



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

“DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “PICADITAS DEL MAR” QUE PERMITA INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD”

Disertación de grado previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad

### **Línea de Investigación:**

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

### **Autora:**

ANDREA CRISTINA OLIVO VELASTEGUÍ

### **Director:**

DR. Msc. ÁNGEL ROGELIO ORTIZ DEL PINO

**Ambato - Ecuador**

**Junio 2014**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA "PICADITAS DEL MAR" QUE PERMITA INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD.

**Línea de investigación:**

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**Autora:**

ANDREA CRISTINA OLIVO VELASTEGUÍ

Ángel Rogelio Ortiz del Pino; Dr. Msc.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

Raúl Marcelo Benavides Lara; Dr.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

Walter Ramiro Jiménez Silva; Dr.

**CALIFICADOR**

f. \_\_\_\_\_

Andrea del Carmen González Bucheli; Ing.

**DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN** f. \_\_\_\_\_

**DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel; Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. \_\_\_\_\_

**Ambato- Ecuador  
Junio 2014**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Andrea Cristina Olivo Velasteguí portadora de la cédula de ciudadanía No. 1804459632 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la reducción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

Andrea Cristina Olivo Velasteguí

C.I. 180445963-2

## AGRADECIMIENTO

Llegar a esta etapa de mi vida es uno de tantos sueños hecho realidad y todo gracias a Dios que ha diario me ha bendecido y ha guiado mi camino, gracias a él hoy estoy culminando el primero de muchos escalones en mi vida profesional.

También quiero agradecerles a mis padres por apoyarme siempre con su amor y sus sabios consejos, a mis hermanos y a mi esposo por su inmensa paciencia y preocupación para que día a día me supere no solo como profesional sino también como mujer, hija, hermana y madre.

Un profundo agradecimiento a todos quienes fueron mis maestros a lo largo de la carrera, de manera especial a mi director de tesis el Dr. Ms. Ángel Ortiz del Pino, por las consideraciones y el gran apoyo académico que me ha brindado durante este proceso, siempre lo tendré presente no solo como profesor sino también como un gran amigo, gracias Angelito. Finalmente quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por abrirme sus puertas y formarme no solo en lo académico sino también en valores católicos que complementan a diario mi vida personal y profesional.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de disertación está dedicado a mis padres, porque hicieron hasta lo imposible por darme la mejor educación y hoy por fin se cumple el sueño de ver a su hija obtener un título universitario, lo cual es fruto de su amor, esfuerzo y comprensión.

También quiero dedicarle esta disertación al amor de mi vida, a esa personita que con la luz de sus ojos y su hermosa sonrisa me acompañó cada uno de los días que tardé en terminar este trabajo, mi preciosa hija.

## RESUMEN

En el restaurante "Picaditas del Mar" existen bajos niveles de productividad, provocados entre otros por la ausencia de un modelo de Desarrollo Organizacional adaptado a sus necesidades, requerimientos y objetivos, lo cual ha limitado el crecimiento económico y empresarial. El objetivo principal de la disertación de grado es **Diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional para la empresa "Picaditas del Mar" que permita incrementar su productividad.**

Para el estudio se encuestó a 321 clientes, y se les preguntó acerca de satisfacción en cuanto al servicio, productos y el personal. Se encuestó a 3 empleados y se preguntó sobre procesos, satisfacción laboral, condiciones de trabajo y motivación. Se entrevistó a un proveedor, al que se le preguntó acerca de almacenamiento, transporte, precios, capacidad de planta.

Se realizó una observación de campo de 12 procesos, infraestructura, distribución de espacios, seguridad. Respecto a los productos de la empresa se encontró que el 39% de los clientes se siente altamente satisfecho, el 55.14% medianamente satisfecho, el 4,67 con baja satisfacción, el 1.25% nada satisfecho. Se encontró que el 67% de los empleados tiene un nivel bajo de conocimientos de los procesos, el 33% desconoce totalmente. Es necesario un modelo de desarrollo organizacional que contenga un reglamento interno de trabajo y un manual de procesos.

**Palabras clave:** modelo, desarrollo organizacional, productividad, procesos, funciones.

## ABSTRACT

There are low productivity levels in the restaurant “Picaditas del Mar”, caused by the absence of a model of organizational development adapted to its necessities, requirements and objectives; which has limited both its economic and business growth. The main objective is to design a Model of Organizational Development for the company “Picaditas del Mar” that increases productivity.

Three hundred and twenty one clients took a survey about their opinion related to the service, products and staff, three employees were polled about their opinion about processes, job satisfaction, work condition and motivation. Finally, a supplier took a survey about storage, transport, prices and plant capacity.

A field observation of 12 processes, infrastructure, space distribution and security were also conducted. The survey results about the products revealed that 39% of the clients are highly satisfied, 55.14% were fairly satisfied, 4.67% were low satisfied and 1.25% was unsatisfied. It also revealed that 67% of the employees have a lack of knowledge about processes and 33% know nothing about them. This way, an organizational development model that contains internal labor regulations and a manual of procedures are highly necessary.

**Key words:** Model, organizational development, productivity, processes, functions.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Preliminares

Hoja de aprobación.....	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1. El Problema.....	3
1.1.Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.3. Análisis crítico.....	7
1.4. Formulación del problema.....	7
1.5. Interrogantes del problema.....	8
1.6. Delimitación del problema.....	8
1.6.1. Contenidos.....	8
1.6.2. Geográfica.....	9
1.6.3. Temporal.....	9
1.7. Justificación.....	9
1.8. Objetivos.....	10
1.8.1. Objetivo general.....	10
1.8.2. Objetivos específicos.....	10
Capítulo II.....	12

2. Marco Teórico.....	12
2.1. Antecedentes investigativos.....	12
2.2. Fundamentación filosófica.....	13
2.3. Fundamentación legal.....	14
2.4. Fundamentación teórica.....	18
2.4.1. Desarrollo organizacional.....	18
2.4.1.1. Definición de desarrollo organizacional.....	18
2.4.1.2. Por qué el desarrollo organizacional.....	19
2.4.1.3. Características del desarrollo organizacional.....	20
2.4.1.4. Objetivos básicos del desarrollo organizacional.....	20
2.4.1.5. Diagnóstico del desarrollo organizacional.....	21
2.4.1.6. Novedades del desarrollo organizacional.....	23
2.4.1.7. Definición de modelo.....	26
a) Modelo de DO relacionados con cambios estructurales.....	27
b) Modelo de DO de Lawrence y Lorsch.....	27
c) Modelo de Kurt Lewin.....	28
d) Modelo de DO tipo grid de Blake y Mouton.....	29
e) Modelo 3D de Reddin.....	30
f) Modelo cíclico de DO.....	32
2.4.1.8. Diseño de las intervenciones del DO.....	32
2.4.2. Productividad.....	44
2.4.2.1. Definición de productividad.....	44
2.4.2.2. Importancia de la administración en la productividad.....	45
2.4.2.3. Relación producción - productividad.....	46
2.4.2.4. Relación eficiencia - productividad.....	46
2.4.2.5. Diagnóstico de la productividad.....	47
2.4.2.6. Variables de la productividad.....	48
2.4.2.7. Ciclo de la productividad.....	49
2.4.2.8. Estrategias básicas para mejorar la productividad.....	53

2.4.2.9. Principios para ejecutar el aumento de productividad.....	55
Capítulo III.....	57
3. Metodología.....	57
3.1. Enfoques investigativos.....	57
3.2. Modalidad de la investigación.....	58
3.3. Métodos de investigación.....	59
3.4. Tipos o niveles de investigación.....	59
3.5. Fuentes de información.....	60
3.6. Instrumentos para obtener información.....	61
3.7. Población y muestra.....	62
Capítulo IV.....	64
4. Análisis e interpretación de resultados.....	64
4.1. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes.....	64
4.2. Resultados de la encuesta dirigida a los empleados.....	84
4.3. Resultados de la entrevista al proveedor.....	99
Capítulo V.....	101
5. Propuesta.....	101
5.1. Introducción.....	101
5.1.1. Diagnóstico.....	101
5.1.2. Planeación de la acción.....	103
Capítulo VI.....	
6. Conclusiones y recomendaciones.....	163
6.1. Valoración de los impactos potenciales.....	163
6.2. Conclusiones.....	167
6.3. Recomendaciones.....	169
Bibliografía.....	172
Anexos.....	176

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Tablas

Tabla 3.1. Estudios sobre Administración.....	58
Tabla 3.2. Población y muestra.....	63
Tabla 4.1. Satisfacción de los productos.....	64
Tabla 4.2. Atención al cliente.....	66
Tabla 4.3. Calidad de los productos.....	67
Tabla 4.4. Comunicación con el cliente.....	68
Tabla 4.5. Tiempo de entrega.....	69
Tabla 4.6. Precios de los productos.....	70
Tabla 4.7. Nivel de conocimientos.....	71
Tabla 4.8. Probabilidad de regreso.....	72
Tabla 4.9. Tiempo de consumo.....	74
Tabla 4.10. Promoción.....	75
Tabla 4.11. Calidad estándar.....	76
Tabla 4.12. Aseo de las instalaciones.....	78
Tabla 4.13. Aseo del personal.....	78
Tabla 4.14. Comodidad de las instalaciones.....	79
Tabla 4.15. Ambiente del local.....	80
Tabla 4.16. Puntos críticos-encuesta clientes.....	82
Tabla 4.17. Conocimientos de los reglamentos.....	84
Tabla 4.18. Existencia de manuales.....	85
Tabla 4.19. Controles de calidad.....	86
Tabla 4.20. Incentivos económicos.....	87
Tabla 4.21. Productividad laboral.....	88
Tabla 4.22. Implementación de tecnologías.....	89
Tabla 4.23. Sugerencia de cambios.....	90
Tabla 4.24. Organigrama estructural.....	91

Tabla 4.25. Funciones de los empleados.....	92
Tabla 4.26. Objetivos empresariales.....	93
Tabla 4.27. Registro de tareas.....	94
Tabla 4.28. Tiempo de las tareas.....	95
Tabla 4.29. Distribución del área.....	96
Tabla 4.30. Ambiente de trabajo.....	97
Tabla 4.31. Puntos críticos - entrevista empleados.....	98
Tabla 4.32. Entrevista al proveedor.....	100
Tabla 6.1. Resultados de las ecuaciones.....	167

## **Gráficos**

Gráfico 1.1. Productividad total del restaurante "Picaditas del Mar".....	5
Gráfico 1.2. Ventas y Utilidad del Restaurante "Picaditas del Mar".....	6
Gráfico 2.1. Modelo de Lawrence y Lorsch.....	28
Gráfico 2.2. Modelo de Kurt Lewin.....	29
Gráfico 2.3. Modelo tipo grid.....	30
Gráfico 2.4. Modelo 3D.....	31
Gráfico 2.5. Modelo cíclico de desarrollo organizacional.....	32
Gráfico 2.6. Principios para calificar una intervención.....	33
Gráfico 2.7. Intervenciones estratégicas.....	33
Gráfico 2.8. Factores del diseño estructural.....	34
Gráfico 2.9. Ventajas de la estructura funcional.....	36
Gráfico 2.10. Ventajas de la estructura divisional.....	37
Gráfico 2.11. Actividades del rediseño.....	39
Gráfico 2.12. Objetivos de los círculos de calidad.....	41
Gráfico 2.13. Ventajas de los círculos de calidad.....	42
Gráfico 2.14. Sistema de compensación.....	45

Gráfico 2.15. Registro de tareas.....	47
Gráfico 2.16. Variables de la productividad.....	48
Gráfico 2.17. Ciclo de la productividad.....	49
Gráfico 2.18. Áreas de medición de la productividad.....	52
Gráfico 2.19. Mejora de la productividad.....	53
Gráfico 2.20. Estrategias para mejorar la productividad de la mano de obra.....	54
Gráfico 2.21. Estrategias para mejorar la productividad del capital.....	54
Gráfico 2.22. Estrategias administrativas para mejorar la productividad.....	55
Gráfico 2.23. Principios para incrementar la productividad.....	56
Gráfico 4.1. Satisfacción de los productos.....	64
Gráfico 4.2. Atención al cliente.....	66
Gráfico 4.3. Calidad de los productos.....	67
Gráfico 4.4. Comunicación con el cliente.....	68
Gráfico 4.5. Tiempo de entrega.....	70
Gráfico 4.6. Precios de los productos.....	71
Gráfico 4.7. Nivel de conocimientos.....	72
Gráfico 4.8. Probabilidad de regreso.....	73
Gráfico 4.9. Tiempo de consumo.....	74
Gráfico 4.10. Promoción.....	75
Gráfico 4.11. Calidad estándar.....	76
Gráfico 4.12. Aseo de las instalaciones.....	78
Gráfico 4.13. Aseo del personal.....	79
Gráfico 4.14. Comodidad de las instalaciones.....	80
Gráfico 4.15. Ambiente del local.....	81
Gráfico 4.16. Conocimientos de los reglamentos.....	84
Gráfico 4.17. Controles de calidad.....	86
Gráfico 4.18. Incentivos económicos.....	87
Gráfico 4.19. Productividad laboral.....	88
Gráfico 4.20. Implementación de tecnologías.....	90

Gráfico 4.21. Funciones de los empleados.....	92
Gráfico 4.22. Objetivos empresariales.....	93
Gráfico 4.23. Registro de tareas.....	94
Gráfico 4.24. Tiempo de las tareas.....	95
Gráfico 4.25. Distribución del área.....	96
Gráfico 4.26. Ambiente de trabajo.....	97
Gráfico 4.27. Entrevista al proveedor.....	100
Gráfico 5.1. Organigrama estructural - Restaurante.....	105
Gráfico 5.2. Organigrama posicional - Restaurante.....	106
Gráfico 5.3. Organigrama funcional - Restaurante.....	107
Gráfico 5.4. Ganancias actuales vs. cantidad de producción actual.....	171
Gráfico 6.1. Tiempo anterior vs. Cantidad de producción.....	164
Gráfico 6.2. Tiempo actual vs. Cantidad de producción.....	165
Gráfico 6.3. Ganancias anteriores vs cantidad de producción anterior.....	166
Gráfico 6.4. Ganancias actuales vs cantidad de producción actual.....	166

## **Imágenes**

Imagen 2.1. Diseño estructural.....	35
Imagen 2.2. Estructura funcional.....	36
Imagen 2.3. Estructura matricial.....	38

## INTRODUCCIÓN

Los modelos de desarrollo organizacional por mucho tiempo tuvieron un concepto centrado exclusivamente al factor humano dentro de las organizaciones, hoy en día este concepto se ha extendido llegando así al diseño de estructuras y procesos que contribuyan no solo con el factor humano sino también con el incremento de la productividad, efectividad y los resultados empresariales.

Con la consideración anterior surge la interrogante ¿Cómo mejorarla productividad del Restaurante "Picaditas del Mar" aplicando un modelo de Desarrollo Organizacional?, a lo que se puede responder que la productividad es el motor de todos los procesos en las empresas, y el Restaurante "Picaditas del Mar" no es la excepción, ya que ha venido enfrentando varios problemas relacionados con el tema de estudio, y siempre ha mantenido la convicción de que debe mejorarlos.

El Desarrollo Organizacional es una disciplina que tiene que ver con las organizaciones, los grupos como sistemas y el diseño de sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados (?, 2007: Free Management Library).

Por lo tanto se puede decir que el Desarrollo Organizacional va de la mano con la productividad, ya que el diseño de estructuras, sistemas y procesos tienen como principal actor al factor humano, el mismo que se encargará de cumplir con dichos lineamientos para orientar a la empresa hacia la consecución de niveles de productividad altos con beneficio tanto de la empresa como de sus colaboradores.

En el presente trabajo de investigación se plantea el diseño de un modelo de Desarrollo Organizacional para la empresa "Picaditas del Mar" para incrementar su productividad, el mismo que está orientado a guiar las actividades de la empresa a través de reglas y procesos lógicos de gestión.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema**

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA "PICADITAS DEL MAR" QUE PERMITA INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1. Contextualización**

Tungurahua es considerada la provincia más comercial de la zona centro del país, esto se debe a que durante el año 2013 el SRI<sup>1</sup> recaudó 136.123.696,41 millones de dólares en impuestos obtenidos de las distintas transacciones comerciales, lo cual representa el 54,63% del aporte total. Además es un importante destino de turismo gastronómico, por lo tanto en el último censo económico nacional realizado por el INEC<sup>2</sup> en el año 2010, se registraron alrededor de 2593 establecimientos dentro de la categoría de actividades de alojamiento y servicios de restaurantes; sin embargo no existe un registro oficial que indique cuántas de las empresas dedicadas a prestar

---

<sup>1</sup> <http://www.sri.gob.ec>

<sup>2</sup> <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

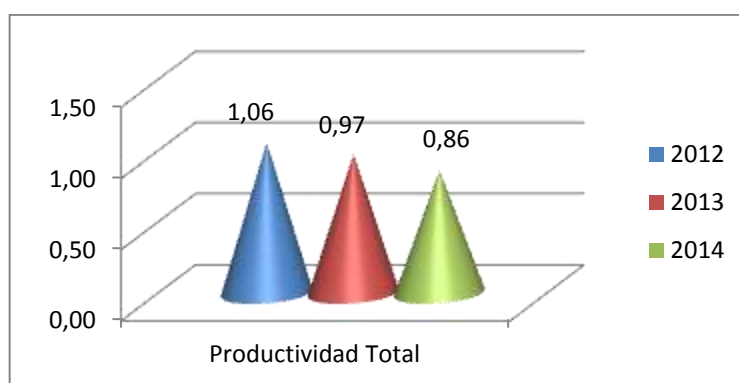
servicios de restaurante se administran bajo un modelo o patrón determinado de desarrollo organizacional, a pesar de esta falencia varias empresas ya sean grandes o pequeñas mantienen niveles de productividad promedio, es decir, sus niveles se encuentran en punto de equilibrio en el cual se puede interpretar que no son ni altos ni bajos, esto se debe a que la administración en la mayoría de los restaurantes se la efectúa de manera empírica, llegando así a manejarse sin fundamentos sólidos de contabilidad, recursos humanos y otros aspectos relacionados con procesos y procedimientos propios de cada empresa, la ausencia o poca atención que se prestan a estos tópicos dentro de las empresas han llevado a varios restaurantes al cierre de sus actividades, acarreado con ello pérdidas económicas y desempleo.

La ciudad de Ambato cuenta con una amplia gama de restaurantes en los cuales se puede disfrutar de variedad de productos elaborados a base de mariscos, sin embargo, el hecho de que exista una gran cantidad de restaurantes en la ciudad no significa que todos cuenten con un modelo de desarrollo organizacional adaptado a cada una de sus necesidades empresariales, por lo tanto frecuentemente se observa en igual cantidad tanto la apertura como el cierre de este tipo de locales debido a la baja productividad que alcanzan al no contar con un modelo, lo cual conlleva a pérdidas económicas no solo para los propietarios de los negocios sino también para la ciudad debido a que en la actualidad el turismo gastronómico se encuentra en auge.

El Restaurante "Picaditas del Mar" inició sus actividades aproximadamente hace tres años, este negocio es de carácter familiar y nació como una idea innovadora en la

que el cliente pueda adquirir productos de consumo inmediato elaborados a base de mariscos, sin embargo el negocio fue puesto en marcha con una administración empírica sin ningún fundamento administrativos que la sustente, lo cual ha traído consigo problemas en los procesos, cálculo de costos, manejo de personal y obviamente carencia de herramientas administrativas y de medición que le permitan a la empresa manejar su administración de manera adecuada y profesional, en resumen se puede afirmar que el restaurante no cuenta con un modelo de desarrollo organizacional adaptado a sus necesidades que le permita administrarlo de una manera totalmente profesional y con personal capacitado. Las cuestiones planteadas anteriormente han traído consigo afectaciones principalmente a la productividad de la empresa, las ventas y a las utilidades de la misma. A continuación se puede observar en el gráfico 1.1 cómo han ido disminuyendo los índices de productividad:

**Gráfico 1.1.** Productividad total del restaurante "Picaditas del Mar"



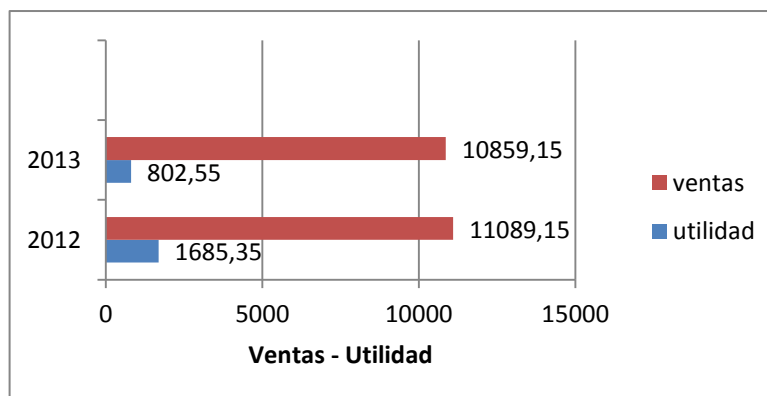
**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

A pesar de que la empresa ha estado siempre en la búsqueda del incremento de sus ingresos y por ende de sus utilidades, esto no ha sido posible, puesto que en sus

registros de los años 2012 y 2013 se puede observar una tendencia a la baja, tal como se muestra en el gráfico 1.2.

**Gráfico 1.2.** Ventas y Utilidad del Restaurante "Picaditas del Mar"



**Fuente:** Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

**Elaborado por:** Cristina Olivo.

Los bajos niveles de productividad del restaurante han traído como consecuencias pérdidas económicas, problemas legales y emocionales, lo cual ha afectado a los procesos, al personal y por ende a la calidad de los productos. El miedo al cambio y la falta de decisión han sido factores predominantes que han incidido al momento de diseñar o aplicar un modelo al momento de administrar y por lo tanto la empresa no ha alcanzado el crecimiento económico y empresarial que tanto ha anhelado para poder ampliar sus horizontes y cumplir con los objetivos empresariales que se ha planteado.

### **1.3.Análisis crítico**

En la actualidad el restaurante "Picaditas del Mar" atraviesa por una situación complicada en cuanto su modelo de administración, puesto que durante el tiempo que ha estado en el mercado ha tenido que afrontar varios problemas de carácter administrativos como es la inexistencia de un manual de funciones y procesos, lo cual ha traído como consecuencia un deficiente rendimiento del personal en todas las unidades administrativas de la empresa.

Otro aspecto que es importante analizar dentro del restaurante es la carencia de herramientas de medición y control para el área de producción, y esto ha ocasionado errores, demoras y desperdicios, mismos que han traído consigo problemas en cuanto a control de costos, procesos y delegación de funciones. Todos los aspectos mencionados se deben a un problema en común como lo es la gestión y toma de decisiones empírica, la cual es el producto de la inexistencia de un modelo de desarrollo organizacional que le proporcione las herramientas necesarias sobre las cuales debería guiarse con el afán de incrementar sus niveles de productividad y por lo tanto sus rendimientos financieros, logrando el crecimiento empresarial anhelado por la empresa.

### **1.4.Formulación del problema**

¿Mejorará la productividad del Restaurante "Picaditas del Mar", aplicando un modelo de Desarrollo Organizacional?

- **Variable Independiente:** Modelo de Desarrollo Organizacional.
- **Variable Dependiente:** Productividad.

## 1.5. Interrogantes del problema

- ¿Cuál es la situación actual de los distintos niveles de productividad de la empresa?
- ¿Cuáles son los puntos críticos del desarrollo organizacional que afectan a la productividad?
- ¿Qué procedimientos son necesarios para la construcción del modelo de desarrollo organizacional?
- ¿Cuál es el modelo de desarrollo organizacional adecuado para la empresa "Picaditas del Mar"?

## 1.6. Delimitación del problema

### 1.6.1. Contenidos.

Los temas a tratarse en este plan de disertación de grado serán únicamente aquellos que guarden relación con el modelo de Desarrollo Organizacional y el incremento de la productividad de la empresa en estudio.

**Campo:** Administrativo.

**Área:** Productividad.

**Aspecto:** Modelo Desarrollo Organizacional.

### **1.6.2. Geográfica.**

La investigación se desarrollará en el Restaurante "Picaditas del Mar", el mismo que se encuentra ubicado en las calles García Moreno entre Vargas Torres y Ayllón, en la ciudad de Ambato - Tungurahua - Ecuador.

### **1.6.3. Temporal.**

El presente trabajo se realizará desde el mes de Diciembre de 2013, teniendo como máximo un tiempo de 6 meses para su culminación, es decir, hasta el mes de Junio del 2014.

## **1.7. Justificación**

La productividad es el motor de todos los procesos en las empresas, y el Restaurante "Picaditas del Mar" no es la excepción, ya que desde que inició sus actividades comerciales ha venido enfrentando varios problemas relacionados con el tema de estudio y siempre ha mantenido la convicción de que debe mejorarlos. Un modelo de desarrollo organizacional, es un esquema diseñado y adaptado de acuerdo a las necesidades de cada empresa, con el afán de optimizar la utilización de los recursos y mejorar el desempeño de las organizaciones, por tal razón, es importante que la empresa cuente con un modelo de desarrollo organizacional, puesto que esto permitirá mejorar su productividad y así alcanzar una posición merecedora en el

mercado y podrá competir con otras empresas del sector de servicios al que pertenece, por lo tanto los beneficiarios directos de la presente investigación serán los propietarios del negocios, puesto que sus rendimientos financieros mejorarán considerablemente, lo cual les permitirá mejorar notablemente su calidad de vida.

Es importante también destacar que con la ayuda del presente trabajo de investigación, la empresa contará con más oportunidades de crecimiento económico con lo cual podrá ampliar sus horizontes y generar fuentes de trabajo que beneficiarán a más de una familia, ya que al diseñar un modelo de desarrollo organizacional, la empresa estará en la capacidad de incrementar el tamaño de sus instalaciones y en un futuro crear sucursales y hasta franquicias.

## **1.8. Objetivos**

### **1.8.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional dirigido a la empresa "Picaditas del Mar" para incrementar su productividad.

