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos Bancarios (Intereses)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos Preferentes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos Comunes		6.812,80	9.062,39	11.111,94	13.341,78	40.328,92
TOTAL EGRESOS	158.764,40	159.282,95	170.124,24	181.269,82	193.259,93	862.701,34
DISPONIBLE	8.114,04	25.876,26	35.849,33	48.067,38	62.307,62	180.214,62
INVERSION O FINANCIAMIENTO	3.114,04	20.876,26	30.849,33	43.067,38	57.307,62	155.214,62
SALDO FINAL	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	25.000,00

Fuente: Área administrativa de Quisquella la Bella. Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta

4.5.2 Estado de resultados

RESTAURANTE "QUISQUELLA LA BELLA "						
ESTADO DE RESULTADOS						
Expresado en Dólares						
Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016	Acumulado
Ventas	161.878,43	180.073,57	200.313,84	222.829,11	247.875,10	1.012.970,05
Costo de ventas	80.939,22	90.912,46	103.702,19	118.442,09	135.453,61	529.449,58
Utilidad bruta	80.939,22	89.161,11	96.611,64	104.387,02	112.421,49	483.520,48
Gastos operativos	60.120,88	61.909,21	63.751,18	65.648,42	67.602,57	319.032,26
Gastos Administrativos	31.356,88	32.282,29	33.235,45	34.217,22	35.228,44	166.320,28
Gastos de ventas	28.764,00	29.626,92	30.515,73	31.431,20	32.374,14	152.711,98
Utilidades antes de intereses	20.818,34	27.251,90	32.860,46	38.738,60	44.818,92	164.488,22
Intereses Pagados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses Ganados	0,00	85,64	659,73	1.508,09	2.692,44	4.945,90
Utilidad antes de impuestos	20.818,34	27.337,54	33.520,19	40.246,69	47.511,36	169.434,12
Participación de trabajadores	3.122,75	4.100,63	5.028,03	6.037,00	7.126,70	25.415,12
Impuestos	4.069,98	5.112,12	6.268,28	7.526,13	8.884,63	31.861,14
Utilidad Neta	13.625,60	18.124,79	22.223,89	26.683,56	31.500,03	112.157,87
Dividendos Preferentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Para accionistas	13.625,60	18.124,79	22.223,89	26.683,56	31.500,03	112.157,87

Fuente: Área administrativa de Quisquella la Bella. Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta

4.5.3 Balance general primer cuadro

RESTAURANTE "QUISQUELLA LA BELLA "						
BALANCE GENERAL						
Expresado en Dólares						
CÓDIGO	CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
1	ACTIVOS					
11	ACTIVO CORRIENTE	8.114,04	28.990,29	59.839,62	102.907,00	160.214,62
1101	DISPONIBLE	8.114,04	28.990,29	59.839,62	102.907,00	160.214,62
1.1E+07	Bancos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
11010102	Inversiones Temporales	3.114,04	23.990,29	54.839,62	97.907,00	155.214,62
	ACTIVO NO CORRIENTE	55.829,30	55.920,55	55.110,55	54.300,55	53.490,55
12	ACTIVO FIJO	55.829,30	55.019,30	54.209,30	53.399,30	52.589,30
1201	ACTIVO FIJO TANGIBLE	55.829,30	55.019,30	54.209,30	53.399,30	52.589,30
120101	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	56.639,30	56.639,30	56.639,30	56.639,30	56.639,30
120101002	Instalaciones	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
120101003	Equipos de Computación	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00
120101004	Muebles de oficina	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00
120101005	Vehículos	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00
120101006	Equipo de oficina	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
120101007	Maquinarias & Utensilios	3.579,30	3.579,30	3.579,30	3.579,30	3.579,30
120101008	Edificio	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
120101009	Terreno (Arriendo)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
	Depreciación acumulada	(810,00)	(1.620,00)	(2.430,00)	(3.240,00)	(4.050,00)
13	OTROS ACTIVOS					
1301	PAGOS ANTICIPADOS	0,00	901,25	901,25	901,25	901,25
130103	Gastos de Funcionamiento	0,00	901,25	901,25	901,25	901,25
13010301	Amortización gastos de funcionamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total gastos de amortización	0,00	901,25	901,25	901,25	901,25
	Total activo	63.943,34	65.920,55	70.950,17	85.568,25	90.426,57

Balance general segundo cuadro

2	PASIVOS					
21	PASIVO CORRIENTE	24.192,74	9.212,75	11.296,30	13.563,13	16.011,33
2101	CUENTAS POR PAGAR	24.192,74	9.212,75	11.296,30	13.563,13	16.011,33
2,1E+07	Cuentas x pagar proveedores					
2,1E+07	15% Participación	10.122,75	4.100,63	5.028,03	6.037,00	7.126,70
2,1E+07	Impuestos por pagar	14.069,98	5.112,12	6.268,28	7.526,13	8.884,63
	Dividendos Por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	PASIVOS A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2202	Préstamos bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total pasivo	24.192,74	9.212,75	11.296,30	13.563,13	16.011,33

3	PATRIMONIO					
3.1	Capital Aporte / Propietario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2	Capital Aporte / Accionista	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3	Reservas Legales		8.623,84	6.976,23	7.282,32	4.679,46
3.4	Reservas Facultativas		9.986,39	10.151,25	12.679,75	12.745,25
3.5	Reservas Estatutarias		9.305,11	8.563,73	9.981,03	8.712,36
3.6	Utilidades Retenidas		10.667,67	11.738,77	15.378,46	16.778,14
3.7	Utilidad Perdida Ejercicio	21.625,60	18.124,79	22.223,89	26.683,56	31.500,03
	Total Patrimonio	39.750,60	56.707,80	59.653,86	72.005,11	74.415,24
	Total Pasivo + Patrimonio	63.943,34	65.920,55	70.950,17	85.568,25	90.426,57
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Área administrativa de Quisquella la Bella.