### **1.8.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar los procedimientos teóricos-conceptuales necesarios para la construcción del modelo de desarrollo organizacional.
- Diagnosticar la situación actual de los distintos niveles de productividad de la empresa.

- Registrar los puntos críticos del restaurante útiles para el diseño del modelo de desarrollo organizacional.
- Evaluar los impactos potenciales de la aplicación del modelo de desarrollo organizacional en la empresa "Picaditas del Mar".

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos.

Se realizó una exhaustiva investigación acerca de los trabajos realizados en las diferentes universidades del país, para lo cual se utilizaron herramientas electrónicas que facilitaron el acceso a los repositorios digitales de cada universidad aportando con información valiosa relacionada con el tema en estudio.

Se observó que existe información relacionada con el Diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional para varias empresas, sin embargo ninguno de los trabajos analizados se relaciona con área de restaurantes y mucho menos con la empresa "Picaditas del Mar", sin embargo los principios del desarrollo organizacional y la productividad son generales y por lo tanto aplicables a cualquier tipo de empresa, por lo tanto la tesis más cercana al trabajo propuesto es la titulada "**Modelo de Desarrollo Organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito**", misma que fue elaborada por Olovacha.T, E. (2012), ex alumno de la Universidad Técnica de Ambato; el autor propone elaborar un modelo de desarrollo organizacional que contribuya a que a los trabajadores tengan un conocimiento muy amplio de la empresa y de todas las actividades que se

llevan a cabo dentro de ella, con el afán de mejorar notablemente todos los procesos y de esta manera lograr que la productividad se incremente en porcentajes considerables.

Adicional al trabajo de tesis mencionado anteriormente, es importante también destacar el trabajo de disertación titulado **“Incremento de la productividad en la empresa Textiles Gutiérrez Gutman Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato”** realizado por Gutiérrez. O, M (2013), ex alumno de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato; el autor propone como principales medidas para incrementar la productividad la documentación del control de la producción, la implementación de un reglamento interno de trabajo y la creación de un nuevo turno de trabajo, aspectos con los cuales se logra optimizar los recursos y los tiempos de producción dentro de los Textiles Gutman.

## **2.2.Fundamentación Filosófica.**

El presente trabajo de investigación aplicará el paradigma Crítico - Propositivo, basándose en que en la actualidad todas las organizaciones sin excepción alguna requieren de una filosofía corporativa, la misma que debe integrar los principios administrativos con los del desarrollo organizacional, los cuales deben cumplir en conjunto con las decisiones dispuestas por la empresa con la finalidad de dinamizar y facilitar el trabajo, los procesos y procedimientos dentro de la organización, para lo cual es necesario contar con directrices o modelos que faciliten el cumplimiento de la metas organizacionales.

LA fundamentación filosófica que se plantea en el presente trabajo, se basa en la práctica y en la experiencia metodológica, debido la investigación es de campo y por lo tanto el nivel de involucramiento con la misma es alto, lo cual aportará información útil y enriquecerá al trabajo.

A través de la presente investigación se pretende demostrar los valores con los que la empresa se maneja y en base a los cuales gira el negocio, teniendo así como base la empatía, puesto que de de ella se desprenden los demás valores tales como el respeto, confianza, igualdad de poder y la solidaridad.

### **2.3. Fundamentación Legal.**

La fundamentación legal del presente trabajo de investigación se basa en leyes, ordenanzas y reglamentos bajo los cuales funciona la empresa, es decir las principales normativas a las cuales debe acogerse el restaurante para mantenerse en funcionamiento, por lo tanto se han tomado únicamente los artículos pertinentes de la Constitución Política del Ecuador, Ley de la Propiedad Intelectual, Reglamento General de aplicación a la Ley de Turismo y la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

- **Constitución Política del Ecuador.**

## **Capítulo sexto**

### **a) Derechos de libertad**

**Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas: El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. (Constitución Política del Ecuador, 2008).

### **b) Del trabajo y la producción:**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas (Constitución Política del Ecuador, 2008).

- **Ley de la Propiedad Intelectual.**

## **Capítulo VIII: De las Marcas.**

### **a) De los Derechos Conferidos por la Marca**

**Art. 216.** El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial. La marca debe utilizarse tal cual fue registrada. Sólo se admitirán variaciones que signifiquen modificaciones o alteraciones secundarias del signo registrado.

**Art. 217.** El registro de la marca confiere a su titular el derecho de actuar contra cualquier tercero que la utilice sin su consentimiento y, en especial realice, con relación a productos o servicios idénticos o similares para los cuales haya sido registrada la marca.

- **Ley de Régimen Tributario Interno.**

- a) **Régimen impositivo simplificado.**

**Art 97.2.- Régimen Simplificado.-** pueden sujetarse las personas naturales que desarrollen actividades de producción, comercialización y transferencia de bienes o prestaciones de servicios a consumidores finales, siempre que los ingresos brutos obtenidos durante los últimos doce meses anteriores al de su inscripción, no superen los sesenta mil dólares de Estados Unidos (USD \$60000) y que para el desarrollo de su actividad económica no necesiten contratar a más de 10 empleados (Ley de Régimen Tributario Interno, 2012).

- **Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.**

Las siguientes son las definiciones de las actividades turísticas previstas en la Ley:

**Servicio de alimentos y bebidas:** Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y

venta de alimentos y/o bebidas para consumo (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2004).

- **Ley Orgánica de Régimen Municipal.**

**Art. 149.-** En materia de higiene y asistencia social, la administración municipal coordinará su acción con la autoridad de salud, de acuerdo con lo dispuesto en el Título XIV del Código de la materia; y, al efecto, le compete:

a) Cuidar de la higiene y salubridad del cantón;

b) Reglamentar todo lo relativo al manipuleo de alimentos, inspección de mercados, almacenes, mataderos, carnicerías, panaderías, bares, restaurantes, hoteles, pensiones y, en general, los locales donde se fabriquen, guarden o expendan comestibles o bebidas de cualquier naturaleza y velar porque en ellos se cumplan los preceptos sanitarios.

## **2.4. Fundamentación Teórica.**

### **2.4.1. Desarrollo organizacional.**

#### **2.4.1.1. Definición de desarrollo organizacional.**

Cummings, T. (2009) manifiesta que el desarrollo organizacional no es solo una disciplina de acción social sino que también se considera como un espacio para la investigación científica, su aplicación comprende una amplia gama de actividades.

Bennis en De Faria, M.(2008:7) afirma que el *“desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de manera que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y aturdidor ritmo del cambio”*.

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados (McNamara,C. 2007).

En conclusión, se puede establecer que el desarrollo organizacional es un proceso que se lleva a cabo dentro de las empresas que han planeado con anticipación un cambio, para lo cual es necesaria la identificación de los principales obstáculos que impiden el progreso de la misma y su respectiva mejora para que la organización alcance excelentes resultados en cuanto a sus niveles de productividad y eficiencia.

#### **2.4.1.2. Por qué el desarrollo organizacional.**

Una de las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte es la perplejidad de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel, y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día (Cummings, T. 2009).

El desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como: explosión de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos y la composición cambiante de la fuerza de trabajo (De Faria, M. 2008).

Garzón, M. (2008) establece que el desarrollo organizacional es importante porque aborda problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, identificación, destino de la empresa y principalmente cuestiones de eficiencia organizacional.

Las razones para que el desarrollo organizacional haya tomado fuerza van más allá de alcanzar objetivos únicamente económicos, hoy en día alcanzar una mayor eficiencia y productividad se logra con la maximización de ganancias y optimización de los recursos, también se encuentra relacionada con la salud organizacional y las nuevas tecnologías de administración, lo cual se puede resumir en tres simples palabras "nueva filosofía de administración" desarrollada y adaptada a las diferentes necesidades de las empresas.

#### **2.4.1.3. Características del desarrollo organizacional.**

De Faria, M. (2008) menciona varias características del desarrollo organizacional:

1. Debe estar ligado a problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
2. Hace hincapié en el comportamiento humano.
3. Posee valores humanísticos.
4. Depende en gran medida de la retroalimentación.

#### **2.4.1.4. Objetivos básicos del desarrollo organizacional.**

Garzón, M. (2008) menciona que existen varios objetivos para por los cuales se estudia y aplica el desarrollo organizacional:

- Obtener informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- Buscar nuevas fuentes de energía.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones.

#### **2.4.1.5. Diagnóstico del desarrollo organizacional.**

##### **a) Definición**

Cummings, M. (2009) menciona que el diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema, consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales, así pues las intervenciones se fundan en él e incluyen acciones concretas.

El diagnóstico constituye la base de las acciones que la administración deberá tomar en torno a la situación actual de las empresas, a través de un adecuado diagnóstico se puede obtener información sobre las intervenciones que permitan mejorar la eficiencia y productividad de la misma, llegando así a adquirir un adecuado desarrollo organizacional.

##### **b) Importancia del diagnóstico en las organizaciones.**

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa, las mismas que se someten a un auto-análisis con el afán de plantear un plan de acción concreto que les permita solucionar las situaciones problemáticas o conflictivas (Serralde, A. 2010).

En realidad el diagnóstico no sería nada sin la colaboración de todo el personal de las empresas en estudio, debido a son ellos quienes aportan con información que permiten identificar las áreas conflictivas sobre las cuales la administración deberá tomar acciones correctivas que les permita mejorar su desempeño en todas las áreas de la organización.

**c) Beneficios del diagnóstico.**

En cuanto a los beneficios, Serralde, A. (2010) menciona los más relevantes que las empresas desean alcanzar:

- a) Concienciación del estado actual de la empresa.
- b) Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- c) Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- d) Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de indicadores de gestión.

Si bien es cierto que se obtienen varios beneficios después de haber realizado un diagnóstico en una empresa, se puede considerar uno de los más importantes la identificación de áreas potenciales de desarrollo organizacional, puesto que el desarrollo organizacional es un término muy amplio que dependiendo de cómo se lo maneje puede abarcar todas las áreas del negocio sobre las cuales la administración pueden intervenir.

#### 2.4.1.6. Novedades del desarrollo organizacional.

##### a) Intención de integrar tres tipos de prácticas.

Tradicionalmente se han tratado las prácticas tecnológicas, las administrativas y las de comportamiento de manera independiente, y es labor del desarrollo organizacional integrarlas con la ayuda y coordinación de recursos interdisciplinarios. Siempre se debe dar prioridad a los factores del comportamiento ya que éstos son la principal causa para que un cambio se pueda llevar a cabo en las empresas (De Faria, M. 2008).

- **Prácticas tecnológicas:** Mejía, B. (2008) considera que la tecnología es muy dinámica y competencia intensa, por lo tanto la administración de la tecnología debería ser un componente indispensable de la estrategia de la empresa.

La tecnología ciertamente facilita las actividades de las organizaciones, puesto que como lo han mencionado algunos autores, la tecnología facilita el desarrollo de las organizaciones tanto en los aspectos humanos como en los económicos.

- **Prácticas administrativas:** De Faria, M. (2008) cree que este tipo de prácticas tienen como base el arte básico de administrar, es decir, prever, planear, organizar, dirigir, informar, coordinar y controlar.

- **Prácticas de comportamiento:** Este tipo de prácticas son responsabilidad de la administración, las mismas que están orientadas a estudiar el impacto que

individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones (Robbins, S. 2008).

**b) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios.**

Los métodos actuales y la creación de nuevos, constituyen la tecnología del Desarrollo Organizacional (De Faria, 2008).

Heizer, J. (2009) establece que el análisis de métodos se enfoca en la manera de cómo se realiza una tarea, por lo tanto la forma en que se lleva a cabo la tarea establece una diferencia en el desempeño, la seguridad y la calidad. Las técnicas de métodos tienen como finalidad analizar:

1. Movimiento de individuos o materiales, para lo cual se puede utilizar diagramas de flujo y gráficas del proceso.
2. Actividad de personas y máquinas, el análisis se lo realiza con la ayuda de gráficas de actividad.
3. Movimiento corporal, las gráficas de micro-movimientos son aptas para este tipo de análisis.

### **i. Diagramas de flujo.**

Mejía, B. (2008) define al flujograma como un método para describir gráficamente un proceso, para lo cual se requiere de distintos símbolos, líneas y palabras similares, un flujograma aporta varias ventajas:

- Genera calidad y productividad.
- Facilita ejecutar los trabajos.
- Impide las improvisaciones.
- Permite visualizar todos los procesos.
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso.
- Genera un sentido de responsabilidad.
- Establece los límites del proceso.

En definitiva se puede afirmar que un flujograma es una herramienta administrativa para graficar los procesos dentro de las empresas, cuyo propósito es mejorar la productividad de todos los recursos de la organización pero sin dejar de lado la calidad de los productos, un flujograma constituye una herramienta para buscar la eficiencia de los procesos.

### **ii. Gráficas de proceso.**

Flores, M. (2009) establece en su tesis de grado que los diagramas de proceso constituyen una representación gráfica en la cual se plasma la secuencia ordenada y lógica de cada una de las actividades que se llevan a cabo para la elaboración de uno

o varios productos, dentro de un diagrama de procesos o también conocido como flujograma, es necesario incluir información útil que pueda ser utilizada para obtener un correcto manejo de los tiempos y en algunos casos las distancias también, la información que se puede añadir es la correspondiente a operaciones, inspecciones, almacenajes, transportes y demoras.

Los gráficos de proceso utilizan símbolos, tiempo y distancias para proporcionar un objetivo, un camino estructurado para analizar y registrar las actividades que constituyen el proceso. Estas gráficas ayudan a distinguir entre actividades de valor añadido y pérdidas de tiempo (Heizer, J. 2009).

Por lo tanto las gráficas de proceso son útiles e indispensables en cualquier empresa que requiera de actividades manuales, puesto que ésta herramienta permite controlar movimientos, tiempo y distancias con el único propósito de evitar demorar y desperdicios de los recursos, logrando así mejorar la productividad de su negocio.

#### **2.4.1.7. Definición de modelo.**

Un modelo puede ser considerado como una herramienta o una especie de guía que las empresas implementan para su correcto funcionamiento, las empresas tienen la posibilidad de aplicar el modelo que más se adapte a sus necesidades con el afán de facilitar el cumplimiento de sus objetivos (Robbins, S. 2008).

Se puede definir a un modelo como un conjunto de directrices o lineamientos que guían las actividades de una empresa con el único propósito de alcanzar las meta y el desarrollo organizacional de la misma, es importante aclarar que los modelos son únicos para cada empresa de acuerdo a las necesidades básicas y específicas de la misma.

**a) Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales.**

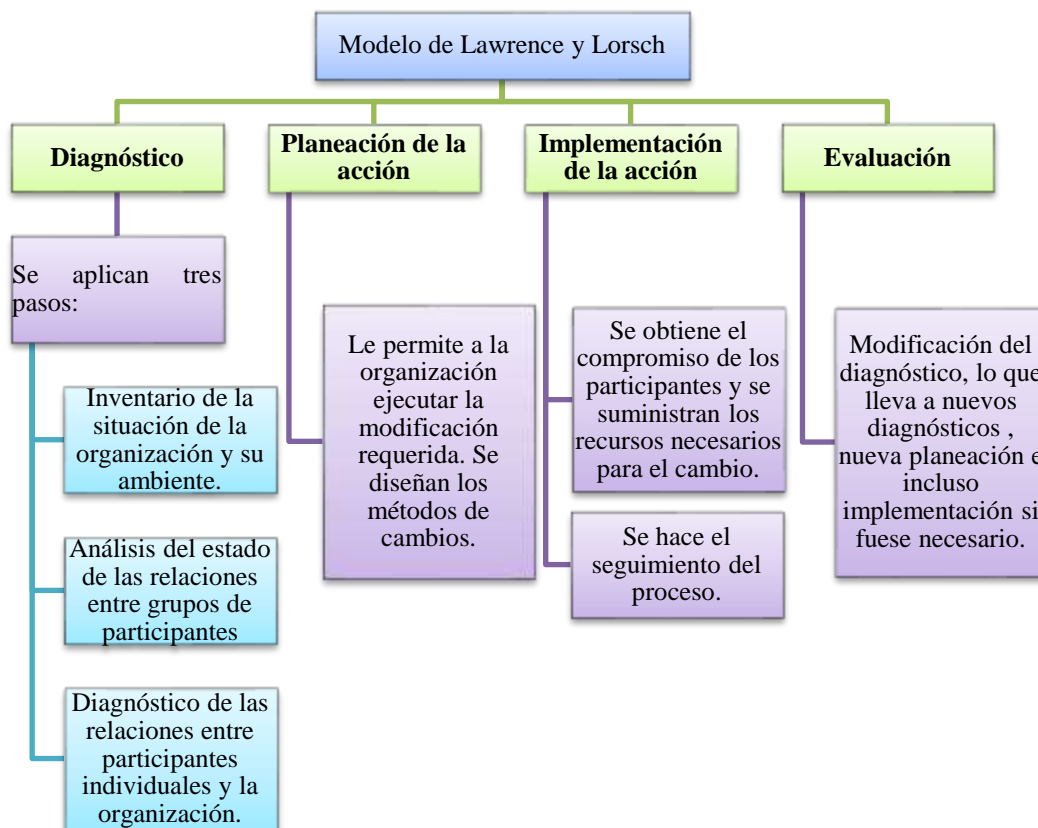
Garzón, M. (2008) afirma que existen cambios iniciados por la administración que inciden sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización, para los cual se plantean cierto tipo de cambios:

1. Cambios en los métodos de trabajo.
2. Cambios en los productos.
3. Cambios en la organización.
4. Cambios en el ambiente de trabajo.

**b) Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch.**

El modelo planteado por Lawrence y Lorch (ver gráfico 2.1) hace hincapié en la estructura y en las relaciones entre grupos en la organización. Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en el diagnóstico, planeamiento de la acción, implantación de la acción y evaluación (Garzón, M. 2008).

Gráfico 2.1. Modelo de Lawrence y Lorsch



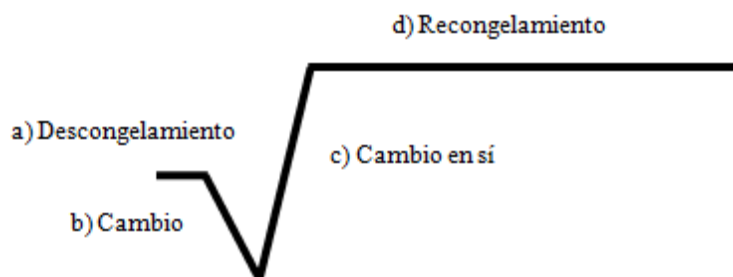
Elaborado por: Cristina Olivo

Fuente: Garzón, M. (2008).

### c) Modelo de Kurt Lewin.

Cummings, T. (2009) establece que el modelo de cambio planeado de Kurt Lewin considera al desarrollo organizacional como la modificación de las fuerzas que contribuyen a que se lleve a cabo el cambio, las mismas que son consideradas como fuerzas impulsoras, además también se mencionan aquellas fuerzas que resisten e impiden que se dé el cambio, también conocidas como fuerzas restrictivas; para lo cual establece el esquema de la raíz cuadrada, el mismo que contiene las fases del modelo (ver gráfico 2.2).

Gráfico 2.2. Modelo de Kurt Lewin



**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Cummings (2009).

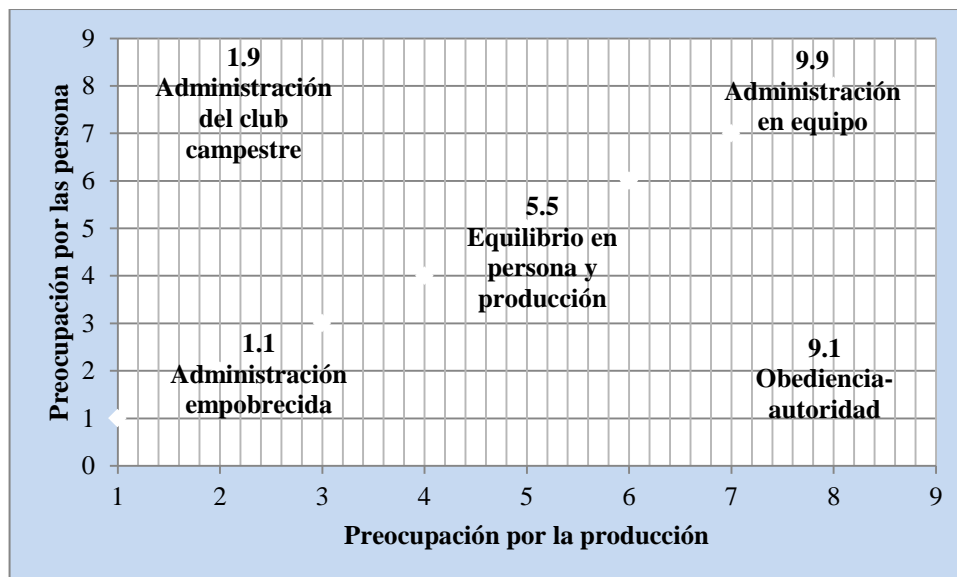
#### **d) Modelo de desarrollo organizacional tipo grid de Blake y Mouton.**

De acuerdo a Garzón, M. (2008), Blake y Mouton fueron los autores de este modelo, en el cual afirmaron que el desarrollo organizacional comienza primero por un cambio individual como un mecanismo de descongelamiento, por lo tanto los cambios en el aspecto del personal son primordiales antes de implementar cualquier estrategia que apoye al desarrollo organizacional y a su ambiente organizacional. Los autores de este modelo son considerados como los pioneros en implementar una tecnología integrada y pre programada del desarrollo organizacional, sobre la cual reposan tres premisas:

- ✓ Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su autoimagen y la realidad.
- ✓ Las organizaciones alcanzan satisfacciones abajo de su potencial.
- ✓ Se gasta mucha energía en comportamientos burocráticos.

El gráfico 2.3. muestra que el modelo tipo grid consiste en una malla compuesta por dos ejes, la mejor manera de entender cómo funciona es visualizarlo gráficamente:

**Gráfico 2.3. Modelo tipo grid**

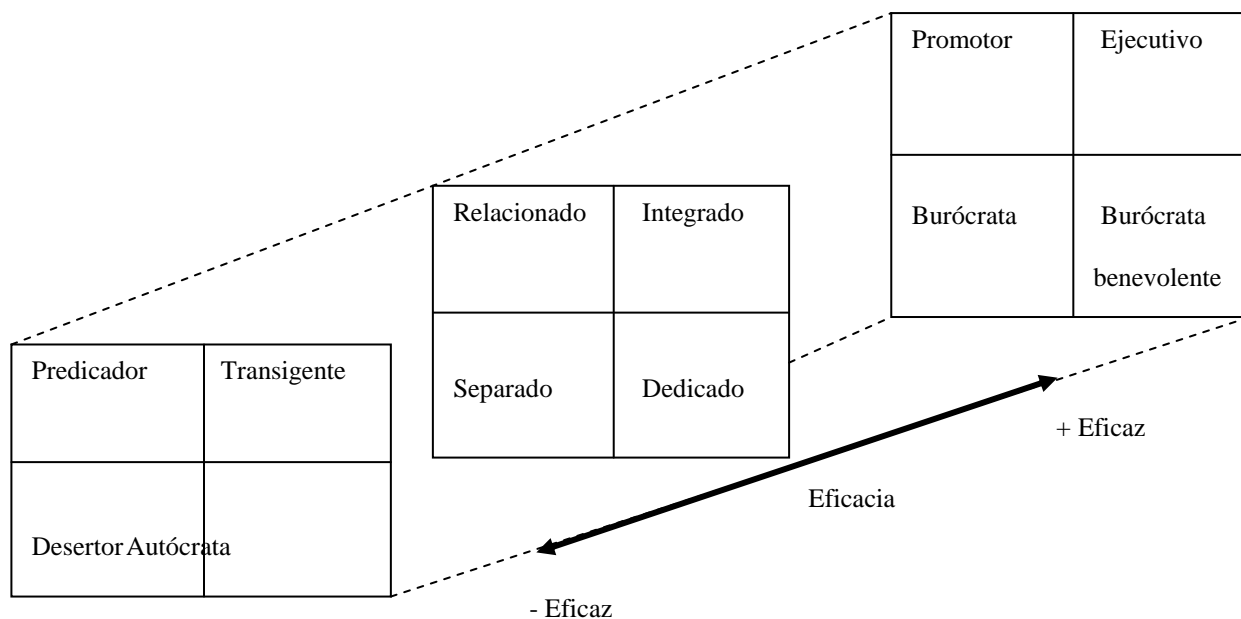


**Elaborado por:** Cristina Olivo.  
**Fuente:** Fleitas, M. (2009).

**e) Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin.**

En el gráfico 2.4. se representa cómo este modelo le exige al administrador que sea eficaz en una variedad de situaciones, puesto que el autor del modelo considera que la única función del administrador es ser eficaz (Garzón, M. 2008).

Gráfico 2.4. Modelo 3D

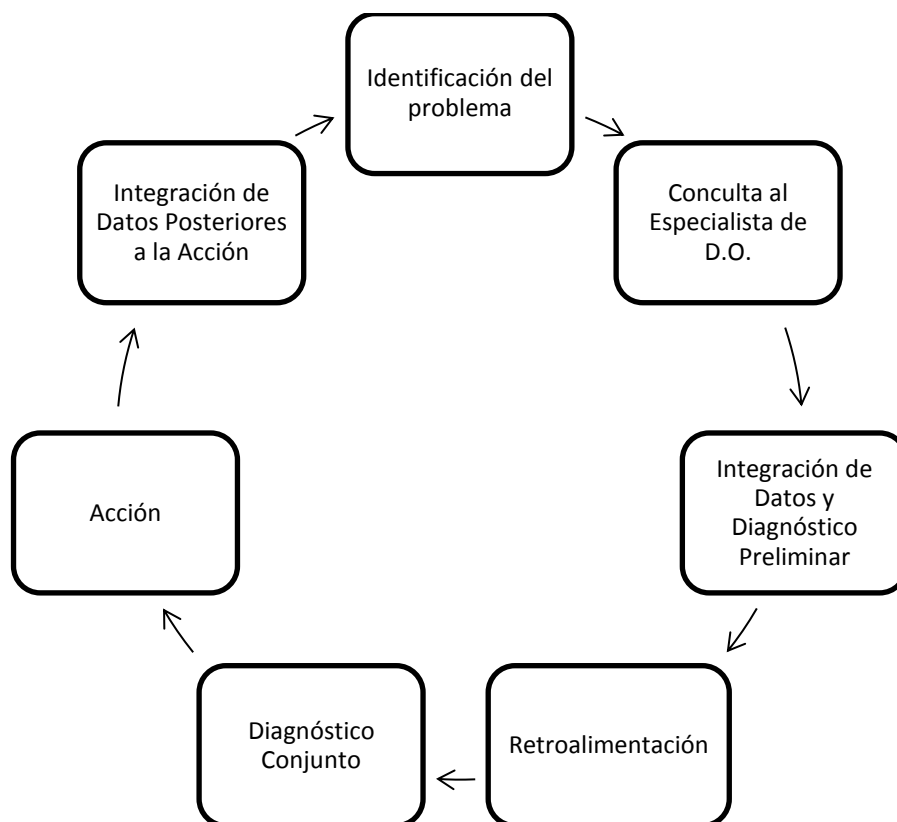


**Elaborado por:** Cristina Olivo.  
**Fuente:** Laza, S. (2009).

#### f) Modelo cíclico de desarrollo organizacional.

Para Garzón, M. (2008) el modelo cíclico ha sido adaptado en base a los modelos planteados por otros autores, en este caso De Faria Mello plantea una secuencia de 7 pasos básicos tal como se muestra en el gráfico 2.5

**Gráfico 2.5. Modelo cíclico de desarrollo organizacional.**



**Elaborado por:** Cristina Olivo.

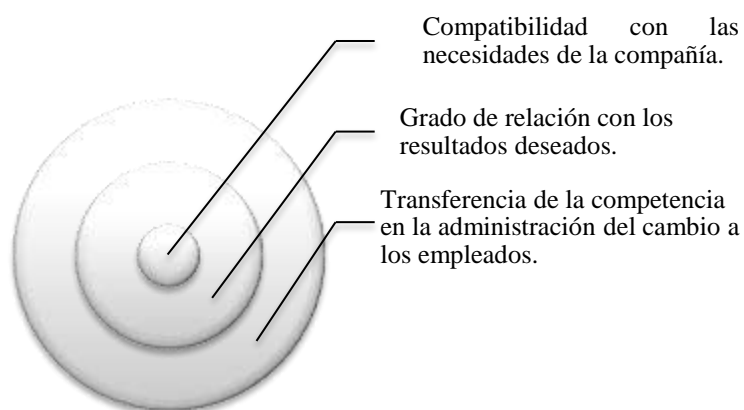
**Fuente:** Garzón (2008).

#### **2.4.1.8. Diseño de las intervenciones del desarrollo organizacional.**

Las intervenciones del desarrollo organizacional constituyen una secuencia de actividades, acciones y procesos orientados a mejorar su desempeño y eficiencia. Al diseño de intervenciones se lo conoce también como plan de acción, las intervenciones pueden constituir desde programas estandarizados hasta programas diseñados y adaptados a las necesidades de cada empresa (Cummings, T. 2009).

El desarrollo organizacional califica como buena a una intervención cuando cumple con los criterios que se muestran en el gráfico 2.6.

**Gráfico 2.6. Principios para calificar una intervención.**

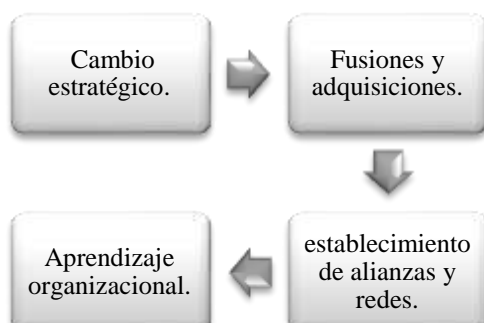


**Elaborado por:** Cristina Olivo.  
**Fuente:** Cummings, T. (2009).

**a) Intervenciones en aspectos estratégicos.**

En el gráfico 2.7 se pueden observar los aspectos en los cuales se basan las decisiones en el área estratégica.

**Gráfico 2.7. Intervenciones Estratégicas.**



**Elaborado por:** Cristina Olivo.  
**Fuente:** Cummings, T. (2009).

## b) Intervenciones en aspectos tecnológicos y estructurales.

Estas intervenciones se centran en aspectos tecnológicos como métodos de trabajo y diseño de puestos, en la parte estructural se interviene en división del trabajo y jerarquía, abarca aspectos como los siguientes:

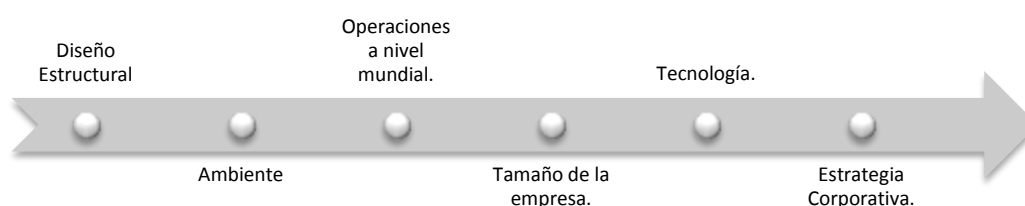
### i. Reestructuración de las organizaciones.

Para que las empresas dejen de ser burocracias rígidas y puedan adoptar diseños más flexibles y austeros, tienen la obligación de reestructurarse, la mejor manera de relacionar y coordinar las tareas es con la ayuda de la reingeniería de las estructuras y de los principales procesos del trabajo (Cummings, T. (2009).

- **Diseño estructural.**

Para Cummings, T. (2009) la estructura de las empresas describe cómo el trabajo está dividido en subunidades y la manera de cómo éstas se coordinan para realizar las distintas operaciones, una estructura debe estar diseñada para adecuarse a cinco factores (ver gráfico 2.8):

**Gráfico 2.8. Factores del diseño estructural**



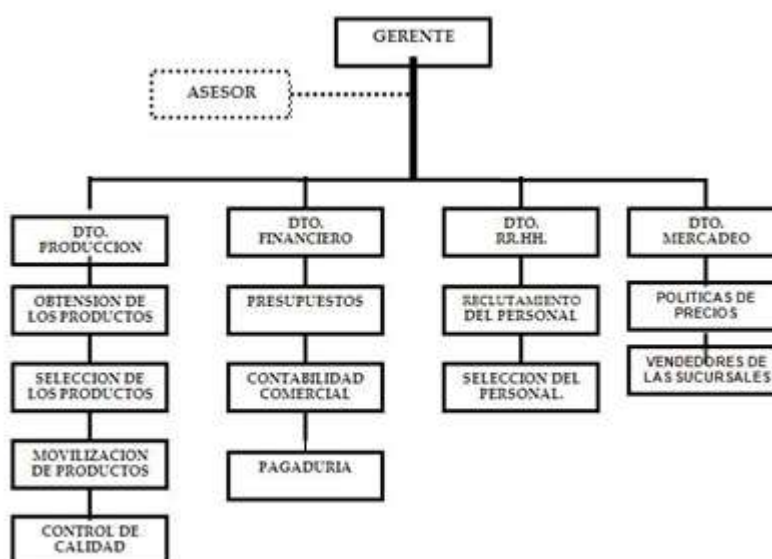
**Elaborado por:** Cristina Olivo

**Fuente:** Cummings (2009).

La gerencia utiliza a la estructura de la organización como un medio para alcanzar los objetivos de la misma, esto se debe a que las estrategias organizacionales se desprenden de la estructura y por lo tanto está estrechamente relacionadas (Robbins, S. 2008).

En la imagen 2.1. se puede observar en qué consiste el diseño estructural de una empresa, la imagen muestra los diferentes niveles que una empresa podría tener dependiendo de su naturaleza.

**Imagen 2.1. Diseño estructural**



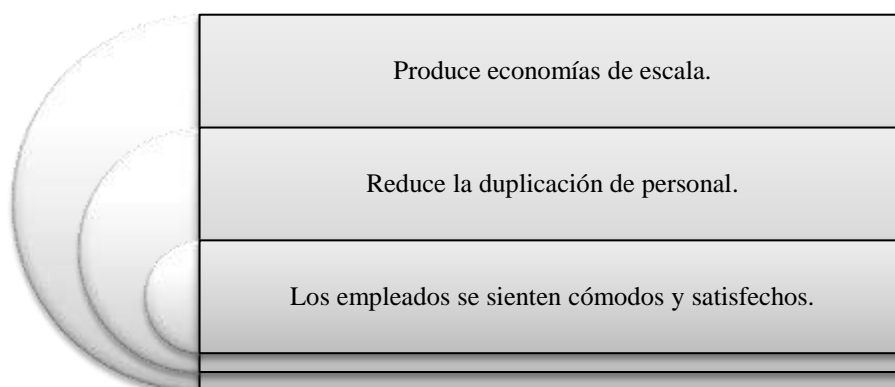
**Fuente y elaboración:** Lalangui, J. (2010).

- **Estructura funcional.**

Para Robbins, S. (2008), la estructura funcional es la manera en que las organizaciones agrupan las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad,

para lo cual la especialización juega un papel muy importante. Este tipo de estructuras trae consigo las siguientes ventajas (ver gráfico 2.9):

**Gráfico 2.9. Ventajas de la estructura funcional**



**Elaborado por:** Cristina Olivo

**Fuente:** Robbins, S. (2008).

La estructura funcional (ver imagen 2.2) detalla cuáles son las funciones básicas y fundamentales que se deberán aplicar a cada uno de los departamentos o áreas en las que se ha dividido la organización, tal como se muestra en el ejemplo:

**Imagen 2.2. Estructura funcional**

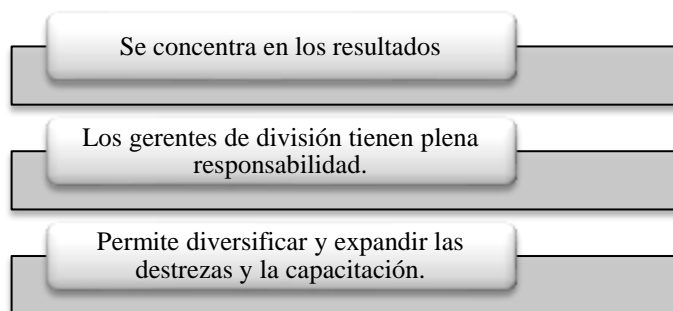


**Fuente y elaboración:** Lalangui (2010).

- **Estructura divisional.**

Cummings, T.(2009) establece que en la estructura divisional la empresa busca agrupar las actividades de acuerdo al producto, servicio, clientes o ubicación geográfica. Este tipo de estructura proporciona varias ventajas en la empresa, las más comunes se muestran en el gráfico 2.10.

**Gráfico 2.10. Ventajas de la estructura divisional.**



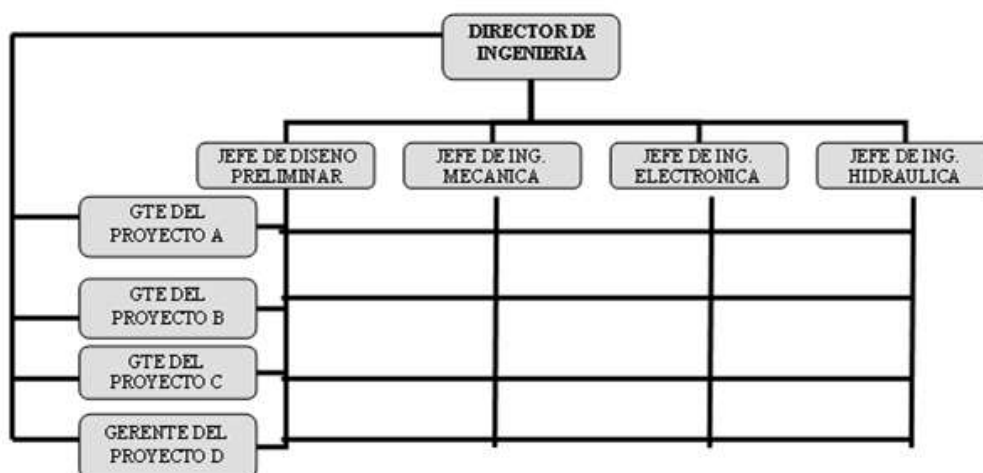
**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Robbins, S. (2008).

- **Estructura matricial.**

Para Cummings, T. (2009), la estructura matricial se basa en la combinación de una estructura lateral que coordina un producto o proyecto con la estructura funcional vertical (ver imagen 2.3).

Imagen 2.3. Estructura matricial



Fuente y elaboración : Silva, R. (2007).

## ii. Rediseño del trabajo.

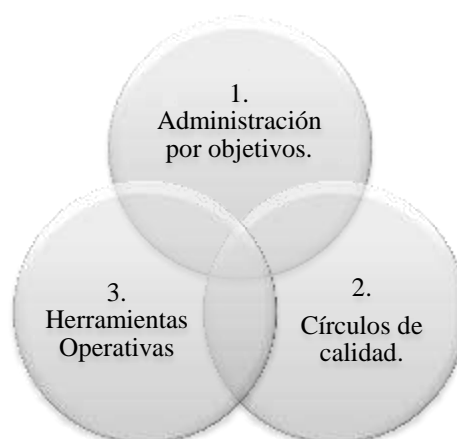
Un programa de rediseño del trabajo es utilizado con el propósito de incrementar la satisfacción laboral a través de uno o más factores, esto permite que los empleados adquiera no solo nuevas habilidades sino también una visión más general del trabajo y de la organización (Serralde, A. 2010).

En los que se refiere a los programas de rediseño del trabajo, Griffin, R., Ebert, R., Triviño, E. (2008) establecen que cada empleado tiene una aspiración diferente acerca de sus trabajos, el rediseño del trabajo permite a los trabajadores mantenerse satisfechos con sus tareas, motivando así sus necesidades de crecimiento y de logro; este rediseño se lo puede llevar a cabo de tres formas:

- **Combinación de tareas:** permite dar a los empleados la seguridad de que su labor tiene importancia, logrando así que se sientan más motivados.
- **Formación de grupos naturales de trabajo:** ese forman con el propósito de dar a conocer a los empleados el lugar y la importancia de sus actividades dentro de la estructura organizacional.
- **Establecer interrelaciones con los cliente:** consiste en concederle al empleado permiso para que interactúen con los clientes, lo cual genera el empleado un sentido de control y una mayor retroalimentación.

El rediseño del trabajo también requiere de la ejecución de varias actividades de la administración, tal como se muestra en el gráfico 2.11.

**Gráfico 2.11. Actividades del rediseño**



**Elaborado por:** Cristina Olivo.  
**Fuente:** Olovacha. T, E. (2012).

## **1. Administración por objetivos.**

Este tipo de administración se la considera como un sistema a través de cual se establece un objetivo colaboracional que vaya desde la cima de la organización hasta su nivel más bajo, apoyando siempre el proceso de la planificación. La administración por objetivos no solo involucra a los administradores sino también a sus subordinados, puesto son ellos quienes se encargan de establecer los objetivos organizacionales generales y de evaluar el progreso de los mismos, con lo cual se podrá determinar el éxito del programa (Griffin, R. et.al, 2008).

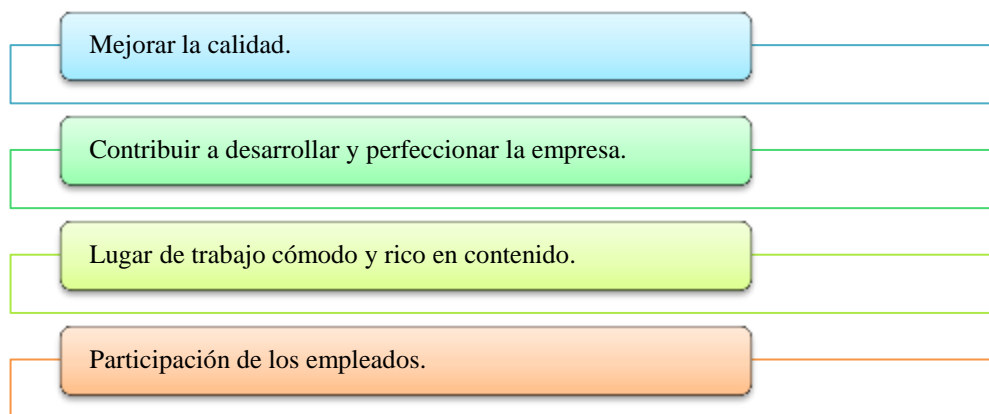
## **2. Círculos de calidad.**

Constituyen grupos de trabajo en donde los trabajadores se reúnen con el objetivo de analizar y proponer soluciones a sus problemas de trabajo, también se los considera como movimientos de gerencia democrática, puesto que esto amplía la participación de los trabajadores en lo que se refiere al control y la administración de la empresa, además constituye un proceso de enseñanza - aprendizaje. Estos grupos siempre deben estar acompañados de un jefe o supervisor, los círculos de calidad se reúnen durante un tiempo prudencial durante la jornada de trabajo. La idea básica de esta herramienta es crear conciencia de la calidad y la productividad de todos los elementos de la organización (Anda,C. 2009).

**a) Objetivos de los círculos de calidad.**

En el gráfico 2.12 se pueden observar los principales objetivos de los círculos de calidad:

**Gráfico 2.12. Objetivos de los círculos de calidad.**

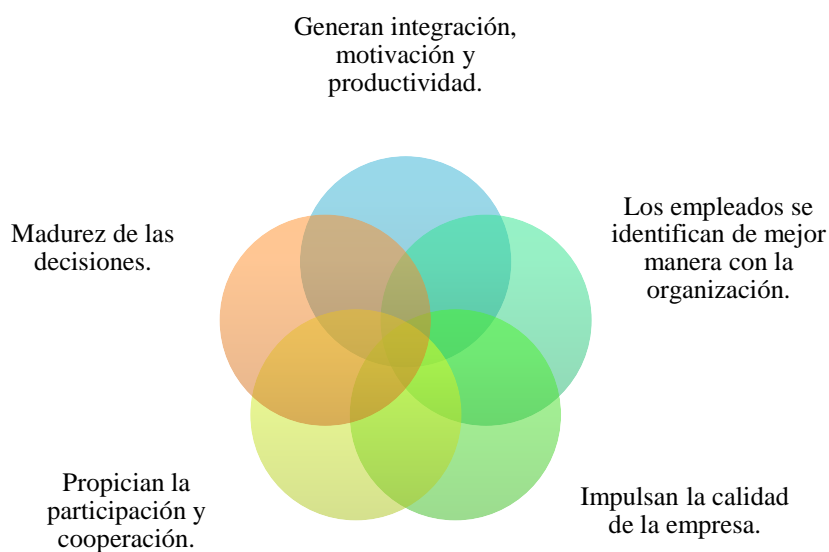


**Elaborado por:** Cristina Olivo.  
**Fuente:** Anda, C. (2009).

**b) Ventajas de los círculos de calidad.**

Son varias las ventajas que las empresas pueden obtener de los círculos de calidad, sin embargo en el gráfico 2.13 se pueden observar las más representativas:

**Gráfico 2.13. Ventajas de los círculos de calidad.**



**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Anda (2009).

### **3. Herramientas operativas.**

Para Olovacha. T, E. (2012) las herramientas operativas constituyen un conjunto de técnicas instrumentales y de comportamiento, las cuales están orientadas al cumplimiento de las distintas necesidades operativas, de gestión y también de decisión. Además se las entiende también como acciones programadas que tiene como objetivo central resolver problemas de las actividades propias del trabajo con sus respectivos responsables.

**a) Manuales.**

Un manual constituye un instrumento administrativo en el cual se encuentran de forma explícita, ordenada y sistemática toda la información relacionada con los objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos sobre los cuales gira la empresa, además se pueden añadir también los responsables de una función, proceso o maquinaria, esto depende del tipo del manual, puesto que existen tanto manuales de funciones como de procedimientos (Galindo,C. 2008).

**b) Instructivos.**

Solis, C. (2011) considera al instructivo como un documento que contiene indicaciones muy precisas acerca de la realización de una tarea, el manejo de maquinaria o cómo realizar un determinado trámite. Por lo tanto un instructivo es una especie de manual en la cual constan todas las actividades de una organización y por lo tanto contiene como su nombre mismo lo dice las instrucciones necesarias para que el personal de la empresa pueda ejecutar una determinada tarea, proceso u operación de una máquina.

## **2.4.2. PRODUCTIVIDAD**

### **2.4.2.1. Definición de productividad.**

Heizer, J. (2009) define a la productividad como el resultado de dividir las salidas, es decir los bienes y servicios, entre una o más entradas. Se consideran entradas la mano de obra, capital o administración.

La productividad total es considerada como la relación entre el resultado total de los ingresos y la suma de todos los factores de insumos, para lo cual la fuerza de trabajo, materiales, máquinas, capital y energía, se consideran insumos de trabajo (Sumanth, D. 2007).

Dolly, B. (2007) considera a la productividad como una medida de eficiencia que guarda una estrecha relación con la producción, en definitiva se puede definir a la productividad como la interrelación entre los ingresos, el proceso de conversión y los egresos.

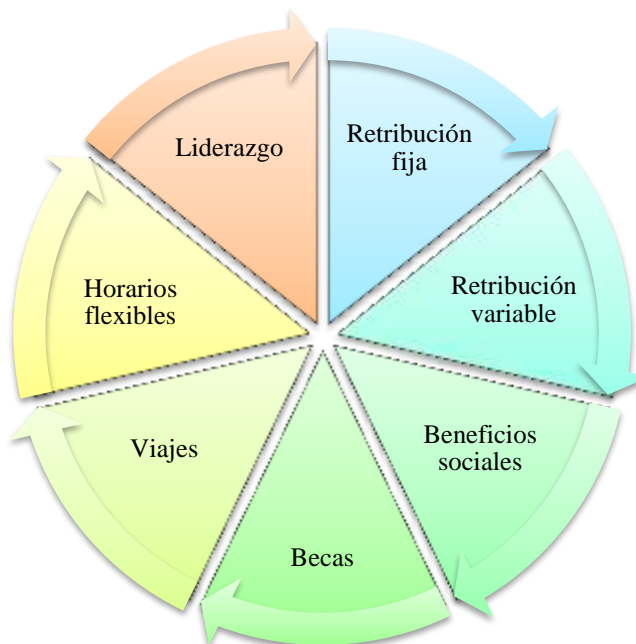
Considerando las definiciones anteriores, se puede definir a la productividad como el resultado que se obtiene al dividir los ingresos para los insumos o factores que intervienen en la producción ya sea de bienes o servicios. Mientras más eficiente sea la transformación de los insumos, más productiva será la empresa.

#### 2.4.2.2. Importancia de la función de la administración en el incremento de la productividad.

Sumanth, D. (2007) cree que el principal objetivo corporativo en la mayoría de las empresas son las utilidades y el crecimiento, estos objetivos han provocado el desarrollo de estrategias que estimulan el crecimiento y la generación de utilidades, dejando de lado la afectación que la productividad podría tener. Los aspectos de la función gerencial que contribuyen a una baja productividad pueden ser:

- **Sistema de compensación e incentivos:** no se trata solo del salario sino más bien abarca múltiples elementos que compensan al empleado, tal como se muestra en el gráfico 2.14.

Gráfico 2.14. Sistema de compensación.



**Elaborado por:** Cristina Olivo  
**Fuente:** Editorial el Vértice (2008).

- **Orientación financiera:** las organizaciones deben promover el cumplimiento de los requisitos relacionados con alcanzar la calidad más alta posible y con una mejora continua en la productividad, sin embargo sucede todo lo contrario puesto que las organizaciones toleran e incluso promueven los sistemas de producción diseñados para alcanzar únicamente objetivos financieros y de demanda de mercado (Sumanth, D. 2007).

#### 2.4.2.3. Relación producción - productividad.

Sumanth, D. (2007) asegura que las mejorías en la productividad no necesariamente significa que se realizó alguna mejoría en la producción, esto se debe a que a pesar de los términos **producción** y **productividad** se encuentran estrechamente relacionados pero no significan lo mismo, por lo tanto:

- a) **Producción:** actividad de producir bienes y servicios.
- b) **Productividad:** efectividad y eficiencia con las cuales se producen esos bienes y servicios.

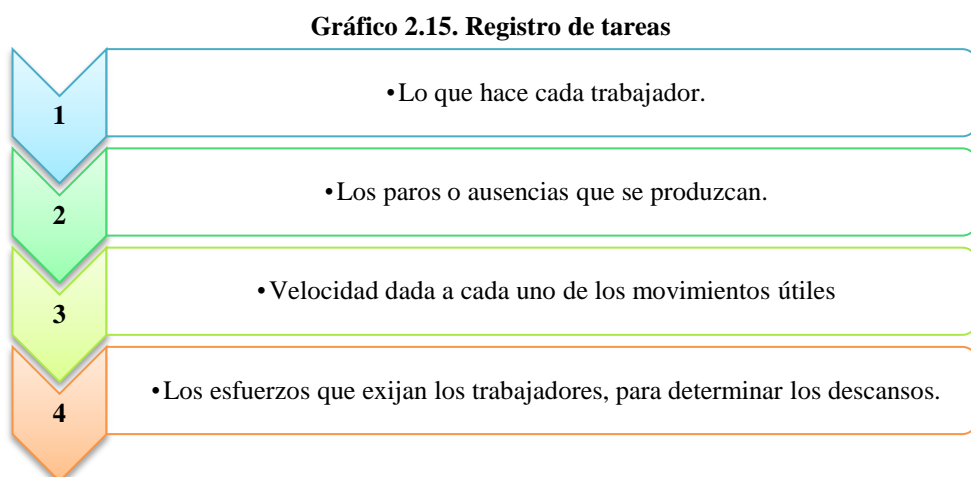
#### 2.4.2.4. Relación eficiencia- productividad.