Elaborado por: Darwin reyes Izurieta.

4.6 Estudio financiero con reingeniería

4.6.1 Inversión inicial expresada en dólares

Es importante señalar que para la aplicación del proceso de reingeniería el autor determinó, que son varios los factores e implementos que incorporar para comenzar una reestructuración general, tomando en cuenta que la mano de obra es muy importante para este cambio, y a la vez se llegó a la conclusión que se necesita una inversión de \$100550,00, dólares.

Para financiar esta inversión el autor determinó que las fuentes de financiamientos serían las que a continuación se detallan:

Concepto	Valor
Capital de trabajo	35.000,00
Activo Fijos	64.970,00
Permiso / Funcionamiento	580,00
Total Dólares	100.550,00

El capital de trabajo es del aporte de la propietaria del recurso económico que ella cuenta para este proyecto la inyección económica es de sus esfuerzos en años anteriores trabajando en el continente Europeo.

Los activos fijos de la empresa las cuales permitirá el proceso en la parte administrativa, operativa y de servicio, con la finalidad de que todos sus procedimientos sean eficientes y eficaces.

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta

4.6.2 Flujos de efectivo

A continuación se presenta los estados financieros más importantes aplicados con la reingeniería.

FLUJO DE EFECTIVO						
Expresado en Dólares						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	Acumulado
SALDO INICIAL	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	25.000,00
INGRESOS						
Cuentas por Cobrar	309.466,52	344.250,56	382.944,32	425.987,26	473.868,23	1.936.516,89
Préstamos Bancarios	25.137,50					25.137,50
Aportes de Accionistas	75.412,50					75.412,50
Intereses Recibidos		3.544,66	4.682,97	5.747,80	6.749,83	20.725,26
TOTAL INGRESOS	410.016,52	347.795,22	387.627,28	431.735,06	480.618,06	2.057.792,15
EGRESOS						
Materia Prima	123.654,80	137.553,60	153.014,62	170.213,47	189.345,46	773.781,95
Mano de Obra	6.757,58	6.960,31	7.169,12	7.384,19	7.605,72	35.876,91
Costos Indirectos de Fabricación	22.992,92	23.272,88	24.796,59	26.432,06	28.187,91	125.682,37
Gastos de Administración	36.038,34	37.119,49	38.233,07	39.380,07	40.561,47	191.332,44
Gastos de Ventas	8.019,54	8.260,13	8.507,93	8.763,17	9.026,06	42.576,83
Activos	64.970,00					64.970,00
Gastos de Constitución	580,00					580,00
15% Participación		14.849,56	16.397,09	17.224,11	17.838,26	66.309,03
Impuestos		19.353,92	20.441,71	21.472,73	22.238,37	83.506,73
Préstamos Bancarios (Principal)	3.051,53	4.272,15	5.981,01	8.373,41	11.722,77	33.400,86
Préstamos Bancarios (Intereses)	10.055,00	8.834,39	7.125,53	4.733,13	1.383,76	32.131,80
Dividendos Preferentes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos Comunes		32.396,78	36.237,58	38.065,29	39.422,56	146.122,21
Total egresos	276.119,71	292.873,20	317.904,25	342.041,62	367.332,35	1.596.271,13
Disponible	138.896,81	59.922,02	74.723,03	94.693,45	118.285,71	486.521,02
Inversión o financiamiento	133.896,81	54.922,02	69.723,03	89.693,45	113.285,71	461.521,02
Saldo final	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	25.000,00

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.6.3 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
Expresado en Dólares						
Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016	Acumulado
Ventas	309.466,52	344.250,56	382.944,32	425.987,26	473.868,23	1.936.516,89
Costo de ventas	154.733,26	182.643,93	217.310,00	258.313,62	307.697,78	1.120.698,58
Utilidad bruta	154.733,26	161.606,63	165.634,32	167.673,64	166.170,45	815.818,31
Gastos operativos	45.681,21	47.002,95	48.364,34	49.766,57	50.587,53	241.402,60
Gastos Administrativos	37.084,34	38.165,49	39.279,07	40.426,07	41.187,47	196.142,44
Gastos de ventas	8.596,87	8.837,46	9.085,26	9.340,50	9.400,06	45.260,16
Utilidades antes de intereses	109.052,05	114.603,68	117.269,99	117.907,08	115.582,92	574.415,71
Intereses Pagados	10.055,00	8.834,39	7.125,53	4.733,13	1.383,76	32.131,80
Intereses Ganados	0,00	3.544,66	4.682,97	5.747,80	6.749,83	20.725,26
utilidad antes impuestos	98.997,05	109.313,95	114.827,42	118.921,75	120.948,99	563.009,17
participación de trabajadores	14.849,56	16.397,09	17.224,11	17.838,26	18.142,35	84.451,38
impuestos	19.353,92	20.441,71	21.472,73	22.238,37	22.617,46	106.124,19
Utilidad Neta	64.793,57	72.475,15	76.130,58	78.845,12	80.189,18	372.433,60
Dividendos Preferentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Para accionistas	64.793,57	72.475,15	76.130,58	78.845,12	80.189,18	372.433,60

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.6.4 Balance genera primera cuadro

BALANCE GENERAL							
Expresado en Dólares							
CÓDIGO	Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Activos						
11	Activo corriente	8.114,04	133.896,81	175.289,64	214.010,98	250.448,48	282.203,48
1101	Disponible	8.114,04	133.896,81	175.289,64	214.010,98	250.448,48	282.203,48
11010101	Bancos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
11010102	Inversiones temporales	3.114,04	128.896,81	170.289,64	209.010,98	245.448,48	277.203,48
	Activo no corriente	55.829,30	62.598,71	59.647,41	56.696,12	54.044,83	52.016,87
12	Activo fijo	55.829,30	62.134,71	59.299,41	56.464,12	53.928,83	52.016,87
1201	Activo fijo tangible	55.829,30	62.134,71	59.299,41	56.464,12	53.928,83	52.016,87
120101	Activo fijo depreciable	56.639,30	64.970,00	64.970,00	64.970,00	64.970,00	64.970,00
120101002	Instalaciones	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
120101003	Equipos de computación	610,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00
120101004	Muebles de oficina	2.180,00	4.425,00	4.425,00	4.425,00	4.425,00	4.425,00
120101005	Vehículos	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00
120101006	Equipo de oficina	70,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
120101007	Maquinarias & utensilios	3.579,30	7.795,00	7.795,00	7.795,00	7.795,00	7.795,00
120101008	Edificio	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
120101009	Terreno (arriendo)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
	Depreciación acumulada	(810,00)	(2.835,29)	(5.670,59)	(8.505,88)	(11.041,17)	(12.953,13)
13	Otros activos						
1301	Pagos anticipados	0,00	464,00	348,00	232,00	116,00	0,00
130103	Gastos de funcionamiento	0,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00
13010301	Amortización gastos función	0,00	(116,00)	(232,00)	(348,00)	(464,00)	(580,00)
	Total gastos de amortización	0,00	464,00	348,00	232,00	116,00	0,00
	Total Activo	63.943,34	196.495,51	234.937,06	270.707,10	304.493,31	334.220,34

Balance general segunda cuadro

2	Pasivos						
21	Pasivo corriente	24.192,74	34.203,48	36.838,80	38.696,84	40.076,63	40.759,81
2101	Cuentas por pagar	24.192,74	34.203,48	36.838,80	38.696,84	40.076,63	40.759,81
21010101	Cuentas x pagar proveedores						
21010105	15% participación	10.122,75	14.849,56	16.397,09	17.224,11	17.838,26	18.142,35
21010108	Impuestos por pagar	14.069,98	19.353,92	20.441,71	21.472,73	22.238,37	22.617,46
	Dividendos por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	Pasivos a largo plazo	0,00	22.085,97	17.813,82	11.832,81	3.459,41	-8.263,36
2202	Préstamos bancarios	0,00	22.085,97	17.813,82	11.832,81	3.459,41	-8.263,36
	Total pasivo	24.192,74	56.289,45	54.652,62	50.529,66	43.536,04	32.496,45
3	Patrimonio						
3.1	Capital aporte / propietario	0,00	75.412,50	75.412,50	75.412,50	75.412,50	75.412,50
3.2	Capital aporte / accionista	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3	Reservas legales			3.239,68	6.863,44	10.669,96	14.612,22
3.4	Reservas facultativas			9.719,04	20.590,31	32.009,89	43.836,66
3.5	Reservas estatutarias			6.479,36	13.726,87	21.339,93	29.224,44
3.6	Utilidades retenidas			12.958,71	27.453,74	42.679,86	58.448,88
3.7	Utilidad perdida ejercicio	39.750,60	64.793,57	72.475,15	76.130,58	78.845,12	80.189,18
	Total patrimonio	39.750,60	140.206,07	180.284,43	220.177,44	260.957,27	301.723,89
	Total Pasivo + Patrimonio	63.943,34	196.495,51	234.937,06	270.707,10	304.493,31	334.220,34
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.7 Evaluación financiera

Después de realizar los estudios financieros antes y después del proceso de reingeniería, determinamos los flujos futuros que fueron utilizados para realizar la respectiva evaluación financiera.

EVALUACIÓN FINANCIERA SIN REINGENIERÍA						
Expresado en Dólares						
CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017	Acumulado
Utilidad/Ejercicio	13.625,60	18.124,79	22.223,89	26.683,56	31.500,03	112.157,87
Depreciación	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	4.050,00
Amortizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujos Futuros	14.435,60	18.934,79	23.033,89	27.493,56	32.310,03	116.207,87

EVALUACIÓN FINANCIERA CON REINGENIERÍA						
Expresado en Dólares						
CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017	Acumulado
Utilidad/Ejercicio	61.110,37	68.798,30	72.423,27	75.106,65	76.419,52	353.858,10
Depreciación	2.835,29	2.835,29	2.835,29	2.535,29	1.911,96	12.953,13
Amortizaciones	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	570,00
Flujos Futuros	64.059,66	71.747,59	75.372,56	77.755,94	78.445,48	367.381,23

DETERMINACIÓN DE FLUJOS FUTUROS

Flujos Futuros	Sin Reingeniería	Con Reingeniería	Diferencia	% Estimado
1	14.435,60	64.059,66	49.624,06	
2	18.934,79	71.747,59	52.812,81	
3	23.033,89	75.372,56	52.338,68	
4	27.493,56	77.755,94	50.262,38	
5	32.310,03	78.445,48	46.135,44	

Elaborado por: Darwin Reyes Izurieta.