A pesar de que la eficiencia es una condición necesaria, no es suficiente para alcanzar mayor productividad, por lo tanto una mejoría en la eficiencia no garantizará una mejoría en la productividad, por lo tanto: se puede definir a la **eficiencia** como la proporción de los resultados generados en relación con los

estándares prescritos, mientras que la **efectividad** es el grado en que se logran metas u objetivos de interés para la empresa (Sumanth, D. 2007).

#### 2.4.2.5. Diagnóstico de la productividad.

Para Alfaro, F. (2009), los diagnósticos de la productividad se pueden obtener con la ayuda de métodos estadísticos sencillos, para registrar las observaciones de las tareas de la jornada de trabajo se debe tomar en cuenta los aspectos que se muestran en el gráfico 2.15.



**Elaborado**

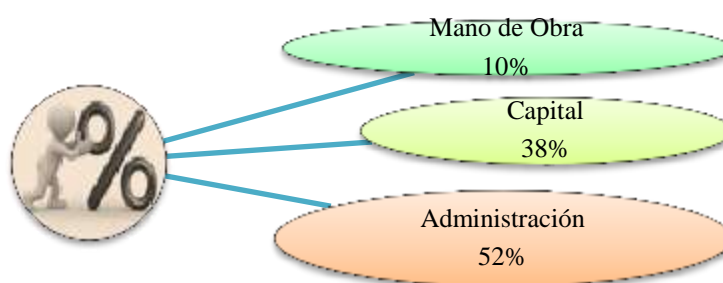
Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Alfaro, F. (2009).

Los registros de las actividades y los muestreos de los tiempos y movimientos de las mismas permitirán obtener los índices de productividad existentes en cada etapa de la producción, además se pueden también establecer los índices que la empresa podría tener utilizando los mismos recursos. Una vez establecidos los índices de productividad apropiados para la empresa se pueden elaborar planes, programas de incentivos y presupuestos (Alfaro, F. 2009).

#### 2.4.2.6. Variables de la productividad.

Para Heizer, J. (2009), son tres los factores o variables cruciales que intervienen en el aumento o disminución de la productividad y cada una de ellas ocupa un porcentaje determinado de influencia en la productividad de la empresa, tal como se muestra en el gráfico 2.16.

Gráfico 2.16. Variables de la productividad.



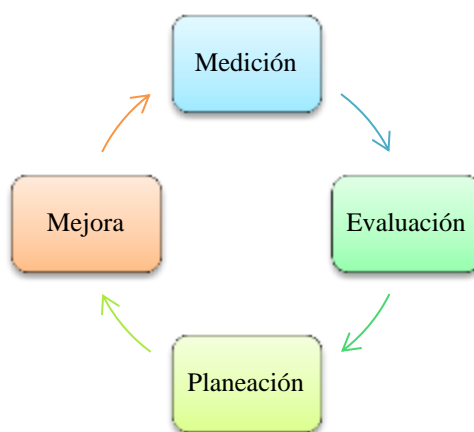
**Elaborado por:** Cristina Olivo.  
**Fuente:** Heizer, J. (2009).

Como se puede observar en el gráfico 2.16, la administración juega un papel importante en el incremento de la productividad, por lo tanto es allí donde las empresas deben tomar las acciones correctivas necesarias para incrementar sus niveles de productividad.

### 2.4.2.7. Ciclo de la productividad.

La columna vertebral de la empresa, es la perspectiva que ésta tenga de la administración de la productividad, misma que se basa en un proceso continuo denominado Ciclo de la Productividad, el cual enlaza las siguientes fases (ver gráfico 2.17).

**Gráfico 2.17. Ciclo de la productividad**



**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Sumanth, D. (2007).

#### a) **Medición de la productividad.**

La medición de la productividad se la puede realizar de diferentes maneras, todo depende de los datos con los que se cuente y de los indicadores que la empresa desee obtener, existe tanto la productividad de un solo factor como la productividad de múltiples factores.

Heizer, J. (2009) sugiere una fórmula general para el cálculo de la productividad de un solo factor o conocida también como productividad parcial:

$$Productividad = \frac{Unidades\ Producidas}{Insumo\ empleado}$$

Sumanth, D. (2007) plantea la fórmula para el cálculo de la productividad global, es decir, utilizando todos las variables o factores que influyen en ella:

$$Productividad = \frac{Unidades\ Producidas}{Valor\ de\ los\ factores\ utilizados}$$

Por otra parte Lopez, J. (2012) define a la productividad de la siguiente manera:

$$Productividad = \frac{Eficacia}{Eficiencia}$$

Por lo tanto:

$$Eficiencia = \frac{Producción\ útil}{Capacidad\ del\ Sistema}$$

$$Eficacia = \frac{Producción\ útil}{Objetivo\ Propuesto}$$

### iii. Fórmula para determinar la productividad del factor humano.

Para conseguir los niveles óptimos de productividad deseados y necesarios dentro de una organización es de vital importancia el factor humano, puesto que se establecen tiempos estándares para cada una de las tareas que deben cumplir, las mismas que deberán contar con un alto grado de responsabilidad por parte de los trabajadores (Alfaro, F. 2009).

$$E = \frac{P}{F_p}$$

donde:

$E$ =Productividad, rendimiento o eficiencia del factor humano.

$P$ = Producción obtenida, medida en unidades físicas.

$F_p$ = tiempo invertido en obtener la producción realizada, factor productivo humano.

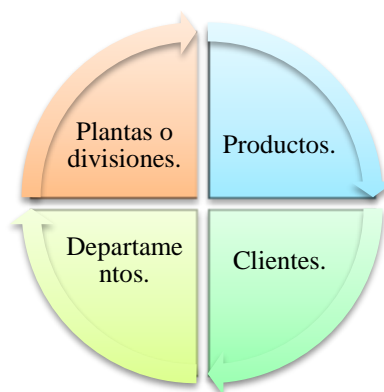
Para entender de mejor manera la aplicación de la fórmula, su puede utilizar como el ejemplo lo siguiente: la unidades producidas son 1500 , para lo cual se ha empleado 300 horas/hombre. Por lo tanto:

$$Productividad = \frac{1500 \text{ unidades}}{300 \text{ h/hombre}} = 5 \text{ unidades por hora hombre}$$

**b) Evaluación de la productividad.**

Sumanth, D. (2007) afirma que una vez que se ha realizado la medición de la productividad, la empresa puede tener un punto de partida para pasar a la siguiente fase del ciclo de la productividad, las mediciones se las debe realizar en las siguientes áreas (ver gráfico 2.18):

**Gráfico 2.18. Áreas de medición de la productividad**



**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Sumanth (2007).

**c) Planeación de la productividad.**

La planeación de la productividad se la hace de acuerdo a las necesidades de la empresa, esto puede ser a corto o largo plazo, para lo cual son necesarias varias estrategias orientadas a la mejora de la productividad que deben estar previamente planificadas con tiempos y recursos (Sumanth,D. 2007).

#### d) Mejora de la productividad.

Para Sumanth, D. (2007) la mejora de la productividad también se la hace por áreas, tales como(ver gráfico 2.19):

**Gráfico 2.19. Mejora de la productividad**



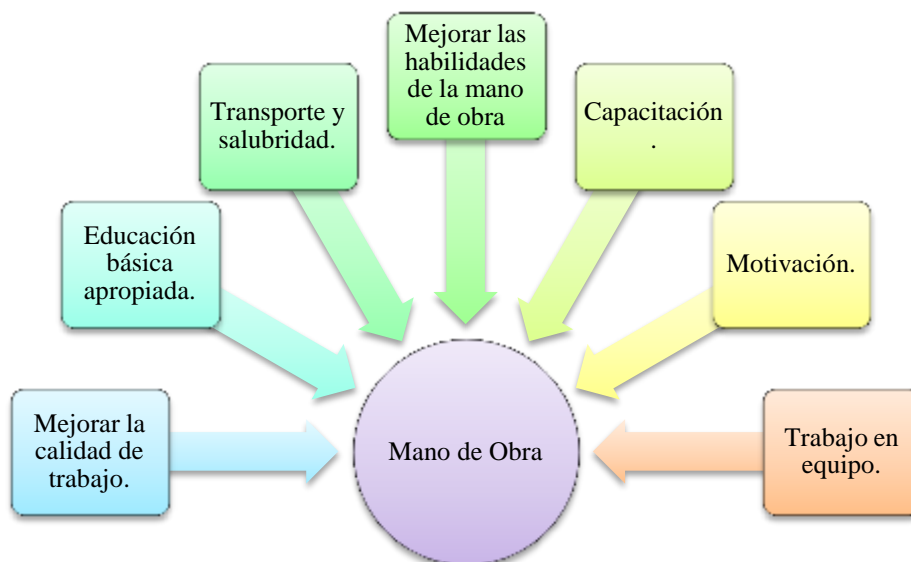
**Elaborado por:** Cristina Olivo

**Fuente:** Sumanth, D. (2007).

#### 2.4.2.8. Estrategias básicas para mejorar la productividad.

Las estrategias básicas para mejorar la productividad deben estar diseñadas en base a las tres variables que influyen en ella, las estrategias deben ser diseñadas por cada organización de acuerdo a sus necesidades, en el gráfico 2.20 se pueden observar los principales factores en los que se puede intervenir:

**Gráfico 2.20. Estrategias para mejorar la productividad de la mano de obra.**

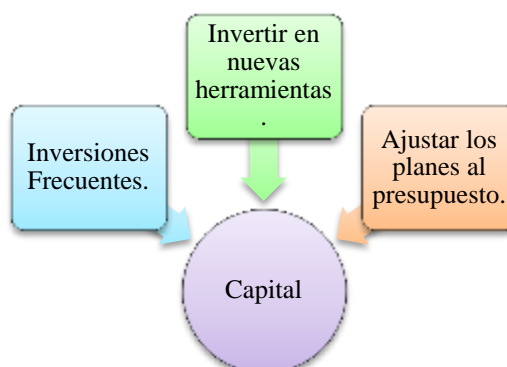


**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Heizer, J. (2009).

Las estrategias necesarias para mejorar la productividad de capital se pueden observar en el gráfico 2.21.

**Gráfico 2.21. Estrategias para mejorar la productividad de capital**

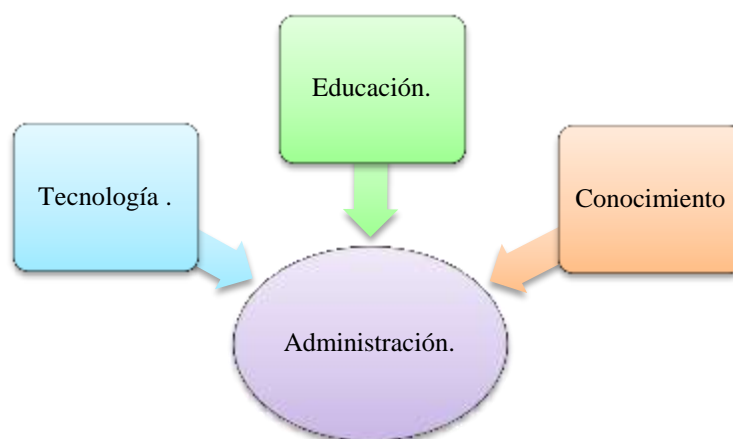


**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Heizer, J. (2009).

Son varias las estrategias administrativas que una empresa puede implementar para mejorar su productividad, sin embargo en el gráfico 2.22 se pueden observar las más relevantes.

**Gráfico 2.22. Estrategias administrativas para mejorar la productividad.**

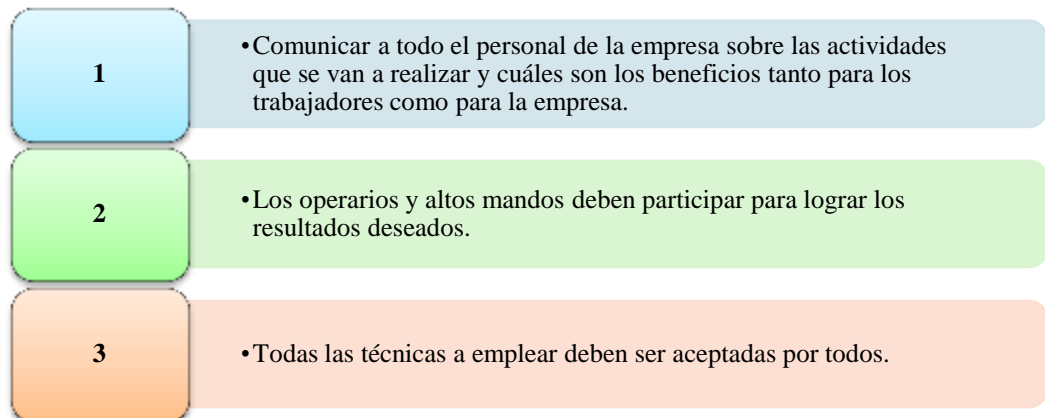


**Elaborado por:** Cristina Olivo.  
**Fuente:** Heizer, J. (2009).

#### **2.4.2.9. Principios para ejecutar un aumento de productividad.**

Alfaro, F. (2009) establece tres principios básicos (ver gráfico 2.23) que se deben seguir en el caso de que se incrementen o modifiquen los métodos y actividades para aumentar la productividad:

**Gráfico 2.23. Principios para incrementar la productividad**



**Elaborado por:** Cristina Olivo.

**Fuente:** Alfaro, F. (2009).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoques Investigativos.**

##### **3.1.1. Enfoque cualitativo**

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado bajo un enfoque cualitativo, el mismo que hoy en día es considerado como fundamental en todo lo que se refiere a los estudios Administrativos, puesto al ser un estudio cualitativo se propone el diseño de herramientas administrativas que puedan ser aplicadas para a gestión de la empresa. Es importante también saber que el enfoque cualitativo tiene como objeto analizar los impactos que pudieran producirse en el desempeño de la empresa una vez que se han puesto en marcha las herramientas administrativas propuestas. (López, F & Salas, H. 2009).

Al ser un estudio cualitativo, también se lo considera de carácter propositivo, esto se debe a los resultados que se espera obtener con este estudio, tal como se muestra en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1.** Estudios sobre Administración

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Productos</b>
Propositivo	Generar herramientas para la práctica profesional en las organizaciones	Estrategias, modelos, técnicas, procedimientos, sistemas, etc.
Descriptivos	Investigar el comportamiento y desempeño de las organizaciones	Estudios de caso cualitativos
Explicativos		Artículos con análisis cuantitativo.

**Fuente y elaboración:** López, F& Salas, H. (2009).

## **3.2. Modalidad de la Investigación.**

### **3.2.1. Investigación Bibliográfica.**

La investigación también ha sido de carácter bibliográfico, puesto que se ha recurrido a fuentes de información tales como libros físicos y electrónicos con el objetivo de obtener fundamentos teóricos que sirvan de base para el desarrollo de la investigación. Es de conocimiento general que mientras más fuentes se utilicen más enriquecido estará el trabajo, es por eso que el presente trabajo de disertación cuenta con alrededor de 24 fuentes bibliográficas, mismas que son confiables y por lo tanto su contenido también lo es.

### **3.2.2. Investigación de Campo.**

Se considera una investigación de campo puesto que los datos necesarios para el diagnóstico y elaboración de la propuesta se han recopilado en el lugar de los hechos, es decir, en el restaurante "Picaditas del Mar", lugar donde se obtuvo datos

cuantitativos y cualitativos que han sido de gran ayuda durante la investigación. Los datos se obtuvieron con la ayuda de técnicas e instrumentos que se detallan más adelante.

### **3.3. Métodos de Investigación.**

#### **3.3.1. Analítico - Sintético.**

La información y datos que se recolectaron en esta investigación fueron cuidadosamente analizados de tal manera que se evitó la aparición de sesgos que pudieran perjudicar y obstaculizar el curso normal de la investigación, posterior a esto se procedió a la síntesis de la información con el objetivo de facilitar la comprensión del tema de estudio.

### **3.4. Tipos o niveles de investigación.**

#### **3.4.1. Exploratorio.**

Se recurrió a la investigación exploratoria puesto que fue necesario examinar el problema planteado, el mismo que nunca antes había sido estudiado en la empresa, por lo tanto fue necesaria la recolección e identificación de antecedentes generales y cifras propias del restaurante, aumentando así el grado de familiaridad con el problema en estudio, los datos obtenidos requerían de un análisis profundo con el

objetivo de que la información recabada quede documentada y en lo posterior sea de gran utilidad para futuras investigaciones dentro de la organización.

#### **3.4.2. Descriptivo.**

Descriptivo, ya que en el lugar de los hechos, es decir en el restaurante "Picaditas del Mar" se pudo analizar y evaluar el problema, identificando causas y consecuencias relacionadas con el tema estudiado, las cuales contribuyeron notablemente con el presente trabajo de investigación.

#### **3.4.3. Experimental.**

El presente trabajo de investigación no se considera de tipo experimental, puesto que únicamente se observa el fenómeno y bajo ninguna circunstancia han sido manipuladas las variables del problema.

### **3.5. Fuentes de Información.**

#### **3.5.1. Fuentes Primarias.**

En esta investigación los datos utilizados se los obtuvo a través de la revisión y lectura crítica de la documentación propia de la empresa tales como: documentos contables, políticas de la empresa, visión, misión y datos históricos.

### **3.5.2. Fuentes Secundarias.**

Se tomó información de libros, documentos oficiales e informes técnicos relacionados con la investigación realizada, que sirvieron de base para el análisis posterior. Además se utilizaron disertaciones de grado relacionadas con el presente tema; las mismas que sirvieron como guía para poder cumplir con los objetivos planteados.

## **3.6. Instrumentos para obtener información.**

### **3.6.1. Encuestas.**

En vista de que las encuestas se las utiliza como una técnica para obtención de información puntual, en el presente trabajo de investigación se aplicaron cuestionarios a todos los clientes que acudieron al restaurante del 1 al 30 de abril del 2014, obteniendo así un total de 321 clientes que respondieron un cuestionario conformado por 15 preguntas cerradas (ver anexo 1), las mismas que estuvieron orientadas a obtener información acerca de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio, productos y el personal del restaurante. También se aplicaron encuestas a los empleados de la empresa, en este caso el formato estuvo compuesto por 14 preguntas de igual manera cerradas (ver anexo 2), la mismas que estuvieron orientadas a la obtención de información relacionada con los procesos, satisfacción laboral, las condiciones de trabajo, motivación y otros factores que interviene en la productividad de la empresa.

### **3.6.2. Entrevistas.**

La entrevista es un instrumento utilizado para obtener información tanto cualitativa como cuantitativa cuando se trabaja con un pequeño grupo de personas, por lo tanto se recurrió a la elaboración y ejecución de una entrevista al principal proveedor de mariscos de la empresa, el formato de la entrevista que se encuentra como anexo al final del trabajo, contiene 8 preguntas abiertas (ver anexo 3), el objetivo de la entrevista, nombre del entrevistado, fecha de ejecución y el cuestionario respectivo.

### **3.6.3. Observación.**

La observación es la mejor manera de obtener datos originales, es decir, que no sufran ningún tipo de alteración, por lo tanto se recurrió a la observación directa no participativa, ya que el investigador se dedicó únicamente a observar cada uno de los acontecimientos sin intervenir en ninguno de ellos, y obviamente los registró en una guía de observación, la misma que consiste en un formato predeterminado, el cual contiene campos obligatorios a ser llenados, tales como: hora, fecha, procesos, actividades, responsables, duración de la observación, recursos utilizados y una conclusión relacionado con lo observado (ver anexo 4).

## **3.7. Población y muestra**

En la presente investigación se realizó un censo de la base de datos históricos de ventas de la empresa (ver anexo 5), con los cuales se determinó la cantidad de

clientes a ser entrevistados, los datos analizados correspondieron a los dos primeros años de la empresa, y se determinó que el mes de abril en los dos años, fue el que mayores ventas había registrado, y por lo tanto se decidió encuestar a todos los clientes que acudieran al restaurante durante todo el mes de abril de 2014. Además debido al tamaño de la empresa, se trabajó en la obtención de la información con la totalidad de empleados y los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Por lo tanto:

- ✓ **Población:** clientes, trabajadores y proveedores del Restaurante "Picaditas del Mar".
- ✓ **Muestra:** el muestreo que se aplicó fue de carácter intencional, puesto que se pusieron fechas límite, para determinar la cantidad de clientes para ser encuestados, la investigación contó con un total de 324 informantes, los mismo que se detallan en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1.** Población y muestra

321 clientes	Encuestados
3 empleados	Encuestados
1 proveedor	Entrevistado

**Elaborado por:** Cristina Olivo.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes del restaurante "Picaditas del Mar".

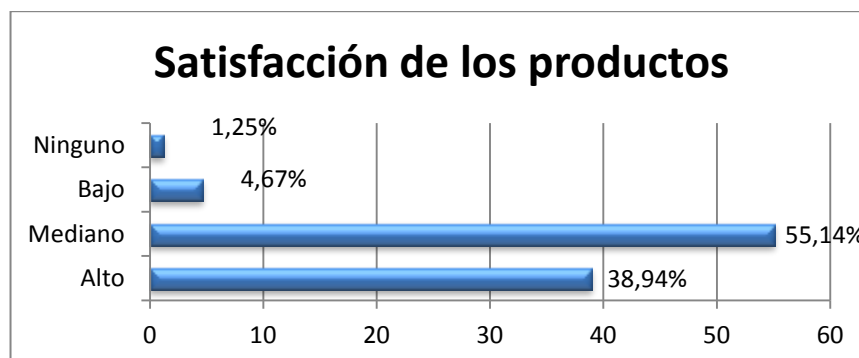
A continuación, se presenta el análisis de cada una de las preguntas que fueron aplicadas a los clientes del Restaurante "Picaditas del Mar", el cuestionario que utilizó en la encuesta se lo puede utilizar de forma completa en el anexo 1.

##### 1. ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a los productos que el restaurante ofrece?

Tabla 4.1. Satisfacción de los productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Alto	125	38.94
Mediano	177	55.14
Bajo	15	4.67
Ninguno	4	1.25
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.1.** Satisfacción de los productos.

Elaborado por: Cristina Olivo

Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El grado de satisfacción de los clientes respecto a los productos, constituye un porcentaje mayor a la mitad del total encuestado, es decir que 6 de cada 10 personas manifestaron sentirse medianamente satisfechos. Tan solo un 38,94% o lo que es lo mismo 4 de cada 10 clientes manifestaron que se sienten altamente satisfechos, sin embargo existe un porcentaje pequeño pero no menos importante en el que el 4,67% de personas consideran su satisfacción en un nivel bajo; y el 1,25% restante del total ha considerado que no se sienten nada satisfechos con respecto a los productos que el restaurantes ofrece, los datos que aquí se reflejan son responsabilidad de la administración para que se tomen los correctivos necesarios y de esa manera alcanzar el 100% de satisfacción en los clientes.

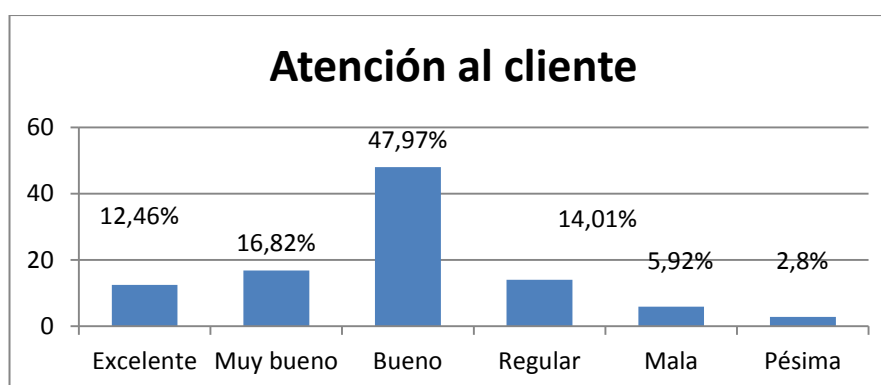
## 2. ¿Cómo califica la atención al cliente?

**Tabla 4.2.** Atención al cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	40	12.46
Muy Bueno	54	16.82
Bueno	154	47.97
Regular	45	14.01
Mala	19	5.92
Pésima	9	2.8
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.2.** Atención al cliente.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

La atención al cliente es otro punto que debería ser tratado por parte de la administración del restaurante debido a que el 4 de cada 10 clientes encuestados la calificaron únicamente como buena, mientras que solo un 2 de cada 10 clientes cree que la atención es muy buena, lo ideal sería que todos la califique como excelente, sin embargo solo el 12,26% de los encuestados la calificó como tal, las

opiniones se encontraron divididas, es por eso que 14, 01% calificó como regular a la atención que recibieron por parte del personal. Además, existen porcentajes pequeños como el 5,92% que la califica como mala y solo un 2,8% como pésima, pero el hecho de que sean pequeños no significa que tengan menos importancia.

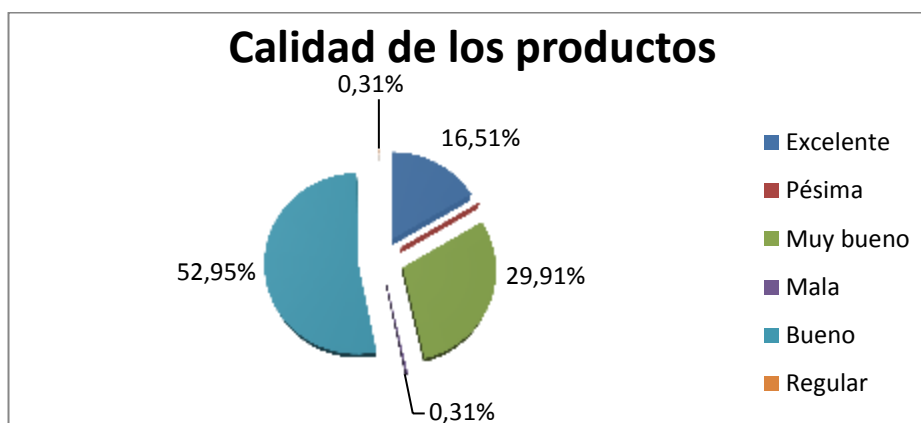
### 3. Califique la calidad de los productos.