4.7.1 Método de recuperación

Inversión Inicial	100.550,00
Flujos Futuros	Valores
1	49.624,06
2	52.812,81
3	52.338,68
4	50.262,38
5	46.135,44

Luego de verificar los valores se dio la aceptación del proyecto, ya que el método de recuperación determina, que la inversión inicial es recuperada antes del tiempo promedio de los 3 años; el tiempo de recuperación del proyecto es de un 1 año 11 meses y 2 días

Tasa/Descuento	15,00%	(VAN) VALOR ACTUAL NETO	
Inversión Inicial	100.550,00		
Inversión Inicial	Valores		
1	49.624,06	43.151,35	
2	52.812,81	39.934,07	
3	52.338,68	34.413,53	
4	50.262,38	28.737,68	
5	46.135,44	22.937,47	
	169.174,10	169.174,10	
	VAN	68.624,10	

Luego de analizar el valor actual neto se determinó que se debe aceptar el Proyecto de inversión, debido a que el VAN el valor actual neto es superior a 0.

Tasa/Descuento	15,00%	(TIR) TASA INTERNA DE RETORNO	
Inversión Inicial	-100.550,00		
Flujos Futuros			
1	49.624,06		
2	52.812,81		
3	52.338,68		
4	50.262,38		
5	46.135,44		
	41,53%		

Una vez hecho el estudio de comparación y verificar la tasa interna de retorno, se da por aprobado para la aceptación del proyecto de inversión, ya que la tasa interna de retorno es superior al costo de capital promedio ponderado.

CONCLUSIONES

Mediante la evaluación financiera se muestra una efectividad económica rentable, favorable para la empresa en los siguientes periodos.

La reingeniería es una herramienta para organizar, aplicar y evaluar los cambios. Su aplicación requiere una serie de pasos que se deben cumplir y no manejar al azar, es un compromiso que abarca a todos los miembros de la organización.

Las estrategias ya sean estas de administración, de ventas, de operación y de servicio, provocará que estén preparados para alguna externalidad que se presente dentro de la empresa como fuera del mercado.

Al analizar los informes correspondientes de cada área, dará la facilidad de tomar decisiones oportunas, con el fin de mejorar sus actividades ya sea de producción administrativa de ventas o de servicio.

Mantener un control con la participación y colaboración del personal, que permita el funcionamiento adecuado y esto a su vez, lleve a un buen ambiente laboral.

Con la formalización, se mantendrá un orden direccionado a mantener el buen desempeño, que tenga como objetivo, brindar un buen servicio con eficiencia y eficacia.

RECOMENDACIONES

Para lograr la efectividad financiera hay que empezar por una estructuración en todas sus áreas, rediseñar, empezar desde cero.

Mantener una coordinación efectiva en todo su entorno, planificar estrategias para días festivos y normales del año, con la finalidad de que tenga más acogida por parte de los clientes y posibles clientes.

Mantenerse encaminado en base a la dirección de procesos, mediante los informes pertinentes, se tomará las respectivas decisiones que ayuden al mejoramiento continuo.

El autor considera que se debe implementar un nuevo modelo de manejo administrativo para la empresa gastronómica Quisquella la Bella para que tenga una estructura de organización formal, capacitar a todos los trabajadores y más aún a los colaboradores que tienen mayor contacto con los clientes, para que puedan realizar sus actividades de manera adecuada, acorde a las necesidades y preferencia de los clientes.

4.7.2 Plan de acción.

Problema Principal: Mal manejo administrativo, desconocimiento de la misma			
Fin del proyecto: Posesionar a la empresa en el mercado como uno de los mejores restaurantes de la Provincia de Santa Elena.		Indicadores: Encuesta realizada a los colaboradores, clientes en general, administradores de otras instituciones.	
Propósito del proyecto: Obtener la rentabilidad y maximización de las utilidades, que esta a su vez mejore la calidad de vida de los que conforman la Empresa Gastronómica Quisquilla la Bella.		Indicador: Clientes que prefieren nuestro servicio, clientes que prefieren a la competencia.	
Objetivos específico	Indicadores	Estrategias	Actividades
Analizar y rediseñar los procedimientos de todas las áreas.	Procesos de reingeniería.	ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN: actividades que determine las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, dar a conocer a los colaboradores cuales son las funciones que lleven al desarrollo sostenible de la empresa.	Analizar y definir el presupuesto para la contratación del proceso de reingeniería.
	Organigrama estructural.		Establecer las funciones a realizar de todos los colaboradores para el proceso de reingeniería.
	Proceso de compra.		Rediseñar formalmente el organigrama estructural.
	Proceso de pago.		Rediseñar todos los procesos de cada área.
	Proceso de factura y cobro. Proceso general.		Diseñar formatos para un mejor control de las labores y para medir el desempeño de productividad.
Describir la situación actual de los procesos internos y externo de la empresa.	Plan de implementación. Base de datos de la Empresa gastronómica Quisquilla la Bella.	ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN: Mediante la inspección, evaluación, observación, de los trabajadores y de cada área, los datos obtenidos permitirán realizar de un diagnóstico de la institución.	Recopilación de datos financieros, obtener información de todos los procedimientos de la empresa.
			Analizar mediante una inspección de todos gastos administrativos operativos y de servicio.
			Implementar un proceso de evaluación de la productividad de los trabajadores.
			Inspección de la infraestructura y adecuación de todas las áreas de trabajo para analizar los cambios que requiere.
Proponer un diseño organizacional acorde a las necesidades de la empresa.	Capacitar y evaluar de la productividad de los colaboradores en cada área.	ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN: Establecer líneas de dirección y de mando, llevar un control de los procesos que permita la idea uniforme de la organización.	Capacitaciones a los trabajadores en sus respectivas áreas como: administrativa, operativa y de servicio.
			Capacitar a los trabajadores con curso práctico de inglés básico y audiovisual, para brindar un óptimo servicio.
			Medir y evaluar el aprendizaje al personal con ejercicios prácticos en cada una de sus áreas.
			Asignación de jefes en cada área, direccionar a los colaboradores en sus puestos con una línea de mando.
Diseñar un plan de marketing y estrategias de promoción para la empresa.	Determinar las herramientas efectivas para entrar en el mercado	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO: Posesionar en la mente de los consumidores habitantes y futuros clientes, el producto y el servicio que ofrece.	Definir nuestro nicho de mercado objetivo
			Analizar las necesidades de gustos y preferencias de los consumidores y futuros clientes.
			Seleccionar los segmentos de mercado, planificar promociones para los meses altos y bajos.
			Difundir el servicio que ofrecemos por medios televisivos, radiales, hojas volantes entre otros.
			Diseñar promociones para las instituciones públicas y privadas. Planificar promover alianzas con hoteles y con promotores turísticos.

CONCLUSIONES

Con los procesos de reingeniería administrativa mejorará la productividad de la empresa obteniendo mayor utilidad, con el mejoramiento continuo las actividades laborales en todas sus áreas se desarrollarán con mucha eficiencia y eficacia, con ello incrementará la producción y tendrá un mayor crecimiento del patrimonio de la empresa gastronómica Quisquella la Bella.

Luego de haber realizado el diagnóstico correspondiente mediante la recopilación de datos de la empresa gastronómica Quisquella la Bella, el autor llegó a la conclusión de que la empresa desconoce del manejo administrativo, se pudo observar que carece de varios procesos como: administrativos, operativos, estrategias de ventas, y de servicio al cliente, por ello no eleva su desarrollo comercial y económico.

Mediante un plan de actividades se podrá direccionar a los colaboradores con el fin de que desarrollen con eficiencia y eficacia sus funciones, por ello es necesaria una buena coordinación para no obstaculizar el trabajo del proceso de reingeniería, ya que el cambio continuo en el mercado significa cambio continuo dentro de la empresa.

Proponer nuevas estrategias que ayuden a incrementar las ventas, que estas estrategias estén enfocadas hacia el turista y cliente en general, plantear cambios innovadores que se adapten a las nuevas exigencias del medio comercial, realizar cambios en todas las áreas de la empresa, sean estos de infraestructura, adecuación, etc.

La empresa gastronómica Quisquella la Bella, no tiene un control adecuado de las funciones que realizan sus colaboradores, no están bien direccionadas, por ello los colaboradores no cumplen al cien por ciento sus actividades laborales, ya que no se analiza en el trabajo reflejado de la productividad del negocio.

RECOMENDACIONES

Mediante una planificación el autor recomienda rediseñar todos los procesos de la empresa gastronómica Quisquilla la Bella, diseñar un nuevo modelo de procedimientos para todas las áreas y que éstas se adapten a las necesidades del mercado, implementar un proceso de reingeniería administrativa que lleve a la empresa a posesionarse en el mercado como una de las mejores de la Provincia de Santa Elena.

Rediseñar los procesos administrativos, capacitar al talento del recurso humano en todas sus áreas de actividad laboral, implantar nuevas estrategias que ayuden a incrementar las utilidades, y con ello obtener nuevos segmentos de mercado.

Llevar a cabo una planificación administrativa que conduzca a la consecución del mejoramiento continuo, estableciendo parámetros a seguir para lograr los objetivos planteados por la empresa.

Cambiar los procesos radicalmente para alcanzar mejoras de rendimiento total, diseñar un procedimiento de evaluación para medir la productividad de los colaboradores, aplicar normas y reglamentos internos de la empresa para que los trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones con la responsabilidad requerida.

BIBLIOGRAFIA

- CORAGGIO JOSÉ LUIS (2006) Las Políticas Públicas Participativas: ¿Obstáculo o requisito para el Desarrollo Local?
- FEPTCE (2007) Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador
- ARTEAGA, WALTER (2005) Lo Local: Dilemas de la Democracia y La Participación Social, CEDLA
- ASONAHORES (2005) Estadísticas Seleccionadas del Sector Turístico. Sept.05, Santo Domingo
- JEAN JAQUES LAMBIN (2004) Marketing Estratégico McGraw Hill
- PEREZ DE LAS HERAS M. (2004) Manual de Turismo Sostenible, Editor Mundi Prensa Libre S.A.
- STEPHEN P. ROBBINS. (2004) Administración de Empresas” 5ta Edición” San Diego State University Editorial: Pretince Hall, México
- LCDO. SILÍCEO ALFONSO A. (2005) Capacitación y Desarrollo de Personal 2da edición” Editorial: Limusa, México
- BIASCA RODOLFO E. (2006) Gestión de Cambios. “Modelo Biasca”, Empresas Competitivas 5 edición México
- UNIVERSIDAD N. A. DE MÉXICO (2007) Ciudad Universitaria Memorias Reingeniería Administrativa y Tecnológico primera edición México, D.F.
- MÉNDEZ ALVARES CARLOS E. (2009) Tecnologías y Herramientas de Gestión primera edición Bogotá Colombia.
- HALPERN DANIEL. (2010) Teoría y Práctica de un Modelo Comunicacional, primera edición Santiago de Chile