**Tabla 4.3.** Calidad de los productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	53	16.51
Muy Bueno	96	29.91
Bueno	170	52.95
Regular	1	0.31
Mala	1	0.31
Pésima	0	0
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.3.** Calidad de los productos.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### Análisis e interpretación de resultados:

Es importante saber que 5 de cada 10 clientes considera que la calidad de los productos es buena, sin embargo lo ideal sería que la consideren como muy buena o excelente, que en este caso solo representan el 29,91% y el 16, 51% respectivamente. Solo un pequeño porcentaje representado por 0,31% ha considerado como regula y hasta mala la calidad de los productos, situación que debería ser analizada para determinar cuáles fueron las causas para que el cliente haya tenido esta percepción del producto.

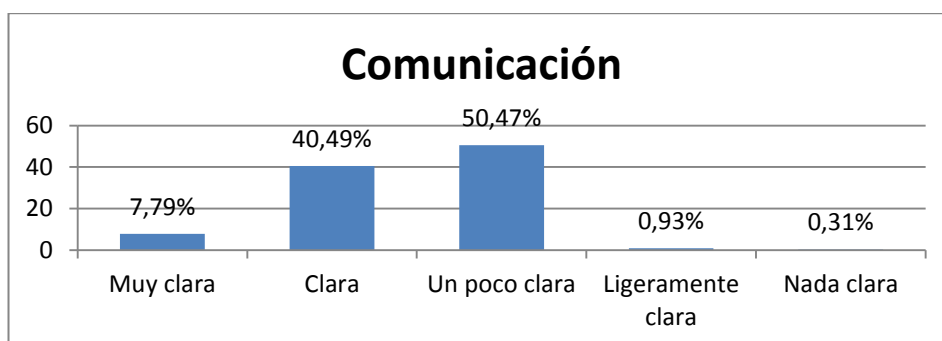
#### 4. ¿Qué tal clara fue la comunicación de la persona que le atendió?

**Tabla 4.4.** Comunicación con el cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy clara	25	7.79
Clara	130	40.49
Un poco clara	162	50.47
Ligeramente clara	3	0.93
Nada clara	1	0.31
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.4.** Comunicación con el cliente.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

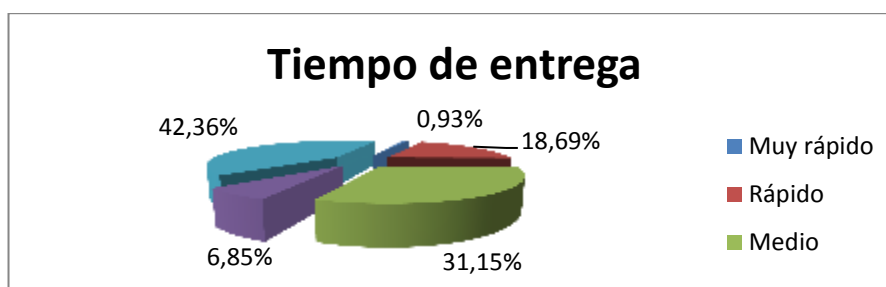
Al momento de efectuar una venta la claridad de la comunicación es indispensable para que ésta se concrete, sin embargo en el restaurante 5 de cada 10 personas manifestaron que la comunicación entre ellos y el personal únicamente fue un poco clara, a pesar de esto 4 de cada 10 clientes consideró que la información fue transmitida de forma clara. Solo el 7.79% ha considerado que la comunicación fue muy clara, situación que resulta preocupante para la administración. Menos del 1% de los clientes han expresado que la comunicación ha sido ligeramente clara y en ocasiones nada clara.

### **5. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos?**

**Tabla 4.5.** Tiempo de entrega.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy rápido	3	0.93
Rápido	60	18.69
Medio	100	31.15
Normal	22	6.85
Lento	136	42.36
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.5.** Tiempo de entrega.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

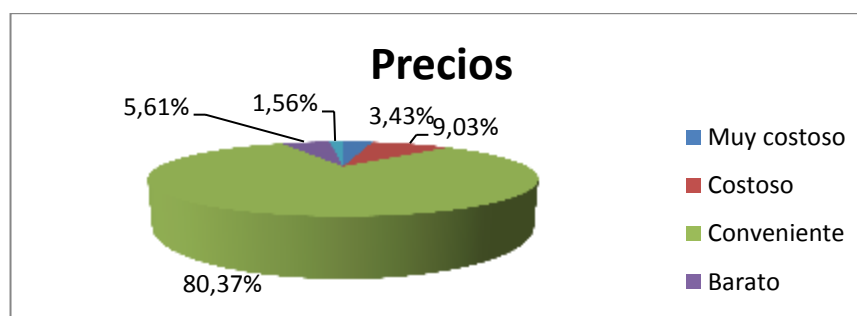
Es importante saber que 4 de cada 10 clientes ha manifestado que el tiempo de entrega de los productos es lento. Además 3 de cada 10 personas, es decir, el 31,15% de los encuestados considera que este tiempo es medio, lo ideal para un restaurante es que los clientes consideren que el tiempo de espera es rápido o muy rápido, sin embargo en este caso solo el 18,69% y el 0,93% respectivamente los consideran de este modo. A pesar de lo anteriormente mencionado, el 6,85% restante del total de encuestados expresó que el tiempo que ha tenido que esperar es normal.

## **6. ¿Cómo califica los precios de los productos?**

**Tabla 4.6.** Precios de los productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy costoso	11	3.43
Costoso	29	9.03
Conveniente	258	80.37
Barato	18	5.61
Muy barato	5	1.56
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.6.** Precios de los productos.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

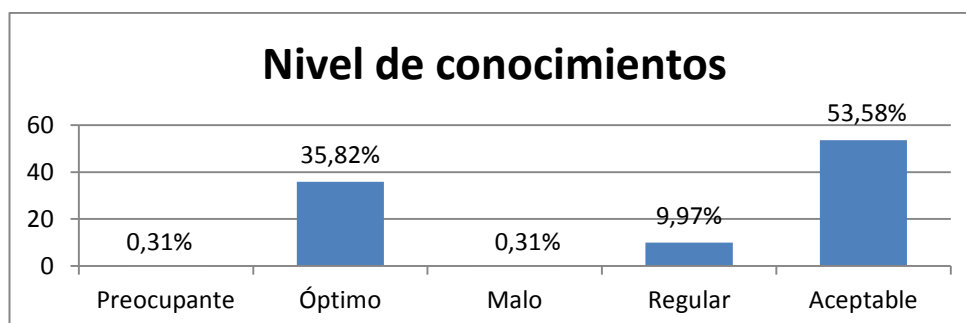
De los clientes encuestados, 8 de cada 10 están seguros de que los precios de los productos que consumen son convenientes, lo cual constituye el 80,37% del total encuestado, sin embargo existen también clientes desconformes con el precios tal es el caso de que el 9,03% considera que los productos son costosos, además el 3,43% de los encuestados ha manifestado también que son muy costosos los productos. Solo el 5,61% de los clientes calificó como baratos a los productos y el 1,56% restante los considera como muy baratos.

## **7. Cómo percibe usted el nivel de conocimientos del mesero respecto a los productos.**

**Tabla 4.7.** Nivel de conocimientos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Preocupante	1	0.31
Malo	1	0.31
Regular	32	9.97
Aceptable	172	53.58
Óptimo	115	35.82
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.7.** Nivel de conocimientos.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

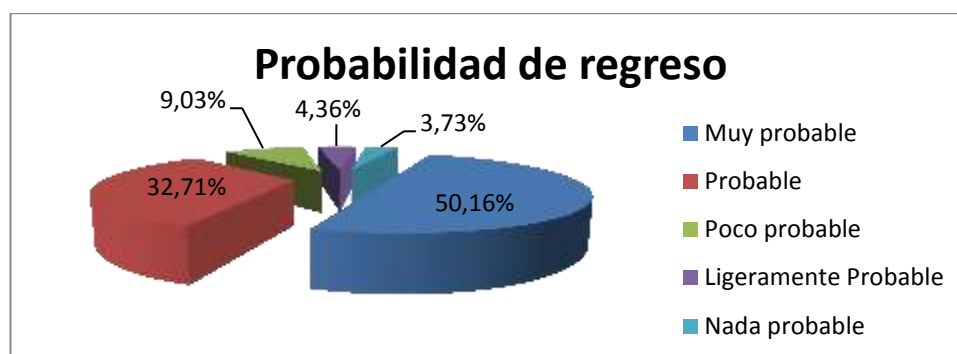
A pesar de que 5 de cada 10 de los clientes que colaboraron con las encuestas han calificado el nivel de conocimientos del mesero como aceptable con respecto a la información de los productos que se ofertan en el restaurante, solamente existen 3 de cada 10 persona que considera este nivel de conocimientos como óptimo. El 9,97% de los clientes ha calificado al nivel conocimientos como regular y menos del 1% cree que este nivel puede ser malo y hasta preocupante.

### **8. ¿Cuál es la probabilidad de que consuma otra vez nuestros productos?**

**Tabla 4.8.** Probabilidad de regreso.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy probable	161	50.16
Probable	105	32.71
Poco probable	29	9.03
Ligeramente Probable	14	4.36
Nada probable	12	3.73
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.8.** Probabilidad de regreso.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Afortunadamente para la empresa 5 de cada 10 clientes ha manifestado que es muy probable que regresen a consumir los productos del restaurante, también existe un 32,71% o lo que es lo mismo 3 de cada 10 personas han calificado como probable la posibilidad de volver a consumir los productos. Por otro lado, aunque en pequeña proporción los clientes han manifestado que es poco probable su regreso lo cual significó un 9,03% del total encuestado. Debido a varias causas como por ejemplo el turismo, existe un 3,73% de personas que colaboraron con la encuesta que creen que es nada probable que regresen al restaurante, y finalmente el 4,36% restante cree que es ligeramente probable el hecho de que consuman otra vez los productos del restaurante.

## 9. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de este negocio?

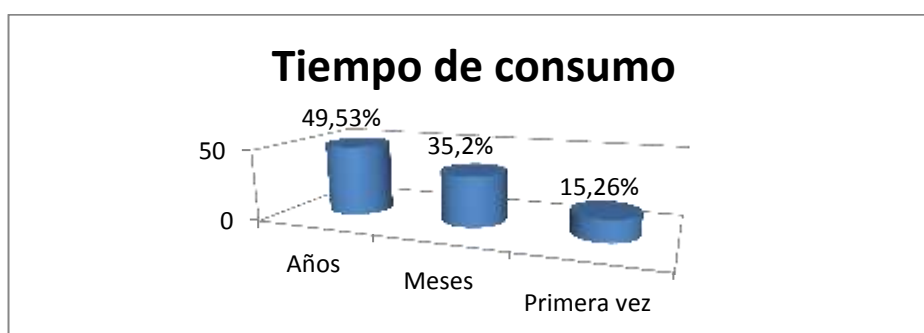
Tabla 4.9. Tiempo de consumo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Años	159	49.53
Meses	113	35.2
Primera vez	49	15.26
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo

Fuente: Encuesta (2014).

Gráfico 4.9. Tiempo de consumo.



Elaborado por: Cristina Olivo

Fuente: Encuesta (2014).

### Análisis e interpretación de resultados:

Un punto a favor de la empresa es saber que 5 de cada 10 personas encuestadas han sido clientes del restaurante por años lo cual se podría considerar como un buen porcentaje de fidelidad hacia la empresa ya que éste constituye el 49,53%, también existe un porcentaje considerable del 35,2% de clientes han acudido al local por meses, es decir que 3 de cada 10 personas han acudido al restaurante más de una vez pero menos de un año; y finalmente el 15,26% de los encuestado se podrían considerar como clientes nuevos puesto que al momento de responder a esta pregunta asistían por primera vez al restaurante.

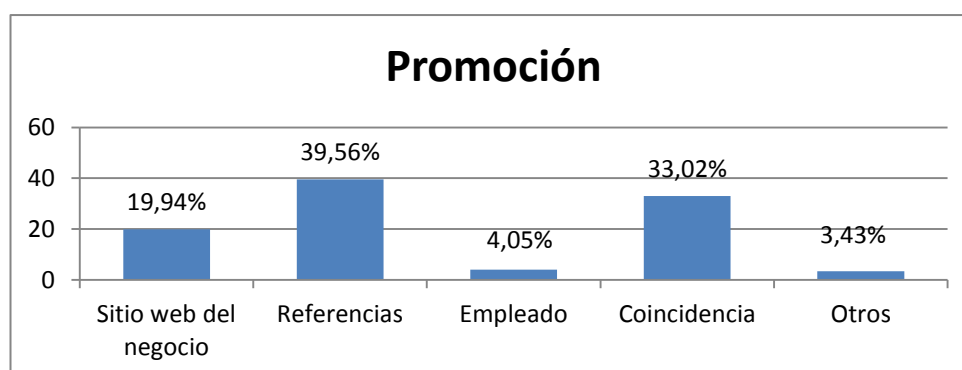
## 10. ¿Cómo se enteró de la existencia de este restaurante?

**Tabla 4.10.** Promoción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Sitio web del negocio	64	19.94
Referencias	127	39.56
Por un empleado	13	4.05
Por coincidencia	106	33.02
Otros	11	3.43
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.10.** Promoción .



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Las referencias constituyeron el medio que más fuerza ha tenido al momento de adquirir nuevos clientes así lo ha manifestaron 4 de cada 10 personas, las mismas que constituyen el 39,56% del total encuestado, también del 33,02% de personas han dado con el negocio por coincidencia, es decir que 3 de cada 10 personas se hicieron clientes por casualidad. Además el sitio web de la empresa también ha jugado un factor fundamental para promocionarse puesto que el 19,94% de los

clientes ha manifestado que llegaron a conocer el restaurante por este medio. Un porcentaje pequeño como lo es el 4,05% de encuestados a llegado a la empresa por medio de un empleado de la misma y finalmente 3,43% de los clientes expresó que fueron otros los medios por los cuales llegó a conocer el restaurante.

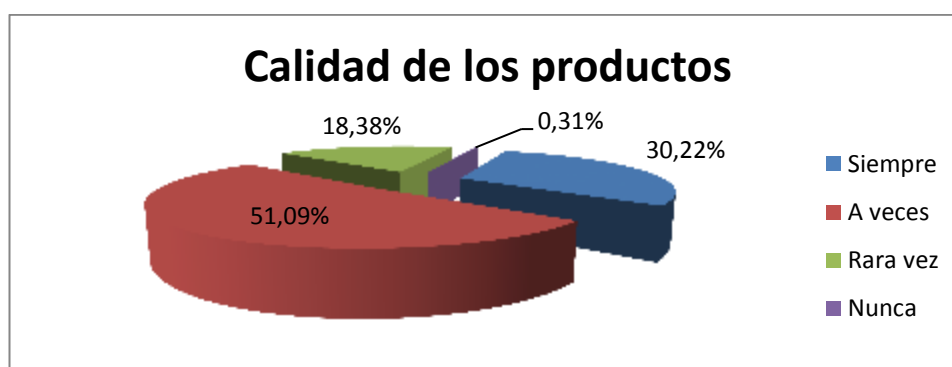
## 11. ¿La calidad de los productos es siempre la misma?

**Tabla 4.11.** Calidad estándar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	97	30.22
A veces	164	51.09
Rara vez	59	18.38
Nunca	1	0.31
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.11.** Calidad estándar.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

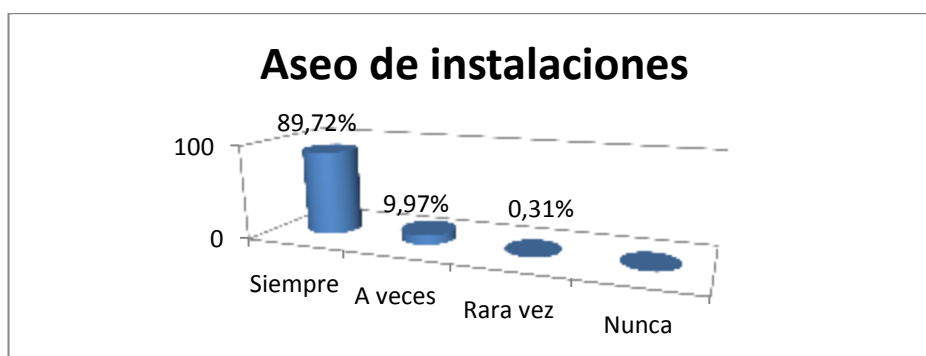
Las encuestas han reflejado que 5 de cada 10 clientes cree que a veces reciben productos de la misma calidad, es decir que el 51,09% consideran que los productos no son estándar en cada una de sus compras, a pesar de que este porcentaje refleja más de la mitad del total encuestado, también existe un 30,22% o lo que es lo mismo 3 de cada 10 clientes que cree haber recibido siempre productos exactamente iguales respecto a su calidad en las diferentes compras que ha realizado en el restaurante; a pesar de que las dos opciones anteriores fueron las más seleccionadas también se puede observar que 18,38% de los clientes ha manifestado que rara vez la calidad de los productos que consume es la misma, y finalmente existe un 0,31% de encuestados que cree que la calidad de los productos nunca es la misma.

## **12. ¿Cree que el aseo de las instalaciones es el adecuado?**

**Tabla 4.12.** Aseo de las instalaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	288	89.72
A veces	32	9.97
Rara vez	1	0.31
Nunca	0	0
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.12.** Aseo de las instalaciones.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

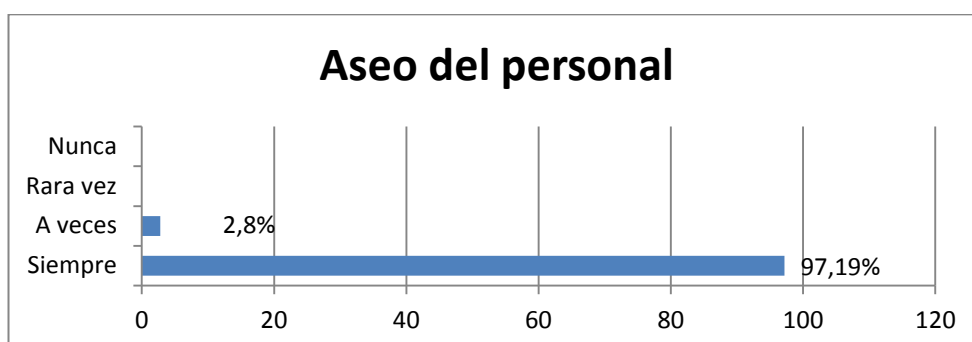
Afortunadamente para la empresa, 9 de cada 10 clientes encuestados ha manifestado que el aseo de las instalaciones es siempre adecuado lo cual representa una fortaleza para el restaurante, también existe un pequeño porcentaje pero menos importante representado por el 9,97% o lo que es lo mismo 1 de cada 10 personas que han manifestado que solo a veces el aseo de las instalaciones es el adecuado y finalmente se puede observar que un 0,31% de encuestados expresado que rara vez el aseo del restaurante es el adecuado.

### **13. ¿El aseo del personal que le atiende es adecuado?**

**Tabla 4.13.** Aseo del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	312	97.19
A veces	9	2.80
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.13.** Aseo del personal.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El aseo del personal es un factor fundamental al momento de adquirir alimentos especialmente, por fortuna para la empresa 9 de cada 10 clientes ha manifestado que el aseo del personal siempre es el adecuado, lo cual constituye el 97,19%. Sin embargo solo el 2,8% de los encuestado ha expresado que solo a veces el aseo del personal es el adecuado. De acuerdo a los resultados obtenidos nunca se ha observado desaseo en el personal de la empresa.

### **14. ¿Se siente cómodo en las instalaciones del restaurante?**

**Tabla 4.14.** Comodidad de las instalaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	127	39.56
A veces	178	55.45
Rara vez	16	4.98
Nunca	0	0
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.14.** Comodidad de las instalaciones.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

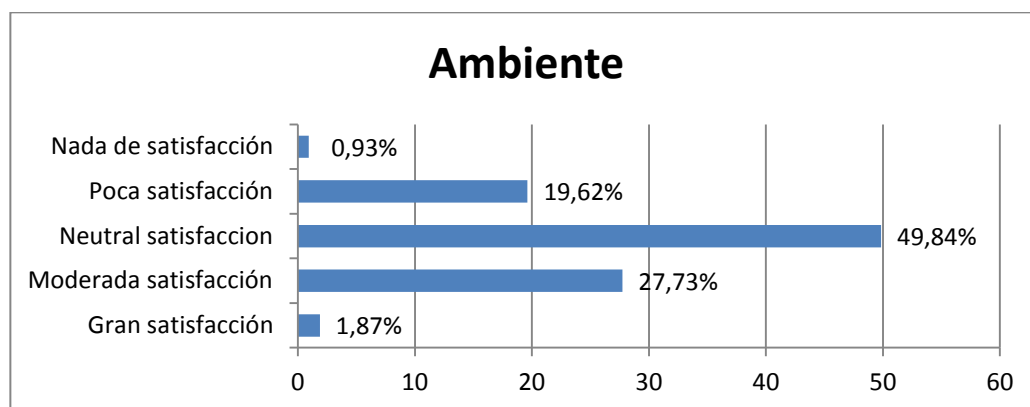
Más de la mitad de los clientes encuestados, es decir que 6 de cada 10 ha manifestado que solo a veces se siente cómodo en la instalaciones lo cual está reflejado con el 55,45% de los clientes, sin embargo también existe un 39,56% de encuestados o lo que es lo mismo 4 de cada 10 personas que siempre se sienten cómodos en las instalaciones del restaurante y finalmente el 4,98% restante del total encuestado cree que rara vez se ha sentido cómodo dentro del restaurante.

### **15. ¿Qué siente por el ambiente del local?**

**Tabla 4.15.** Ambiente del local.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Gran satisfacción	6	1.87
Moderada satisfacción	89	27.73
Neutral satisfacción	160	49.84
Poca satisfacción	63	19.62
Nada de satisfacción	3	0.93
TOTAL	321	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.15.** Ambiente del local.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El ambiente de un restaurante es un factor fundamental que interviene en varias áreas con respecto al consumo de productos y la atracción de clientes, por tal motivo en las encuestas realizadas 6 de cada 10 clientes ha manifestado que su satisfacción respecto a este aspecto es neutral, lo ideal para la empresa sería que la mayor parte de los clientes sienta una gran satisfacción respecto al ambiente del restaurante, sin embargo solo el 1,87% de ellos lo ha manifestado así. Además es importante recalcar que el 27,73% o lo que es lo mismo 4 de cada 10 encuestados ha expresado sentir una moderada satisfacción por el ambiente del restaurante y finalmente un porcentaje muy pequeño representado por el 0,93% cree que no ha sentido nada de satisfacción con respecto al ambiente del local.

➤ **Conclusiones de la encuesta a los clientes.**

**Tabla 4.16.** Puntos críticos de la encuesta dirigida a los clientes

<b>Alternativa</b>	<b>Conclusiones</b>
Grado de satisfacción de los productos	6 de 10 personas se sienten medianamente satisfechos.
	3 de 10 personas se sienten altamente satisfechos.
Atención al cliente	4 de 10 clientes la consideran como buena.
	1 de 10 clientes cree que es excelente.
Calidad de los productos	5 de 10 personas la califica como buena.
	2 de 10 personas cree que es excelente.
Comunicación con el cliente	5 de 10 clientes cree que es un poco clara.
	1 de 10 clientes la califica como muy clara.
Tiempo de entrega	4 de 10 personas cree que lento.
	1 de 10 personas lo califica como muy rápido.
Precios de los productos	8 de 10 clientes los califica como convenientes.
	1 de 10 clientes cree que son baratos.
Nivel de conocimientos del mesero.	5 de 10 personas cree que aceptable.
	4 de 10 personas lo califica como óptimo.
Probabilidad de regreso	5 de 10 clientes afirma que es muy probable.
	3 de 10 clientes manifiesta que es probable.
Tiempo de consumo	4 de 10 personas afirman que han sido clientes por años.
	1 de 10 personas manifestaron que fue la primera vez que consumieron en el restaurante.
Promoción	5 de 10 personas expresó que llegó al restaurante por referencias.
	2 de 10 personas conoció el restaurante a través del sitio web del mismo.
Calidad estándar	5 de 10 clientes asegura que solo a veces la calidad es la misma.
	3 de 10 clientes afirmo que la calidad es siempre la misma.

Aseo de las instalaciones	9 de 10 personas siempre ha visto aseadas las instalaciones.
Aseo del personal	9 de 10 clientes siempre ha visto aseado al personal.
Comodidad de las instalaciones	6 de 10 clientes solo a veces se siente cómodo.
	4 de 10 clientes siempre está cómodo.
Ambiente del local	5 de 10 personas siente neutral satisfacción.
	1 de 10 personas siente gran satisfacción.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta de los clientes (2014).

## 4.2. Resultados de la encuesta dirigida a los empleados del restaurante "Picaditas del Mar"

La encuesta aplicada a los trabajadores del restaurante "Picaditas del Mar", es analizada a continuación con la ayuda de tablas de porcentajes y gráficos que representan los resultados obtenidos, el formato completo del cuestionario utilizado para esta encuesta se lo puede ver en el anexo 2 al final del presente trabajo.

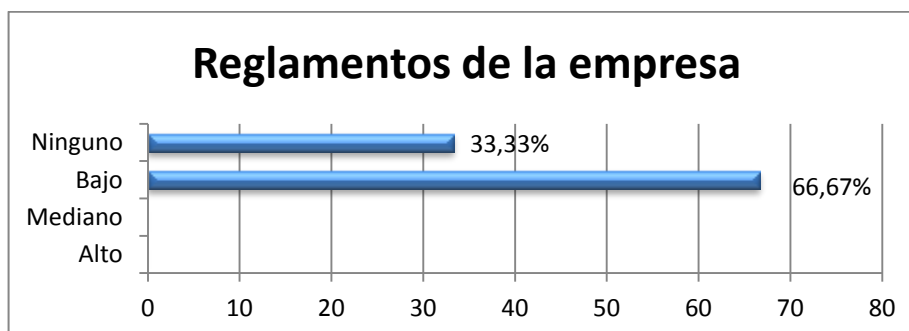
### 1. ¿Cuál es su grado de conocimiento acerca de los reglamentos del empresa?