- HAMMER M. Y CHAMPY J. (2005) Reingeniería de la empresa. Ed. Parragón España.
- HAMMER M. CHAMPY J. (2004) Reingeniería. Colombia Editora Norma.
- CHAMPY J. (2004) Reingeniería en la Gerencia. Colombia. Editorial Norma.
- MARIÑO P. (2003) Las comunicaciones en la empresa: Normas, redes y servicios. Ed. RA-MA, 2ª edición, España.
- JOHANSON H, MCHUGH P. PENDLEBURY A, WHEELER W, (2000) Reingeniería de Procesos de Negocios. México, Limusa, S.A.
- SUÁREZ S.: Modelo de reingeniería administrativa en el sector automotriz de servicios, con el uso de nuevas tecnologías. Universidad Tecnológica de la Mixteca (México), Tesis de Licenciatura, Agosto, 2002.
- [www.http://anubis.ccm.itesm.mx/~rislas/home.html](http://www.anubis.ccm.itesm.mx/~rislas/home.html)
[www.http://es.shvoong.com/business-management/management/1706415](http://es.shvoong.com/business-management/management/1706415)
 investigaci%C3%B3n-en-la-administraci%C3%B3n/#ixzz1RYjKbvYy
<http://maps.google.es/maps?near=Salinas>
 Google – Mapa satelital de Salinas
<http://www.inec.gob.ec/cpv/>
- books.google.com.ec Donald C. Mosley, León C. Megginson, Paul H. Pietri – 2005 Entender la relación entre la filosofía administrativa, estrategias y nuevas formas de organización. Por ejemplo, el uso adecuado de las técnicas de reingeniería.
- books.google.com.ec J. A. Calle Guglieri. 2005 Seguridad administrativa Incluye el control de software, especialmente del procedente del exterior, la revisión de auditorías, la revisión de los controles de seguimiento de acciones personales relacionadas con la seguridad.
- Books.google.com.ec Universidad Nacional Autónoma de México 2007 Programa Reingeniería Administrativa y Desarrollo Tecnológico se realizó lo siguiente: En el año 2002, con las actas de exámenes ordinarios y extraordinarios y en el año 2005 se puso en operación lo correspondiente.
- books.google.com.ec Charles T. Horngren, George Foster, Srikant M. Datar 2007 Contabilidad de costos: un enfoque gerencia.

GLOSARIO

Reingeniería: Rediseñar procedimientos y funciones en todas las áreas, para incrementar la rentabilidad y la maximización del patrimonio en una empresa.

Recopilación datos: Que nos permitan la realización de un diagnóstico certero del funcionamiento de la empresa.

Estrategias: Ideas nuevas que podamos incluir en el desarrollo de mejora para la empresa.

Hipótesis: Suposición de procesos deductivos que nos lleva a la instancia de que si se dan ciertas condiciones se pueden obtener ciertos resultados.

Proceso: serie de pasos secuenciales que deben seguir para llegar a un objetivo específico.

Metodología: Es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objeto de la investigación.

Implementación: Incorporar nuevas técnicas para el buen funcionamiento de la empresa y buen servicio de las personas que laboran allí.

Empírica: Actividades realizadas de forma cotidiana de manera natural sin ningún tipo de estudio en sí.

Inserción: Adquirir personal con los requerimientos necesarios para desempeñar su labor.

Jerarquía: Posición en la cual se encuentra funcionando una empresa con diferentes mandos.

Delimitación: Limite a la investigación, que permite tener una visión general que tendrá el resultado.

Indumentaria: Adquirir implementos de trabajo para toda el área operativa respectiva.

Implementos: Adquisición de diferentes materiales que requiere la empresa para su mejor desempeño.

Disfunción: disfuncional y disfuncionalidad pueden designar a: Lo contrario a lo funcional. Problema que impide un correcto funcionamiento

ABREVIATURAS

S.A.: Sociedad anónima

MEXICO D.F.: México Distrito Federal.

BRM desempeño: bueno, regular, malo.

Exist.: existencia

V.: vendida

At.: Actualidad

ANEXO I

ENCUESTA:

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA CIUDAD DE

SALINAS Y TURISTAS EN GENERAL

El objetivo del estudio, es determinar las causas y consecuencias, de no tener una buena rentabilidad, y conocer el interés de los clientes por sus gustos y preferencias.

1.- ¿Es de su agrado o deleite los alimentos que se sirven en nuestro establecimiento? SI NO ¿Por qué?

2.- ¿Está usted de acuerdo con los precios y demás servicios? ¿Por qué?

SI NO

3.- ¿Usted frecuenta el restaurante, ya sea por lo gastronómico o por la atención que les brindan?

Siempre Rara vez
Frecuentemente Nunca

4.- ¿Es satisfactorio el servicio los pedidos salen a tiempo?

Satisfactorio

Poco satisfactorio

Medio satisfactorio

Insatisfactorio

5.- ¿Por qué cree usted que algunos turistas no visitan nuestro establecimiento?

Desconocimiento del idioma inglés

Falta de variación del menú

Mal servicio

6.- ¿Por qué cree usted que los trabajadores del restaurante no dan una buena atención?

La empresa no se preocupa por capacitar

Falta de capacitación

No están capacitados

7.- ¿Considera usted que se debe implementar nuevos servicios? Recomiende uno.

SI NO TALVEZ

ANEXO II

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA REALIZADA A LOS ADMINISTRADORES GERENTES GASTRONÓMICOS DE LA CIUDAD DE SALINAS

Objeto del estudio, es determinar las causas y consecuencias, de no tener una buena rentabilidad, y conocer el interés de los clientes por sus gustos y preferencia.

1.- ¿Las empresas gastronómicas planifican mejoras para aumentar la clientela?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

2.- ¿Cree usted que la empresa gastronómica Quisqueña la Bella está posicionada en el mercado? SI NO

3.- ¿Está dispuesto a participar en un proceso de reingeniería administrativa para mejorar en todo su entorno?

4.- ¿Cómo evalúa la comunicación que existe entre los colaboradores?

Excelente Buena Mala

Muy buena Regular

5.- ¿La administración ha propuesto nuevas estrategias de cambio para incrementar las ventas?

6.- ¿Cree usted que se debe implementar un proceso de reingeniería administrativa que ayude a la mejora de la empresa gastronómica Quisquilla la Bella?