**Tabla 4.17.** Conocimiento de los reglamentos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Alto	0	0%
Medio	0	0%
Bajo	2	67%
Ninguno	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.16.** Conocimiento de los reglamentos



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Tal como se puede evidenciar en el gráfico anterior, el 67% de los empleados encuestados, es decir 2 de 3 empleados han expresado tener un bajo conocimiento acerca de los reglamentos de la empresa, y el 33% restante, es decir 1 trabajador desconoce por completo cuáles son los reglamentos de la empresa. Por lo tanto se podría decir que en el momento en que los empleados respondieron a esta pregunta en la empresa no existían reglamentos o no habían sido comunicados con claridad al personal.

### **2. ¿Cuenta usted con manuales o instructivos que guíen sus actividades dentro de la empresa?**

**Tabla 4.18.** Existencia de Manuales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 100% de los empleados que forman parte de la empresa han manifestado que su trabajo lo efectúan sin contar con ningún tipo de manuales o instructivos que guíen los procesos que cada uno de ellos debe efectuar en su jornada diaria de trabajo.

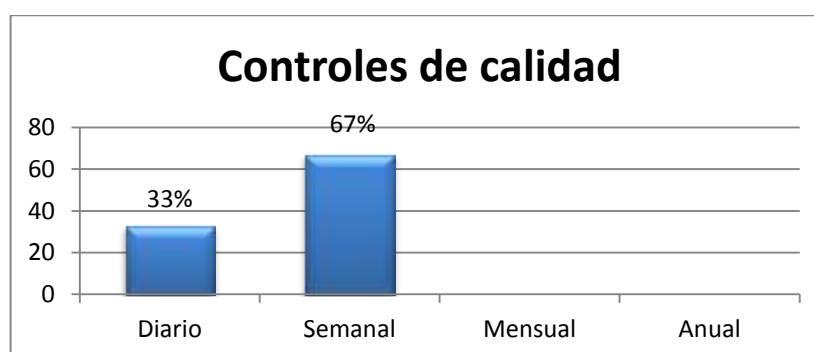
### 3. ¿En su área cuándo se realizan controles de calidad ?

**Tabla 4.19.** Controles de calidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Diario	1	33%
Semanal	2	67%
Mensual	0	0
Anual	0	0
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.17.** Controles de calidad.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se ha podido determinar que solo el 33% de los empleados está sometido a controles diarios de calidad en su área, lo cual no representa una gran fortaleza para la empresa, también se puede observar que el 67% restante del total encuestado participa en controles de calidad semanales, lo cual ciertamente no es lo más recomendable para una empresa de manipulación de alimentos, la administración será la encargada de analizar y mejorar esta situación.

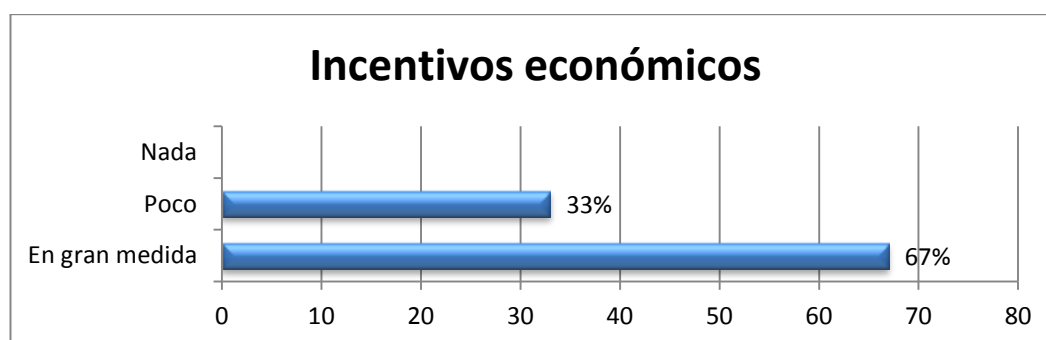
#### 4. ¿Cree usted que los incentivos económicos harían que usted sea más productivo?

**Tabla 4.20.** Incentivos económicos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
En gran medida	2	67%
Poco	1	33%
Nada	0	0%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.18.** Incentivos económicos.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 67% de los empleados encuestados se encuentran seguros de que su desempeño laboral mejoraría en el caso de existir incentivos económicos por su trabajo bien realizado, sin embargo el 33% restante cree que los incentivos solo aumentarían un poco su productividad laboral, esto se debe a que la productividad de la mano de

obra también se encuentra estrechamente relacionada con el hecho de que no existan instructivos ni manuales que guíen las operaciones diarias en la empresa.

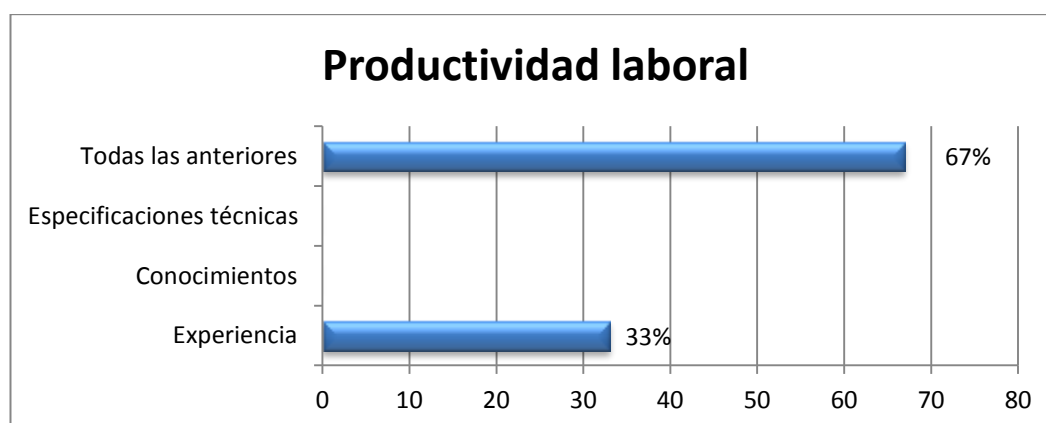
**5. ¿Cuál de estos factores cree usted que es el más importante para alcanzar mayor productividad laboral en la empresa?**

**Tabla 4.21.** Productividad laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Experiencia	1	33%
Conocimientos	0	0%
Especificaciones técnicas	0	0%
Todas las anteriores	2	67%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.19.** Productividad laboral.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

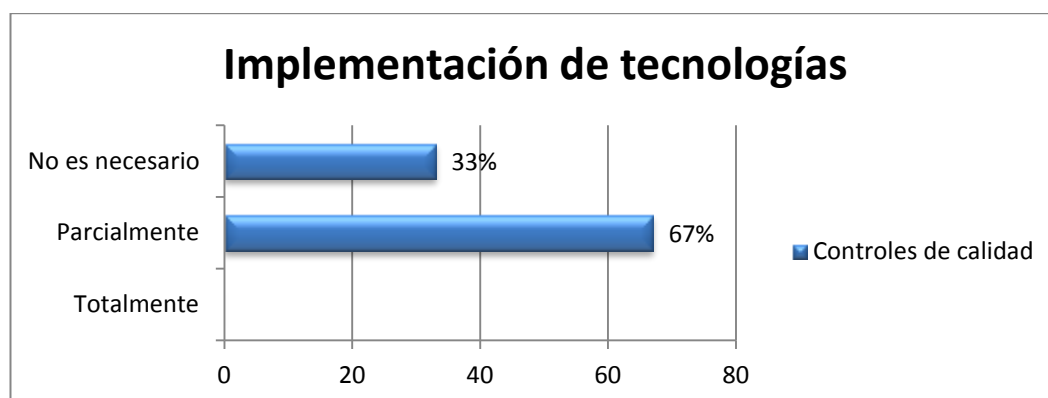
El 67% de los empleados encuestados manifestaron que la experiencia, los conocimientos y la especificaciones técnicas tienen un peso igual al momento de incrementar su productividad laboral, la misma que es de gran importancia al momento de calcular la productividad total de la empresa. Solamente el 33% de los empleados encuestados ha expresado que la experiencia es el principal factor para incrementar la productividad lo cual puede deberse al tipo de puesto que ocupa o las funciones que desempeña.

### **6. ¿Cree usted que su puesto de trabajo necesita de la implementación de nuevas tecnologías?**

**Tabla 4.22.** Implementación de tecnologías.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	0	0%
Parcialmente	2	67%
No es necesario	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.20.** Implementación de tecnologías.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

La implementación de nuevas tecnologías ciertamente facilita y mejora el desempeño laboral y la calidad de los productos, sin embargo en el restaurante el 67% de los empleados ha manifestado que esta implementación podría ser necesaria solo de forma parcial, esto se debe al área en la cual se desempeñan. El 33% restante, manifestó que no es necesaria la implementación de nuevas tecnologías, lo cual implica varias alternativas, ya sea el miedo al cambio o la falta de información.

### **7. ¿Le brinda la administración la oportunidad de sugerir cambios en la organización?**

**Tabla 4.23.** Sugerencia de cambios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
A veces	3	100%
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

La totalidad de los empleados, es decir, el 100% de ellos ha manifestado que la administración solo a veces acepta comentarios o sugerencias de cambios que podrían ser implementados en la empresa, estos cambios pueden estar relacionados ya sea con el área administrativa o con el área de producción.

### **8. ¿Conoce usted cuál es el organigrama estructural de la empresa?**

**Tabla 4.24.** Organigrama estructural.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

El 100% de los empleados no conoce cuál es el organigrama estructural de la empresa (ver tabla 4.24), lo cual debe puede deberse a dos causas, la empresa no ha comunicado la existencia de este organigrama o lo que sería aún peor que la empresa no cuente con un organigrama estructural.

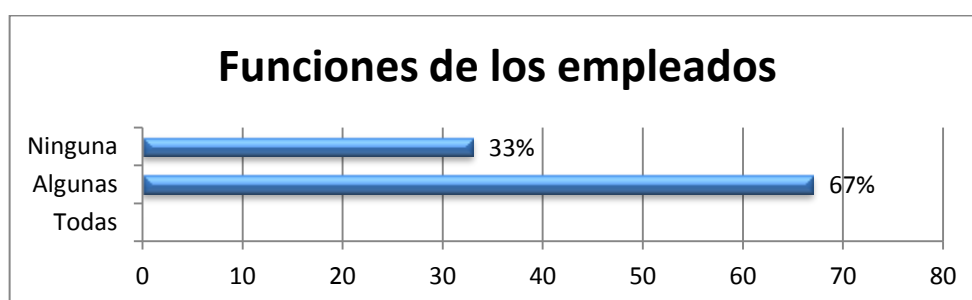
## 9. ¿Las funciones que usted desempeñar se encuentran por escrito?

**Tabla 4.25.** Funciones de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Todas	0	0%
Algunas	2	67%
Ninguna	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.21.** Funciones de los empleados.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Es importante para cualquier empresa contar con todas sus actividades de forma escrita, puesto que esto facilita la identificación de responsabilidades, sin embargo el 67% de los empleados del restaurante ha afirmado que solo algunas de las tareas se encuentran escritas y el 33% restante ha reconocido que en su área de trabajo no existe ninguna actividad por escrito, lo cual perjudica su desempeño y hace difícil la identificación de responsabilidades.

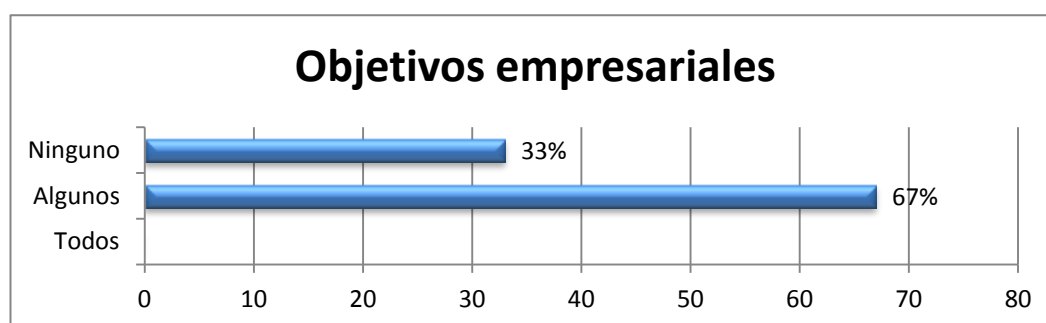
## 10. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos empresariales?

**Tabla 4.25.** Objetivos empresariales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Todos	0	0%
Algunos	2	67%
Ninguno	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.22.** Objetivos empresariales.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

La deficiente o ausencia de comunicación entre la administración y los empleados ha provocado que el 67% de los empleados solo conozca algunos de los objetivos empresariales, lo cual podría provocar que los empleado no sepa hacia donde está orientado su trabajo, y lo que es aún pero se encontró un 33% de los empleados que desconoce por completo cuáles son los objetivos empresariales que la empresa desearía alcanzar.

## 11. ¿Se registran sus tareas?

**Tabla 4.27.** Registro de tareas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0%
A veces	2	67%
Nunca	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.23.** Registro de tareas.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Las tareas que realiza cada uno de los empleados no se registran en su totalidad, así lo afirmó el 67% de los empleados encuestados, además el 33% ha manifestado que ninguna de las actividades que han realizado nunca han sido registradas, lo cual podría haber provocado la ausencia de medios o herramientas de control dentro de la producción.

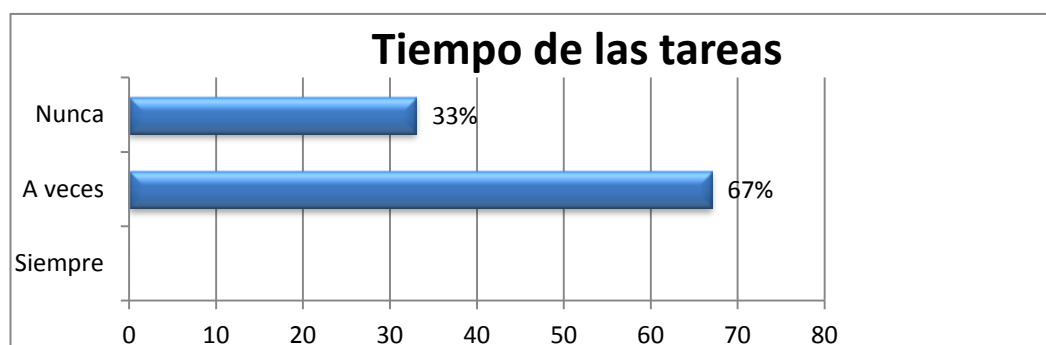
## 12. ¿Sus tareas deben cumplir con tiempos fijos?

**Tabla 4.28.** Tiempo de las tareas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
A veces	2	67%
Nunca	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.24.** Tiempo de las tareas.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **Análisis e interpretación de resultados:**

A través de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa se ha podido determinar que el 67% de ellos ha afirmado que sus actividades diarias solo a veces son establecidas con tiempos fijos para su ejecución, lo cual significa que no existen estándares de tiempo para las actividades que así lo requieran. El 33% de los empleados ha expresado que ninguna de sus actividades cuenta con tiempos fijos para su ejecución.

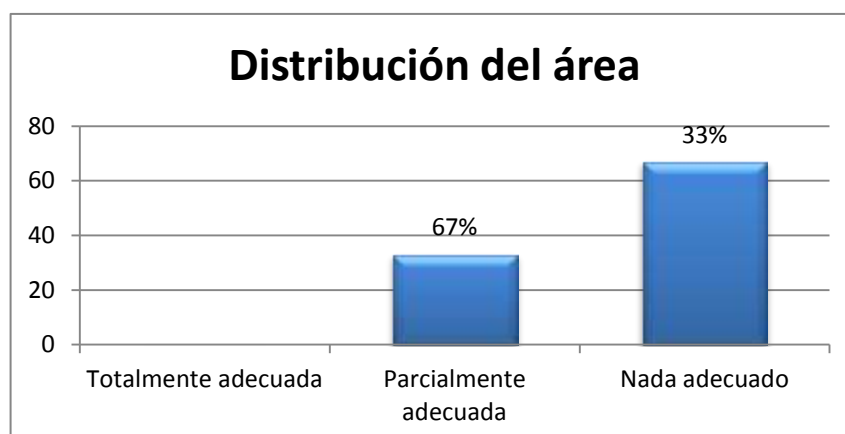
### 13. ¿Cree usted que la distribución de su área de trabajo es la adecuada?

**Tabla 4.29.** Distribución del área.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente adecuada	0	0%
Parcialmente adecuada	1	33%
Nada adecuada	2	67%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.25.** Distribución del área.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

Una de las principales causas para que la productividad no sea la adecuada es la deficiente o inexistencia de áreas de trabajo apropiadas, en este caso el 67% de los empleados encuestado ha manifestado que las instalaciones en la cuales labora son parcialmente apropiadas, también se puede observar en el gráfico un 33% de

empleados que expresado que su área no es nada apropiada para realizar sus actividades de trabajo diarias.

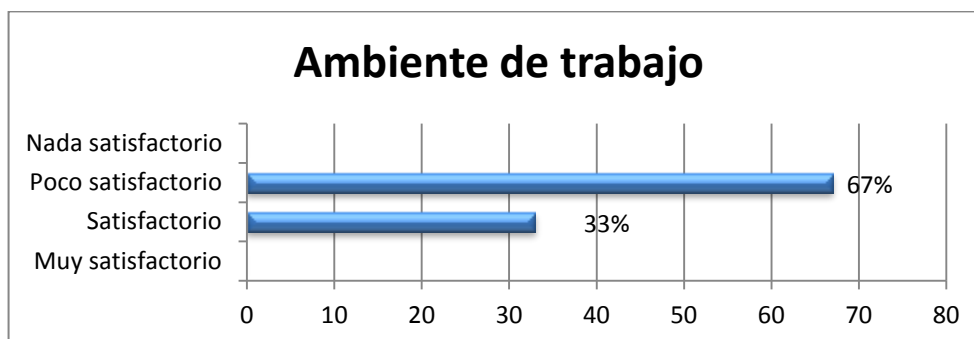
#### 14. ¿Cómo califica su ambiente de trabajo?

**Tabla 4.30.** Ambiente de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy satisfactorio	0	0%
Satisfactorio	1	33%
Poco satisfactorio	2	67%
Nada satisfactorio	0	0%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

**Gráfico 4.26.** Ambiente de trabajo.



Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

#### **Análisis e interpretación de resultados:**

El ambiente de trabajo también influye en la productividad del personal, sin embargo en el restaurante en análisis el 67% de los empleados encuestado ha manifestado que el ambiente de trabajo es satisfactorio, aspecto que tomando las acciones correctivas

necesarias podría mejorar y llegar a muy satisfactorio, también se puede observar que el 33% restante de los encuestado ha expresado que su ambiente de trabajo es poco satisfactorio.

➤ **Conclusiones de la encuesta aplicada a los empleados.**

**Tabla 4.31.** Puntos críticos de la encuesta aplicada a los empleados.

<b>Alternativa</b>	<b>Conclusiones</b>
Reglamentos de la empresa	2 de 3 empleados tienen un bajo conocimiento acerca de los reglamentos.
Existencia de manuales	La empresa no cuenta con ningún tipo de manual.
Controles de calidad	2 de 3 empleados manifestaron que los controles de calidad son semanales.
Incentivos económicos	El 67% cree que los incentivos contribuyen a su productividad laboral.
Productividad laboral	2 de 3 empleados creen que la experiencia, conocimientos y especificaciones técnicas contribuyen al incremento de la productividad.
Implementación de tecnologías	El 67% de los empleados cree que ésta debe ser de forma parcial.
Sugerencia de cambios	3 de 3 empleados expresaron que solo a veces pueden sugerir cambios a la administración.
Organigrama estructural	Ningún empleado conoce los organigramas de la empresa.
Funciones de los empleados	Ningún empleado conoce la totalidad de la funciones que debe desempeñar.
Objetivos empresariales	2 de 3 empleados solo conocen algunos de los objetivos.
Registro de tareas	Las tareas no son registradas siempre. 2 de 3 trabajadores manifestaron que solo lo hacen a veces.
Tiempo de la tareas	El 67% de las tareas solo a veces cumplen con tiempos fijos.
Distribución del área de trabajo	2 de 3 empleados creen que su área no es adecuada.
Ambiente de trabajo	2 de 3 empleados lo considera poco satisfactorio.

Elaborado por: Cristina Olivo  
Fuente: Encuesta (2014).

### **4.3. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRINCIPAL PROVEEDOR DEL RESTAURANTE "PICADITAS DEL MAR".**

La presente entrevista se la aplicó al señor Gustavo Salinas, el cual se ha constituido en el principal proveedor de mariscos de la empresa, el cuestionario se lo aplicó con el objetivo de determinar varios factores que podrían intervenir en la productividad de la empresa. Las preguntas que se efectuaron fueron abiertas con el afán de evitar sesgos que pudieran perjudicar la obtención de la información. Se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Su empresa es industrial o artesanal?
2. ¿Qué tiempo lleva en este mercado?
3. ¿El producto que le vende a esta empresa es siempre de la misma región?
4. ¿Los precios de sus productos son fijos o variables?
5. ¿De qué depende la variabilidad de sus precios?
6. ¿Qué tan modernos son sus métodos de conservación del marisco?
7. ¿Las personas que trabajan con usted tienen alguna formación técnica?
8. ¿Dispone siempre de la cantidad de marisco solicitada por la empresa?

Una vez que el proveedor ha contestado las preguntas, se procedió a analizar cuál es el grado de afectación a la productividad en cada uno de los casos:

**Tabla 4.30.** Entrevista al proveedor.

Pregunta	Porcentaje	Observación
1	70%	Artesanal
2	40%	25 años
3	80%	No
4	80%	Variables
5	75%	Clima
6	50%	Poco modernos
7	40%	No todos
8	90%	No siempre

Elaborado por: Cristina Olivo.  
Fuente: Entrevista(2014).

De acuerdo a las respuestas proporcionadas por el entrevistado se pudo establecer qué tanto interfiere el tipo de proveedor con la productividad de la empresa, se analizaron varios aspectos que son netamente responsabilidad del proveedor y por lo tanto difícilmente pueden ser controlados por la administración de la empresa, lo que si puede ser controlado por los administradores es la selección de los mejores proveedores, para lo cual es importante que se analicen los factores que se muestran en la tabla anterior de acuerdo a los porcentajes más altos que obviamente son los más importantes, y por consiguiente le proporcionan a la empresa una guía de todos los aspectos que deben ser considerados antes de adquirir la materia prima.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

#### 5.1. INTRODUCCIÓN

Garzón, M (2008) plantea en su obra el modelo creado por Lawrence y Lorch, del cual se tomará una parte para el desarrollo de la propuesta orientada al restaurante "Picaditas del Mar", el modelo que se menciona anteriormente se centra principalmente en cambios estructurales y en las relaciones entre grupos en la organización, por lo tanto la propuesta contará de los siguientes pasos:

1. Diagnóstico.
2. Planeación de la acción.
3. Valoración de los impactos potenciales del modelo en la productividad de la empresa.

##### 5.1.1. DIAGNÓSTICO

- **Desarrollo organizacional:** con la ayuda de la encuestas y las observaciones se determinaron los siguientes puntos críticos, los mismos que se basan en la tabla 4.31:
  - ✓ La empresa carece de una estructura organizacional definida y formalizada, así lo expresaron el 100% de los trabajadores.

- ✓ El personal de la empresa no cuenta con lineamientos o guías que direccionen sus actividades ni sus comportamientos.
  - ✓ Las observaciones permitieron determinar que los procesos no tienen límites, secuencias lógicas ni tiempos establecidos.
  - ✓ El personal no está capacitado respecto a relaciones interpersonales, tal como lo expresaron 5 de cada 10 clientes.
  - ✓ El 67% de los empleados se encuentra poco satisfecho respecto a su ambiente de trabajo.
  - ✓ Los empleados carecen de sentido de pertenencia respecto a la empresa.
  - ✓ Las opiniones de los empleados son poco escuchadas por parte de la administración, su participación es limitada.
  - ✓ La empresa no cuenta con ningún tipo de manual o instructivo.
  - ✓ Solo existe un documento escrito a mano, en el que se observa de manera general las actividades que a diario debían realizarse en área de cocina.
  - ✓ Es necesaria la incorporación de personal de apoyo en el área de cocina.
  - ✓ Las comandas de pedido se las lee y esto provoca que en ocasiones no se despachen completos los pedidos.
- 
- **Productividad:** la productividad de la empresa no ha sido valorada a causa de varios factores, tales como:
    - ✓ Inexistencia de registros exactos de ingresos y egresos.
    - ✓ El restaurante no cuenta con herramientas de medición de la productividad, y por lo tanto no se la ha analizado correctamente.

Dentro del diagnóstico de la productividad, fue necesaria la digitalización de los datos de la empresa que se encontraban por escrito, además se diseñó un

formato para la presentación de datos y cálculo de la productividad en la empresa (ver anexos 6,7,8).

Adicionalmente para complementar el diagnóstico se elaboraron gráficos para comparar los índices de productividad respecto a los años 2012, 2013 y 2014 (ver anexo 9).

### **5.1.2. PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN.**

La planeación de la acción consiste en el diseño del modelo que contenga los cambios del desarrollo organizacional que se deben implementar en la empresa para incrementar su productividad, el modelo que se plantea a continuación consta de:

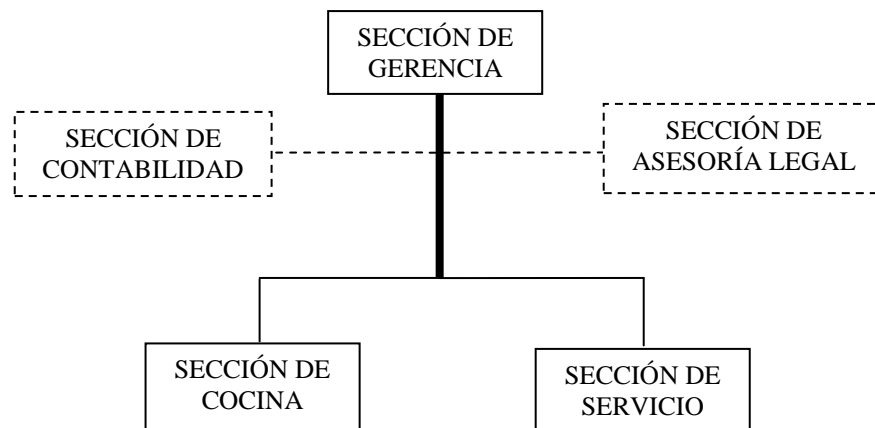
- 5.1.2.1. Diseño de la estructura organizacional.
- 5.1.2.2. Elaboración del reglamento interno de trabajo.
- 5.1.2.3. Diseño del manual de procesos del restaurante.


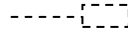

### 5.1.2.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa no contaba con ningún tipo de organigrama que les permitiera tanto a los propietarios como a los trabajadores determinar cuáles eran los grados jerárquicos o las líneas de mando que deben seguir dentro de la empresa, por tal motivo se procedió a diseñar tres tipos de organigramas: estructural, posicional y un funcional, los mismos que cuenta con cuadros de referencias en los que se detallarán los tipos de líneas que se utilizan para cada nivel de la empresa, a continuación se detallan cada uno de los organigramas mencionados.

#### a) Organigrama estructural del restaurante "Picaditas del Mar"

Es importante que la empresa cuente con una estructura formal, por lo tanto en el presente organigrama se pueden observar las diferentes secciones en las que se ha dividido a la empresa, tales como gerencia, contabilidad, asesoría legal, cocina y servicios; sin embargo es importante resaltar que las secciones de contabilidad y asesoría legal formal parte de los servicios ocasionales que la empresa requiere en determinadas épocas del año, y por lo tanto se encuentran enmarcadas y direccionadas con líneas entrecortadas. Es importante resaltar que en este organigrama no se han incluido a los responsables de cada sección, puesto que ello se lo hará en otro tipo de organigrama, tal como se muestra a continuación en el gráfico 5.1:

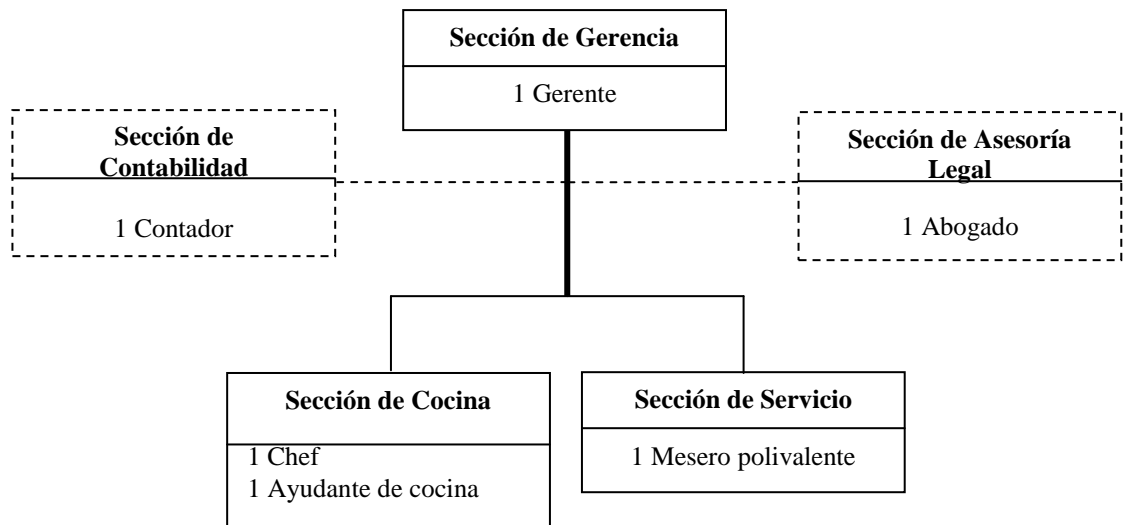
**Gráfico 5.1.** Organigrama estructural de la empresa "Picaditas del Mar"




Referencias	
	Línea de autoridad
	Nivel asesor
	Nivel operativo
<b>Elaborado por:</b> Critina Olivo	<b>Fecha:</b> Mayo 2014

**b) Organigrama posicional del restaurante "Picaditas del Mar"**

En el presente organigrama (ver gráfico 5.2) lo que se hizo fue detallar a las personas que forman parte de cada una de las secciones, por lo tanto se puede observar que en cada sección también se ha colocado el número de personal que se requiere para cada sección, tal como se muestra a continuación:

**Gráfico 5.2.** Organigrama posicional de la empresa "Picaditas del Mar"

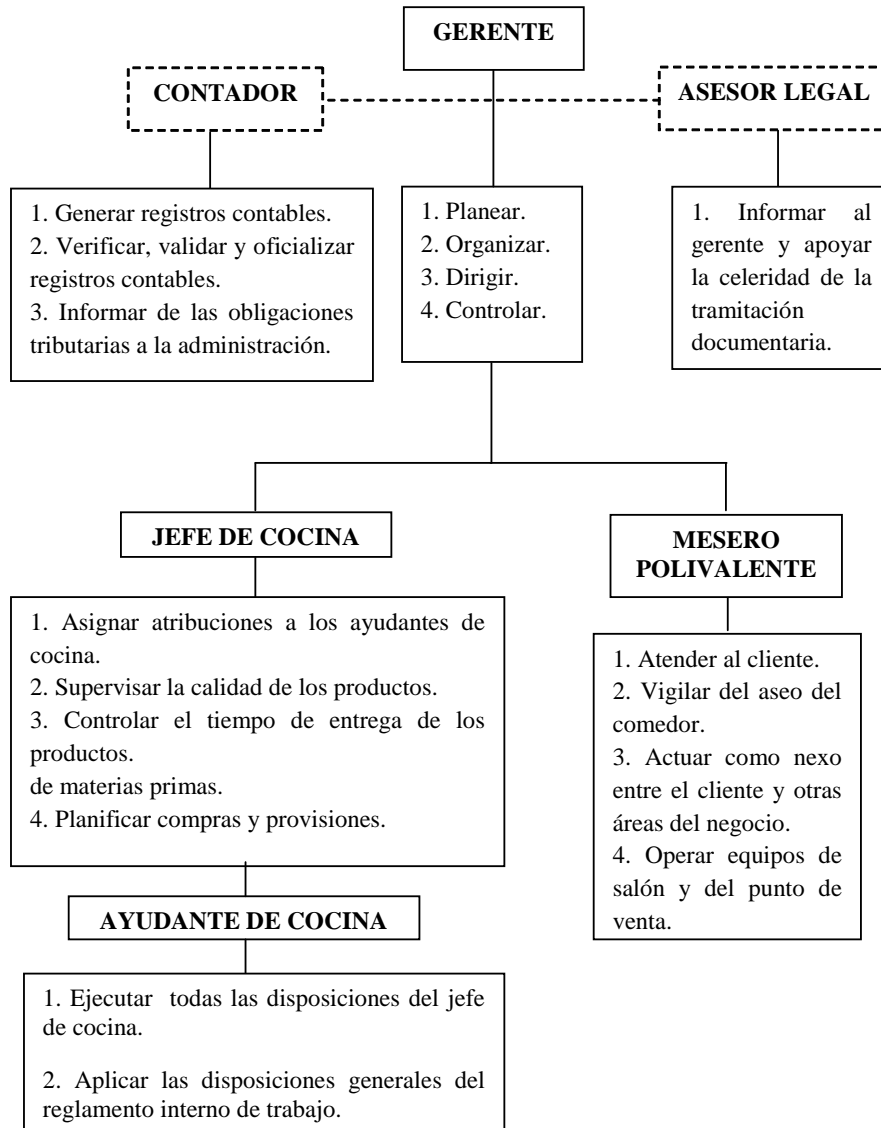


Referencias	
	Línea de autoridad
	Nivel asesor
	Nivel operativo
<b>Elaborado por:</b> Critina Olivo	<b>Fecha:</b> Mayo 2014

**c) Organigrama funcional del restaurante "Picaditas del Mar"**

El organigrama funcional como su nombre lo dice, es una manera de representar gráficamente las funciones que deberán desempeñarse en cada una de las secciones de la empresa, por lo tanto a continuación se pueden observar cuadros explicativos de cada una de las funciones por secciones que deben desempeñarse en la empresa, tal como lo muestra el gráfico 5.3.

**Gráfico 5.3.** Organigrama funcional de la empresa "Picaditas del Mar"



Referencias	
	Línea de autoridad
	Nivel asesor
	Nivel operativo
<b>Elaborado por:</b> Critina Olivo	<b>Fecha:</b> Mayo 2014

### 5.1.2.2. ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Para la elaboración del presente reglamento, primero se procedió a dividir cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa en capítulos, de tal manera que se facilite la identificación de las tareas y los responsables de cada una de ellas, el reglamento está conformado por 12 capítulos, los mismos que se detallarán más adelante, también se diseñó la pasta del reglamento, aspecto que también es importante puesto que permite identificar el tipo de documento y la empresa a la que pertenece, a continuación se presenta el reglamento.



## ÍNDICE DEL REGLAMENTO

<b>Capítulo I.- Disposiciones Generales.....</b>	.....
Estructura organizacional.....	.....
Antecedentes de la empresa.....	.....
<b>Capítulo II.- Requisitos de Ingreso.....</b>	.....
Perfil del jefe de cocina.....	.....
Perfil del ayudante de cocina.....	.....
Perfil del mesero polivalente.....	.....
<b>Capítulo III.-</b>	
<b>Días y horas de trabajo.....</b>	.....
<b>Capítulo IV.- Horas destinadas para la comida.....</b>	.....
<b>Capítulo V.- Pago de los sueldos, comprobantes de pago.....</b>	.....
<b>Capítulo VI.- Obligaciones y Prohibiciones para los trabajadores.....</b>	.....
Obligaciones.....	.....
Prohibiciones.....	.....
<b>Capítulo VII.- Obligaciones y Prohibiciones para la empresa.....</b>	.....
Obligaciones.....	.....
Prohibiciones.....	.....
<b>Capítulo VIII.- Exámenes médicos y medidas profilácticas.....</b>	.....
Exámenes médicos.....	.....
Medidas profilácticas.....	.....
<b>Capítulo IX.- Seguridad e higiene en el trabajo.....</b>	.....
Seguridad.....	.....
Higiene.....	.....
<b>Capítulo X.- Peticiones, reclamos y forma de solucionarlos.....</b>	.....
<b>Capítulo XI.- Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas.....</b>	.....
Horarios.....	.....
Relaciones interpersonales.....	.....
Vestimenta.....	.....
<b>Capítulo XII.- Disposiciones finales.....</b>	.....

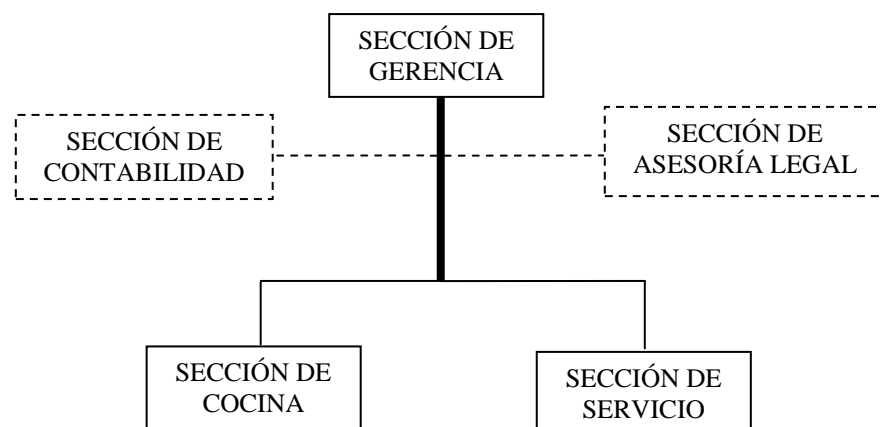
## CAPÍTULO I

### DISPOSICIONES GENERALES

El presente reglamento servirá para regular el funcionamiento de la organización teniendo como principal propósito el cumplimiento de los objetivos organizacionales de forma adecuada y ordenada, para lo cual se asignarán tanto derechos como deberes a cada una de las personas que forman parte de la organización.

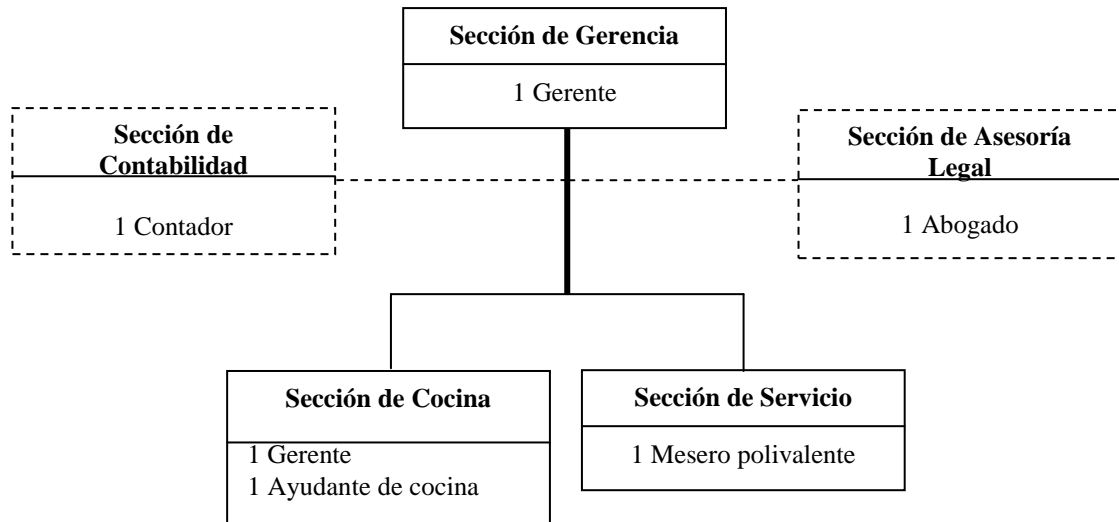
Para los efectos del presente reglamento interno se utilizará en el último de los casos el lenguaje de género tanto para la parte patronal como para la parte trabajadora. Además en este reglamento se respetará el lugar jerárquico de cada uno de los cargos estipulados en la estructura organizacional de la empresa, por lo tanto a continuación se presentan los organigramas bajo los cuales la empresa funcionará:

- **Organigrama estructural del restaurante "Picaditas del Mar"**



Elaborado por: Cristina Olivo.

- **Organigrama posicional del restaurante "Picaditas del Mar"**



**Elaborado por:** Cristina Olivo.

- **Antecedentes de la empresa.**

La empresa "Picaditas del Mar", es un restaurante que se dedica a la elaboración y comercialización de productos para consumo inmediato, los mismos que son elaborados en base a mariscos. La empresa tiene como principal enfoque los "mariscos rápidos", es decir, que sean entregados al consumidor en el menor tiempo posible pero sin dejar de lado la calidad de los productos.

La empresa nació el 25 de marzo del 2011 y se encuentra domiciliada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Merced. El restaurante se encuentra ubicado en la calle García Moreno entre Ayllón y Vargas Torres, sector de la Unidad Educativa "Ambato".

## CAPÍTULO II

### REQUISITOS DE INGRESO

Los aspirantes a un puesto dentro de la empresa, además de las competencias propias de cada puesto, deberán contar con requisitos indispensables tales como:

- Cédula de identidad y certificado de votación.
- Certificado médico del galeno recomendado por la empresa.
- Récord policial.
- Recomendaciones.
- Historial de trabajos anteriores.

Los requisitos anteriores no podrán ser obviados bajo ninguna circunstancia, además a continuación se presentan los perfiles de cada cargo:

#### **Perfil del jefe de cocina**

- Sexo: indistinto.
- Escolaridad: mínimo bachiller.
- Experiencia: mínimo 1 año en cargos iguales o afines.
- Conocimientos:
  - ✓ Preparación de alimentos en base a mariscos.
  - ✓ Cálculo de Provisiones.
  - ✓ Control de inventarios de materia prima.

- ✓ Organización de compras relacionadas a su área.
- ✓ Control de higiene alimentaria.
- ✓ Manejo de Personal.

### **Perfil del ayudante de cocina**

- Sexo: indistinto.
- Escolaridad: mínimo bachiller.
- Experiencia: mínimo 6 meses en cargos iguales o afines.
- Conocimientos:
  - ✓ Preparación de alimentos.
  - ✓ Manejo de equipos y herramientas de cocina.
  - ✓ Cálculos matemáticos básicos.
  - ✓ Reconocimiento y tratamiento de las materias primas.

### **Perfil del mesero polivalente**

- Sexo: indistinto.
- Escolaridad: mínimo bachiller.
- Experiencia: mínimo 6 meses en cargos iguales o afines.
- Conocimientos:
  - ✓ Preparación básica de alimentos y bebidas.
  - ✓ Control de higiene alimentaria.
  - ✓ Cálculos matemáticos básicos.
  - ✓ Técnicas de comunicación.
  - ✓ Técnicas de servicio

### **CAPÍTULO III**

#### **DÍAS Y HORAS DE TRABAJO**

Los días y horas de trabajo establecidas en el presente reglamento se encuentran sustentadas en el Código de Trabajo ecuatoriano. Por lo tanto:

Art. 47.- La jornada de trabajo tendrá una duración máxima de 40 horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Los días que se laborarán en la empresa están comprendidos de lunes a viernes, y en este caso la jornada de trabajo se encontrará dividida en dos partes una diurna y otra nocturna, por lo tanto:

- Diurna: 17:00 a 19:00
- Nocturna: 19:00 a 23:00

Teniendo así un total de 6 horas diarias de trabajo, las mismas que serán remuneradas tomando en cuenta las horas diurnas y nocturnas para la cálculo de la remuneración respectiva tal como lo establece el Art. 49 del código de trabajo, por lo tanto:

Hora diurna: \$2,13

Hora nocturna: \$2.66

Tal como lo establece el Art. 50 del código serán días de descanso los sábados y domingos.

## **CAPÍTULO IV**

### **HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA**

La alimentación será responsabilidad de la empresa y bajo ningún concepto el valor de la misma será descontado de la remuneración del trabajador, sin embargo serán los mismos trabajadores los encargados de preparar sus propios alimentos.

- Horario de comida: 22:30 - 23:00.

Cada trabajador será responsable de dejar limpia la vajilla que utilice para su alimentación.

## **CAPÍTULO V**

### **LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS,**

#### **COMPROBANTES DE PAGO.**

- Los salarios de cada empleado se los cancelará por quincenas en las instalaciones de la empresa.
- Se le entregará al empleado un cheque de la cuenta empresarial con el propósito de contar con un sustento para demostrar que los salarios han sido pagados en la fecha acordada.
- Los roles de pago deberán ser firmados por cada empleado al momento de recibir su cheque.
- La entrega de cheques se la efectuará en horas de la mañana, horario fijo que estará comprendido de 10: 00 a 12:00 horas.
- En caso de que el empleado solicitare un adelanto se lo hará en efectivo, siempre y cuando se le notifique a la administración mínimo con 24 horas de anticipación, además el empleado deberá firmar un recibo constatando que ha solicitado un adelanto de sueldo.

## CAPÍTULO VI

### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES

#### Obligaciones

- **Del jefe de cocina:**
  - ✓ Tendrá a su cargo al personal de cocina y de servicio.
  - ✓ Elaborar un reporte diario de la hora de entrada y salida del personal.
  - ✓ Conceder permisos para ausentarse del trabajo al personal bajo su mando.
  - ✓ Direccionar las actividades diarias de todo el personal a su cargo.
  - ✓ Elaborar los menús para la alimentación de los empleados.
  - ✓ Cuidar del aseo del personal y de las instalaciones.
  - ✓ Capacitar al nuevo personal.
  - ✓ Vigilar el manejo de los alimentos con las normas de higiene adecuadas.
  - ✓ Controlar la utilización óptima de las materias primas.
  - ✓ Redactar un reporte semanal de las materias primas consumidas.
  - ✓ Planificar las compras de materia prima e insumos.
  - ✓ Catar cada uno de los platillos antes de ser entregados al cliente.
  
- **Del ayudante de cocina:**
  - ✓ Pedir autorizaciones y reportar sus actividades diarias al jefe de cocina.

- ✓ Apoyar al jefe de cocina en la elaboración y montaje de platos.
- ✓ Elaborar la comida del personal del restaurante.
- ✓ Organizar estanterías, congeladores, refrigeradores y todos los sitios donde se almacenen las materias primas e insumos.
- ✓ Participar en los inventarios.
- ✓ Limpiar los equipos y herramientas de cocina.
- ✓ Realizar tareas de limpieza del área de cocina, comedor y batería sanitarias.

- **Del mesero polivalente:**

- ✓ Atender al cliente, recibirlo y acomodarlo en su mesa.
- ✓ Conocer la composición de cada uno de los platos del menú.
- ✓ Registrar los pedidos en el área indicada dentro del área de cocina.
- ✓ Servir las bebidas y salsas.
- ✓ Proporcionar a los clientes todos los utensillos necesarios para el consumo de los alimentos.
- ✓ Entregar los productos una vez que han sido despachados por el jefe de cocina.
- ✓ Contribuir con el aseo del área del comedor y baterías sanitarias.
- ✓ Conocer la preparación básica de alimentos para brindar apoyo en el área de cocina en caso de ser necesario.
- ✓ Preparar la cuenta, factura y recibir el pago.
- ✓ Cierre de caja diario.
- ✓ Asegurar la satisfacción del cliente.

## **Prohibiciones**

- **Del jefe de cocina:**

- ✓ No podrá contratar ni despedir a ninguna persona sin antes contar con la aprobación de la gerencia.
- ✓ Las compras no podrá hacerlas sin previa autorización de la gerencia.
- ✓ Los proveedores no deberán ser seleccionados por el jefe de cocina.
- ✓ Informar al cliente acerca del tiempo mínimo de espera para la entrega de los productos.

- **Del ayudante de cocina:**

- ✓ No podrá despachar ninguna orden de pedido sin previa autorización del jefe de cocina.
- ✓ La entrega de los pedidos al cliente jamás deberá ser realizada por el ayudante de cocina.
- ✓ Ejecutar actividades sin autorización del jefe de cocina.

- **Del mesero polivalente:**

- ✓ Conceder créditos a clientes sin previa autorización de la gerencia.
- ✓ Tomar pedidos sin antes revisar disponibilidad de los productos.
- ✓ Aceptar pagos que no sean en efectivo.

## **CAPÍTULO VII**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA**

#### **Obligaciones**

- ✓ Proporcionar a los trabajadores un ambiente de trabajo con todas las seguridades necesarias.
- ✓ Proporcionar la alimentación diaria a los empleados sin descuento alguno de sus sueldos.
- ✓ Respetar y cumplir todas las leyes y disposiciones en favor de los trabajadores.
- ✓ Cancelar los sueldos en las horas y fechas establecidas.
- ✓ Escuchar recomendaciones de los empleados sin distinción de su puesto de trabajo.
- ✓ Conceder permisos a los empleados para ausentarse en casos estrictamente necesarios.
- ✓ Proporcionar toda la información necesaria de cada puesto de trabajo para que los empleados ejecuten correctamente sus actividades diarias.
- ✓ Capacitar al personal permanentemente.
- ✓ Seleccionar a los proveedores y efectuar las compras.
- ✓ Organizar reuniones frecuentes con todo el personal para rendición de cuentas.
- ✓ Entregar a los empleados todos los beneficios de ley.
- ✓ La administración se encargará de contratar los servicios externos de contabilidad, asesoría legal, mantenimiento y publicidad.

- ✓ Entregar y explicar el reglamento interno de trabajo a los nuevos integrantes de la empresa.
- ✓ Informar cualquier cambio que se realice dentro de la empresa.

### **Prohibiciones**

- ✓ Bajo ningún concepto la administración podrá obviar las obligaciones, derechos, responsabilidades y prohibiciones que consten en el presente reglamento.
- ✓ Hacer modificaciones del reglamento interno de trabajo sin antes familiarizarlas con los trabajadores.
- ✓ Adquirir materia prima sin informe previo del área de cocina.

## CAPÍTULO VIII

### EXÁMENES MÉDICOS Y MEDIDAS PROFILÁCTICAS

- **Exámenes médicos.**

- ✓ Los exámenes médicos serán solicitados para el ingreso de los trabajadores a la empresa, los mismos que se efectuarán en el Centro de Salud ecuatoriano.
- ✓ Cada año, los empleados deberán realizarse los respectivos exámenes médicos en el Centro de Salud del Ministerios de Salud Pública del Ecuador y adquirir el respectivo carnet de salud.
- ✓ La empresa contará con una ficha médica en la que consten las afecciones o lesiones con las que los trabajadores ingresan a la empresa, para evitar demandas futuras.

- **Medidas profilácticas.**

- ✓ Todas las personas que trabajan en la empresa deberán lavar sus manos frecuentemente.
- ✓ El uso de mascarillas es obligatorio.
- ✓ La empresa siempre contará con dispensadores de gel desinfectante de manos en el área de cocina, comedor y baterías sanitarias.
- ✓ En caso de que algún trabajador se encuentre contagiado de influenza certificada por el IESS, tendrá permiso para ausentarse por 3 días sin descuento de sueldo, con el objetivo de evitar el contagio al resto del personal.