7.- ¿Usted como colaborador están dispuestos a participar y recibir capacitaciones que ayuden al proceso de reingeniería administrativa con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa?

8.- ¿La administración se preocupa por un servicio que sea eficiente y eficaz?

ANEXO III

Formato de comandas para pedidos

QUISQUELLA LA BELLA		QUISQUELLA LA BELLA		QUISQUELLA LA BELLA	
RESTAURANTE		RESTAURANTE		RESTAURANTE	
FECHA:	MESA N°:	FECHA:	MESA N°:	FECHA:	MESA N°:
TOTAL	\$	TOTAL	\$	TOTAL	\$
MESERO(A):		MESERO(A):		MESERO(A):	
QUISQUELLA LA BELLA		QUISQUELLA LA BELLA		QUISQUELLA LA BELLA	
RESTAURANTE		RESTAURANTE		RESTAURANTE	
FECHA:	MESA N°:	FECHA:	MESA N°:	FECHA:	MESA N°:
TOTAL	\$	TOTAL	\$	TOTAL	\$
MESERO(A):		MESERO(A):		MESERO(A):	
QUISQUELLA LA BELLA		QUISQUELLA LA BELLA		QUISQUELLA LA BELLA	
RESTAURANTE		RESTAURANTE		RESTAURANTE	
FECHA:	MESA N°:	FECHA:	MESA N°:	FECHA:	MESA N°:
TOTAL	\$	TOTAL	\$	TOTAL	\$
MESERO(A):		MESERO(A):		MESERO(A):	

**Formato base de datos de los empleados
del restaurante Quisquilla la Bella**

BASE DE DATOS DEL EMPLEADO			FICHA # :	
Cargo:		Tipo/contrato:		Observación
Apellidos:		Fecha/Ingreso:		
Nombres:		Fecha/Salida:		
Edad:		Sueldo \$:		
Tipo/Sangre:		Licencia tipo:		
Dirección:		Cedula:		
Estado:		Telf. :		
Hijos:		Celular:		

BASE DE DATOS DEL EMPLEADO			FICHA # :	
Cargo:		Tipo/contrato:		Observación
Apellidos:		Fecha/Ingreso:		
Nombres:		Fecha/Salida:		
Edad:		Sueldo \$:		
Tipo/Sangre:		Licencia tipo:		
Dirección:		Cedula:		
Estado:		Telf. :		
Hijos:		Celular:		

Formato de inventarios de la empresa gastronómica Quisquella la Bella

BEBIDAS	FECHA:				FECHA:				FECHA:			
	Exist	V	Ingres	Act.	Exist	V	Ingres	Act.	Exist	V	Ingres	Act.
AGUA												
CLUB VERDE PEQUEÑA												
COLAS												
GIN WENBLE												
PILSENER LIGTH												
PIÑA COLADA												
RON ABUELO 1,75 L												
RON SAN MIGUEL 5												
RON SAN MIGUEL BLANCO												
RON SAN MIGUEL MOJITO												
RON SAN MIGUEL ORO												
RUSSKAYA MANZANA												
RUSSKAYA NARANJA												
TEQUILA AZUL												
TEQUILA CHARRO												
VODKA ABSOLUD												
VODKA RUSSKAYA												
VODKA SIRON												
VODKA SMIRNOFF												
ZHUMIR LIMON												
FECHA: / /				REVISADO: _____								
Hora:				Firma Adm.								

Formato

Contrato de trabajo a prueba

En la ciudad de Salinas a los quince días del mes de octubre de dos mil doce, se celebra el presente **contrato de trabajo a prueba** entre los señores **Auliria Bravo Vélez** y el señor(a), _____ al tenor de las cláusulas siguientes.

Primera.- Intervinientes.- Intervienen en la celebración del presente contrato de trabajo a prueba, por una parte, la señora Auliria Brava **Vélez**, a quien en adelante y para los efectos de este contrato se lo denominará simplemente como “**el empleador**” y, por otra, el señor _____, a quien en adelante se le denominará simplemente como “**el trabajador**”.

Segunda.- Objeto: “**El trabajador**”, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo la orden y dependencia del señora **Auliria Bravo Vélez**, en calidad de **Salonero**, con todas las labores inherentes a sus funciones, en el local de servicios gastronómico de su propiedad ubicado en el malecón de salinas, av. 12 y calle principales, de la ciudad de salinas con el horario de lunes a domingo de 09:00am. A 21:00pm.

El empleador se compromete a darle un día libre entre semana fin de completar las 40 horas laborales.

Tercero.- Remuneración.- “**El trabajador**”, percibirá como remuneración mensual el sueldo equivalente a **\$300,00 (trescientos dólares americanos)** y faculta a “**el empleador**” para que en evento de terminación del contrato, si quedaren deudas pendientes por cualquier valor o especie, reintegros no efectuados, pérdidas de útiles de labor, descuento estos valores de los que haya pagarle por concepto de remuneración.

Cuarta.- Plazo.- El presente contrato de trabajo se los considera de prueba y por lo mismo, tiene una duración de **noventa días**, vencido los cuales, cualquiera de las partes puede darlo por terminado conforme a lo establecido en el art. 15 del código de trabajo.

Quinta.- Domicilio.- Las partes determinan la ciudad de salinas para los efectos judiciales y extrajudiciales del presente contrato.

Para constancia de lo expresamente estipulado, las partes suscriben el presente contrato en tres ejemplares de igual tenor y valor.

Auliria Bravo Vélez
Empleador

Empleado

Contrato de trabajo a plazo fijo

En la ciudad de Salinas, _____, se celebra el presente **contrato de trabajo a plazo fijo entre los señores: Auliria Bravo Vélez**, y el señor _____, al tenor de las siguientes cláusulas:

Primera: Intervenientes.- Intervienen en la celebración del presente **contrato de trabajo a plazo fijo**, por una parte, el señor: _____, por sus propios derechos, a quien en adelante se la podrá denominar “**el trabajador**”; y por otra, el **señora Auliria Bravo Vélez**, por los derechos que representa **restaurante Quisquella la Bella**, a quien en adelante se lo denominará “**el empleador**”.

Segunda: Objeto.-“**El empleador**”, conviene en contratar, como en efecto contrata al señor: _____, para que preste sus servicios lícitos y personales en calidad de **cocinero**, en el local ubicado, en el malecón de salinas, av. 12 y calle principales, de la ciudad de salinas provincia de Santa Elena, en jornada de nueve horas diaria, de lunes a domingo, el empleador se compromete a darle un día libre entre semana a fin de completar las 40 horas laborales, debiendo realizar todas las funciones inherentes a sus labores. “**el empleador**” se reserva el derecho de trasladar al “**trabajador**” a cualquiera de las áreas, según las necesidades de la empresa. “**el trabajador**”, por su parte, manifiesta que acepta prestar sus servicios para el “**el empleador**” ejecutando las labores encomendadas, en las condiciones señaladas en la ley.

Tercera: Remuneración.- “**El trabajador**” percibirá como remuneración mensual, el equivalente al sueldo básico unificado para los trabajadores en general, vigente al momento de la suscripción del presente contrato, esto es, la suma de **\$350.00 (trescientos cincuenta dólares)**.

Y que “**El Empleador**” le cancelará proporcionalmente cada quincena. Así mismo, “**el trabajador**” faculta a “**empleador**” para que en el evento de terminación del contrato, si quedasen deudas pendientes por cualquier concepto laboral o civil o proveniente de préstamos, anticipos, vales, perdidas de útiles de labor, reintegros no efectuados o cualquier otro valor o especie no reintegrada, descuenta estos valores de los que haya que pagarle por cualquier concepto, especialmente de la remuneración.

Cuarta: Plazo del Contrato.- El presente contrato de trabajo es de plazo fijo, con una duración de **un año**, contado a partir de la fecha de su suscripción.

Quinta: Sanciones.- En lo referente al establecimiento de sanciones, formas de determinarlas y la garantía para su efectividad, las partes se someten a lo que al respecto establece el código de trabajo y más normas pertinentes.

Sexta: Normas Supletoria.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la ley de la materia, en especial, las relativas a las obligaciones y prohibiciones que corresponden tanto a “**el empleador**” como a “**el trabajador**”. En caso de producirse modificaciones a la legislación actual que regule las relaciones de trabajo, se aplicara lo dispuesto en la nueva legislación, en todo aquello que fuere en beneficio de las partes.

Séptima: Domicilio, Jurisdicción y Competencia.- Las partes acuerdan que en caso de controversia se someterán a la jurisdicción y competencia de los jueces de trabajo, para lo cual señalan como domicilio la ciudad de la libertad.

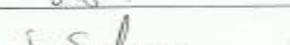
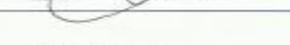
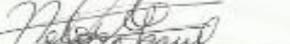
Para constancia de la aceptación de lo expresamente estipulado, las partes suscriben el presente contrato de trabajo en tres ejemplares de igual tenor y valor.

Auliria Bravo Vélez
Quisquilla la Bella

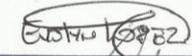
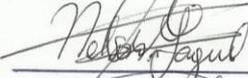
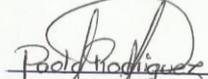
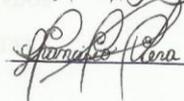
González Tigrero Félix Abraham
C.I. 091982106-6

ANEXO IV

REUNIÓN GENERAL DE LOS COLABORADORES PARA EL
PROCESO DE REINGENIERÍA

NOMBRE Y APELLIDO	FIRMAS
Anael Bravo	
Kelwin Vera	
Juan Vera	
MARTHA PELAY	
Cristian Reyes	
Juan Guzman	
Luis Romero	
Miguel Soriano	
Daniel Jara	
Joss Pozo	
Jefferson Soriano	
Cristhian Vera	
Roberto Bravo	
Rosa Soriano	
Jefferson Pozo	
Carlos Soriano	
Joel Orcafi	
ENELYN LÓPEZ	
Nelson Jaquez	
Carlos Orcafi	
Pablo Rodriguez	
Germán Vera	

**REUNIÓN DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIO
PARA EL PROCESO DE REINGENIERÍA**

NOMBRE Y APELLIDO	FIRMAS
EVELYN LÓPEZ	
Nelson Aguilar	
Carlos Orreola	
Paola Rodríguez	
Gloria Vera	

Reunión con los colaboradores del área de servicio



REUNIÓN CON LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE COCINA PARA EL PROCESO DE REINGENIERÍA

NOMBRE Y APELLIDO

FIRMAS

Carlos Reyes

Luis Guzman

Luis Zamora

Miguel Soriano

Daniel Jara

das Piro

Jefferson Soriano

Cristhian Vera

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

Reunión con los colaboradores del área de cocina



EUNIÓN CON LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE PIZZAS PARA EL PROCESO DE REINGENIERÍA

NOMBRE Y APELLIDO

FIRMAS

Roberto Bravo



Jefferson Pezo



Reunión con los colaboradores del área de pizza



**REUNIÓN CON LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE CAJA
PARA EL PROCESO DE REINGENIERÍA**

NOMBRE Y APELLIDO

FIRMAS

Jepperson Soriano
Cristhian Vera

J. Soriano
Cristhian Vera

Reunión con los colaboradores del área de caja



Adecuación del área operativa de producción