## CAPÍTULO IX

### SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

- **Seguridad.**

Es responsabilidad de la empresa brindarles a todos los trabajadores las condiciones de seguridad necesarias, por lo tanto sin excepción alguna deberán cumplirse las siguientes normas de seguridad:

- ✓ Todas las personas que forman parte de la empresa deben contar con conocimientos básicos de primeros auxilios para apoyar a cualquier compañero en casos de emergencia.
- ✓ Proporcionar a los trabajadores del área de cocina zapatos especiales para el área de cocina antideslizantes y sin cordones para evitar caídas por resbalones y tropiezos.
- ✓ En caso de que se derramen en el suelo líquidos, grasas o alimentos, el responsable deberá limpiarlo inmediatamente para evitar resbalones.
- ✓ Mantenimiento permanente de las instalaciones eléctricas para evitar contactos o cortocircuitos.
- ✓ Los cortes por herramientas propias de la cocina son muy comunes, por lo tanto dentro del área de cocina siempre se contará con un botiquín de primeros auxilios.
- ✓ En vista de que los cuchillos son las herramientas más utilizadas en un restaurante, la empresa proporcionará cuchillos con mangos antideslizantes.

- ✓ La vajilla debe ser lavada utilizando guantes protectores para evitar cortes y pinchazos asociados con esta actividad.
  - ✓ Mantenimiento frecuente de la cocina industrial y sus respectivos componentes como la manguera y la válvula para evitar fugas de gas que perjudiquen la seguridad y la salud de los trabajadores.
  - ✓ Mantener alejados los limpiadores y servilletas de cocina de los fogones de la cocina.
  - ✓ La ubicación del extintor será siempre dentro del área de cocina y en un lugar muy accesible.
- 
- **Higiene.**
    - ✓ El lavado y desinfección de la vajilla, cubiertos y vasos se los debe hacer a diario.
    - ✓ La desinfección se la hará con agua caliente y productos como jabones o detergentes certificados y con registro sanitario.
    - ✓ La vajilla y los cubiertos deben estar almacenados en lugares cerrados para evitar el contacto con polvo o insectos.
    - ✓ Los alimentos no deben ser ubicados en el piso sino en sus respectivas estanterías.
    - ✓ Tal como lo establece el Ministerio de Salud, en las baterías sanitarias se encuentran colocados dispensadores de jabón líquido, gel desinfectante de manos y toallas de papel desechables, los mismos que deberán ser recargados a diario.

## **CAPÍTULO X**

### **PETICIONES, RECLAMOS Y FORMA DE SOLUCIONARLOS**

- Las peticiones o reclamos deberán realizarlos tomando en cuenta el orden jerárquico del organigrama estructural de la empresa.
- En caso de que los mandos medios no puedan solucionar las peticiones o reclamos deberán acudir a la gerencia.
- Todos las peticiones o reclamos se los solucionará basándose ya sea en el reglamento interno o en las leyes que rigen al empleado y al empleador según sea el caso.

## CAPÍTULO XI

### DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

- **Horarios:**

- ✓ Todo el personal de la empresa deberá ingresar y salir de la misma en los horarios fijados en sus respectivos contratos de trabajo,
- ✓ El margen de retraso únicamente será 5 minutos después de la hora fijada.
- ✓ En caso de que el empleado sobrepase el margen de retraso, se le hará un descuento correspondiente al 10% de la jornada de trabajo, este porcentaje se encuentra amparado por la Código de Trabajo Art. 44 literal b.

- **Relaciones interpersonales:**

- ✓ El respeto hacia todo el equipo de trabajo es fundamental, en caso de agresiones verbales entre compañeros, serán llamados la atención de manera verbal y también acudirán a un proceso de mediación en la gerencia.
- ✓ Las agresiones físicas quedan estrictamente prohibidas dentro o fuera de la empresa, en caso de que esto suceda los empleados serán sometidos a un proceso de mediación y conciliación con la ayuda de la gerencia.

- ✓ En caso de reincidencia en agresiones verbales o físicas los implicados serán retirados de su cargo dando por terminado inmediatamente el contrato de trabajo.

- **Vestimenta.**

- ✓ Cada empleado deberá utilizar todo el uniforme que la empresa le proporcione, caso contrario no podrá ingresar a las instalaciones y la primera vez solo tendrá un llamado de atención verbal, en caso de reincidencia se le aplicará un descuento del 10% de su jornada diaria de trabajo tal como lo respalda la ley.

## CAPÍTULO XII

### DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

- **Disposiciones Finales.**

De acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo las personas naturales no tienen la obligación de presentar un reglamento interno de trabajo, sin embargo es necesario para que tanto la administración como los trabajadores puedan cumplir con sus obligaciones y reclamar por sus derechos con fundamentos legales, por esta razón la empresa ha diseñado el presente reglamento.

- **Publicidad.**

- ✓ La publicidad de la empresa será responsabilidad de la administración, para lo cual tendrá que contratar servicios de publicidad cada vez que sea necesario para la empresa.

- **Vigencia.**

El presente reglamento tendrá vigencia mínimo de un año, y será sometido a modificaciones en caso de que la ley que lo rige también sea modificada, caso contrario seguirá siendo aplicado dentro de la empresa.

### **5.1.2.3. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DEL RESTAURANTE**

Antes de la elaboración del manual de procesos fueron necesarias varias observaciones y mediciones de los principales procesos que se desarrollan dentro de la organizaciones, los mismos que influyen directamente en la productividad del negocio, dentro del manual se establecen las secciones o áreas de la empresa y cada una de ella cuenta con una codificación, responsables y los distintos procesos que se efectúan en cada una ellas, finalmente se elaboraron flujogramas de cada unos de los procesos, los cuales han sido ubicados dentro de una plantilla en las que consta: el logo de la empresa, responsables, código y dependencia en caso de ser necesario, además al final del flujograma se encuentra un área para notas. En este caso también fue necesario elaborar el diseño de la portada del documento, ya que es esto permite identificarlo y presentarlo de manera más formal. A continuación se presenta el manual de procesos del restaurante.

# picaditas del Mar



**MANUAL DE PROCESOS**

AMBATO

MAYO 2014

## INTRODUCCIÓN

El restaurante "Picaditas del Mar" lleva a cabo dentro de sus instalaciones varios procesos que deben ser guiados por este manual para que la calidad y presentación de los productos sea siempre la misma y poder satisfacer las necesidades de los clientes.

La mejor manera de asegurar la calidad e incrementar la productividad es contar con instrucciones claras y por escrito de los procesos que los empleados de la empresa deben cumplir a diario.

El presente manual es necesario e indispensable dentro de la empresa, puesto que es de gran ayuda para los trabajadores al momento de consultar acerca de un proceso que desconocen o tienen alguna duda, además este manual es de gran utilidad al momento de capacitar al nuevo personal.

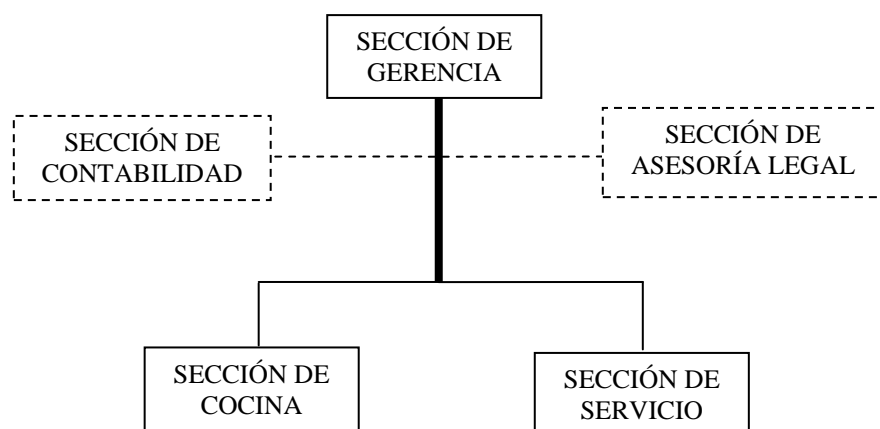
## OBJETIVOS

El presente manual ha sido diseñado después de una exhaustiva investigación con el único objetivo de determinar:

- Qué trabajo se hace.
- Quién lo hace.
- Cómo lo hace.
- Cuándo se hace.
- Dónde se hace, y
- Con qué se lo hace.

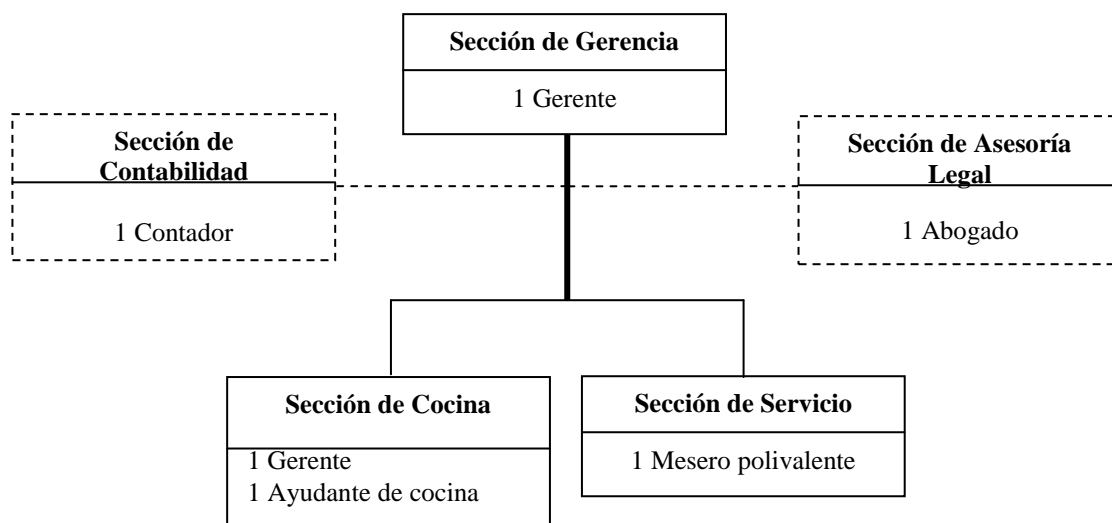
## ÁREAS DE APLICACIÓN

Las áreas de aplicación del manual están definidas dentro del organigrama estructural de la empresa, tal como se muestra:



## RESPONSABLES

También es importante establecer quiénes son los responsables de cada área y por lo tanto de los procesos que se desarrollen en cada una de ellas, así se observa en el organigrama posicional:



## CÓDIGOS DE CADA ÁREA


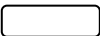





ÁREA	SIGLAS	CÓDIGO
Gerencia	GE1	01
Contabilidad	CNe	02
Asesoría Legal	ALe	03
Cocina	CC2	04
Servicio	SR3	05

**Tabla 5.1.** Códigos de área.

Elaborado por: OLIVO, Cristina (2014).

## SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESOS

La simbología que se utilizó para la elaboración de los flujogramas es una combinación de las normas ASME y ANSI, se ha hecho esta combinación con el objetivo de facilitar la comprensión de los diagramas de procesos.

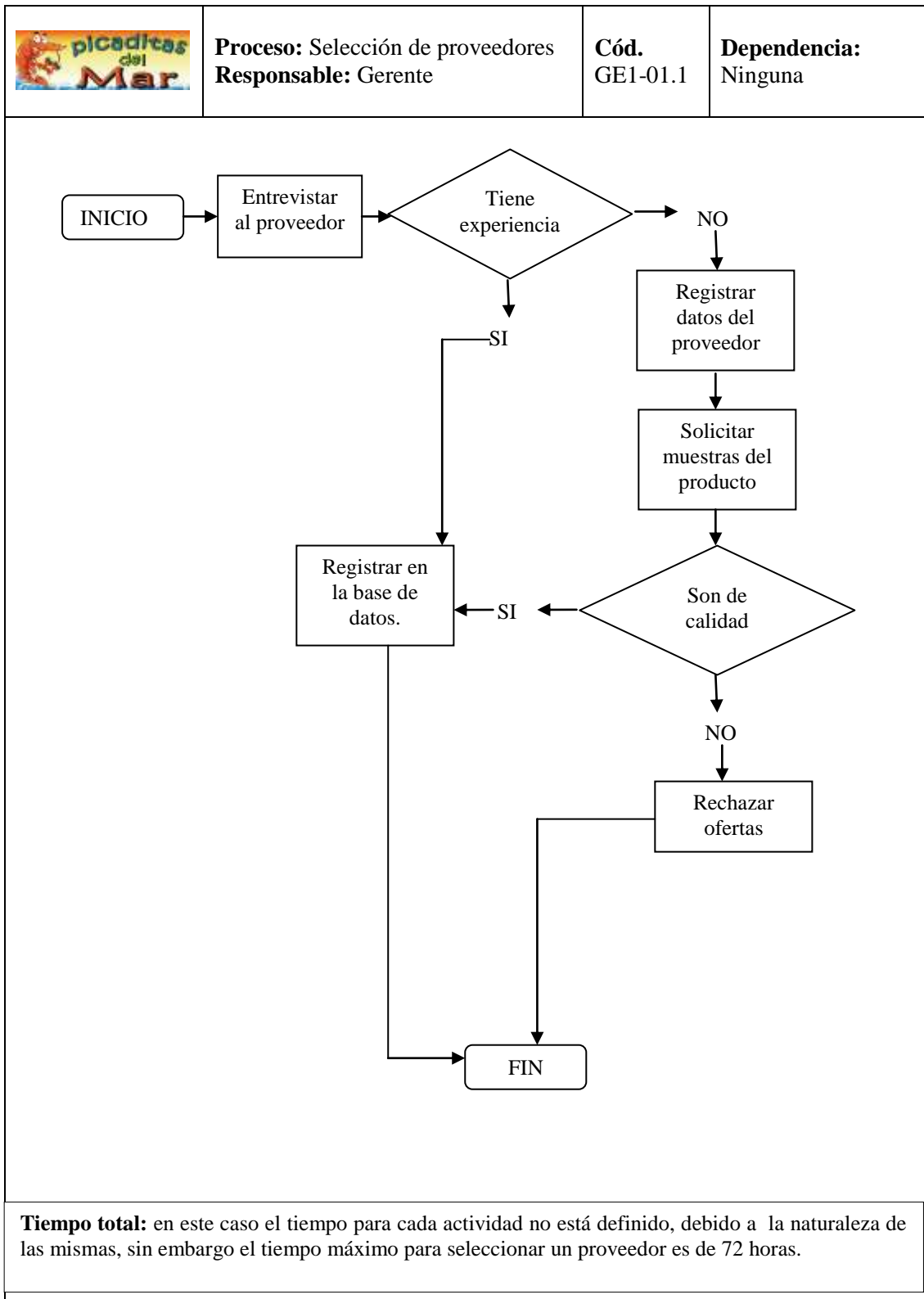
ASME	
	Demora
ANSI	
	Inicio - Fin
	Operación
	Decisión
	Documento
	Documento electrónico
	Operación netamente manual

Elaborado por: Cristina Olivo.  
Fuente: Mejía, B. (2008)

## **PROCESOS EN EL ÁREA DE GERENCIA**

La gerencia tiene a su cargo un sinnúmero de actividades sin embargo en este manual se ha registrado las actividades más importantes, y las que se repiten con más frecuencia dentro de esta área, las mismas que tienen un cierto grado de dificultad y que requieren de instrucciones por escrito, a continuación se detallan los procesos de los cuáles es responsable esta área:

- Selección de proveedores.
- Compras de materia prima.
- Pago de sueldos.
- Contratación de personal.
- Contratación de servicios.

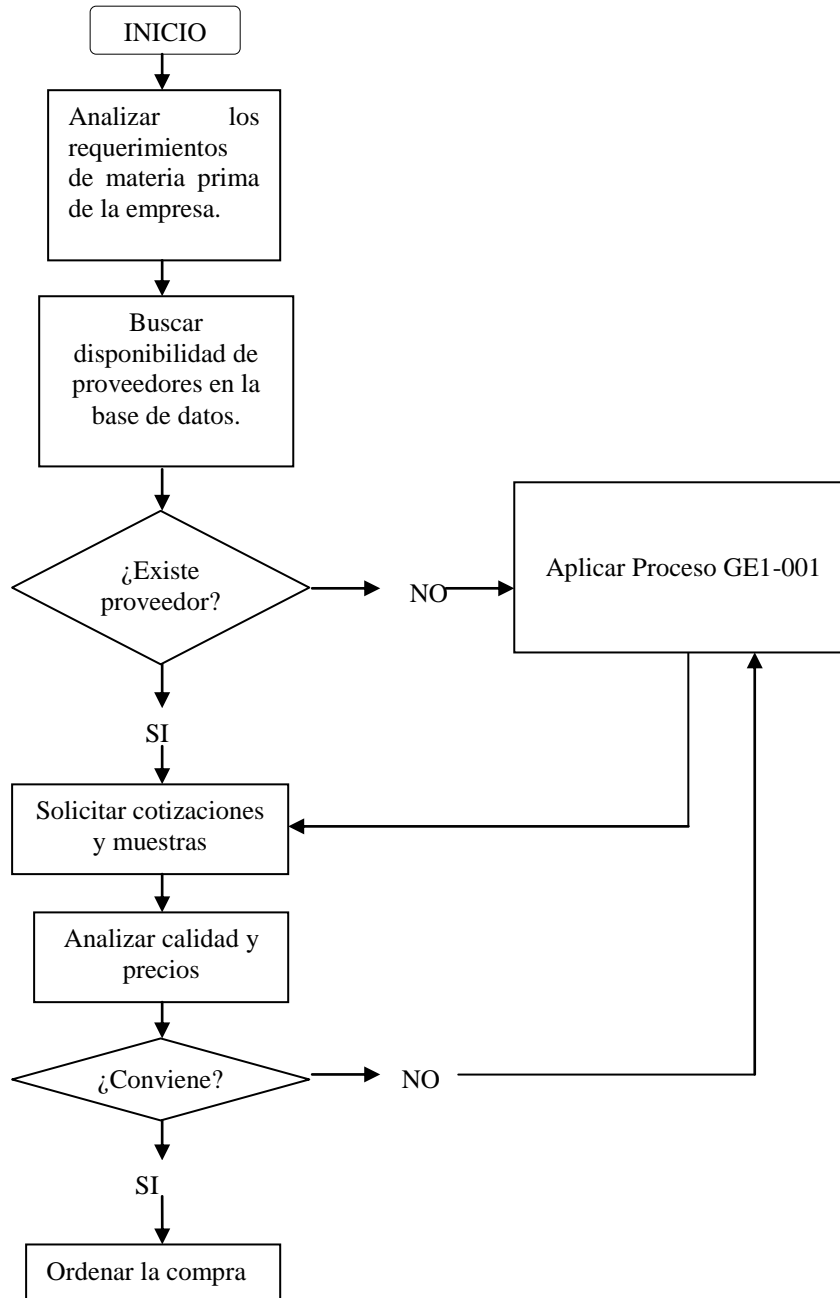




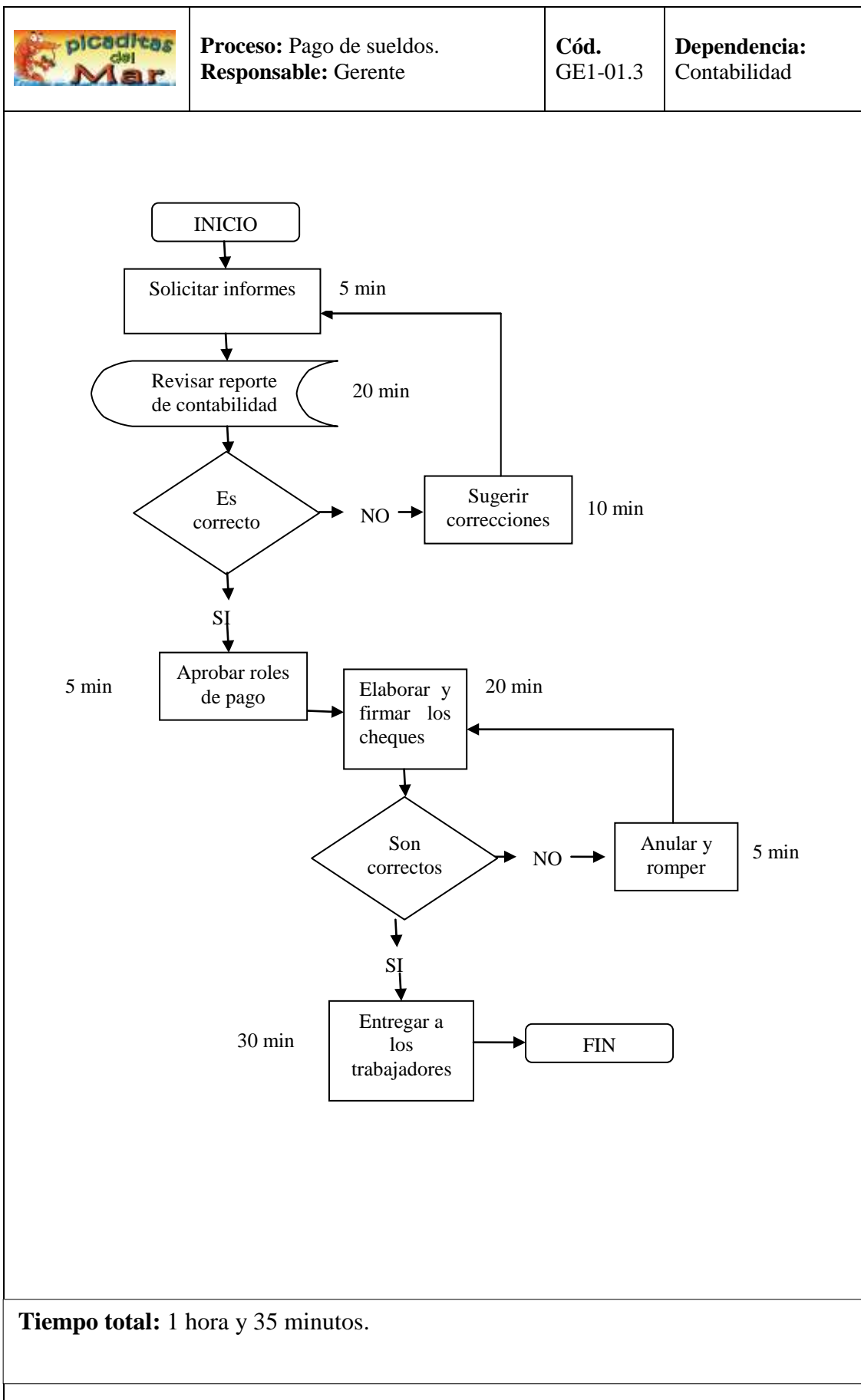
**Proceso:** Compra de materia prima.  
**Responsable:** Gerente

**Cód.**  
GE1-01.2

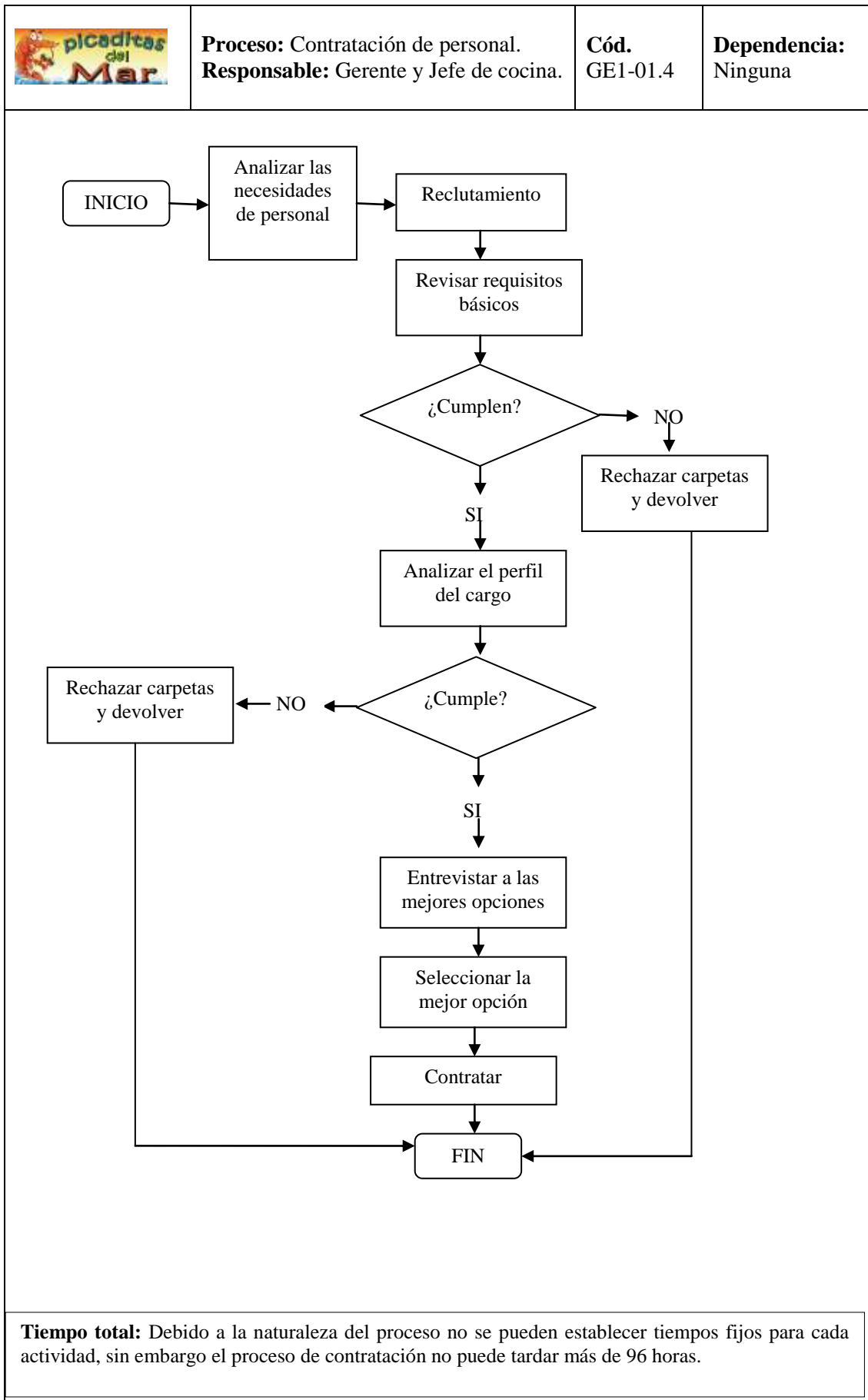
**Dependencia:**  
Ninguna




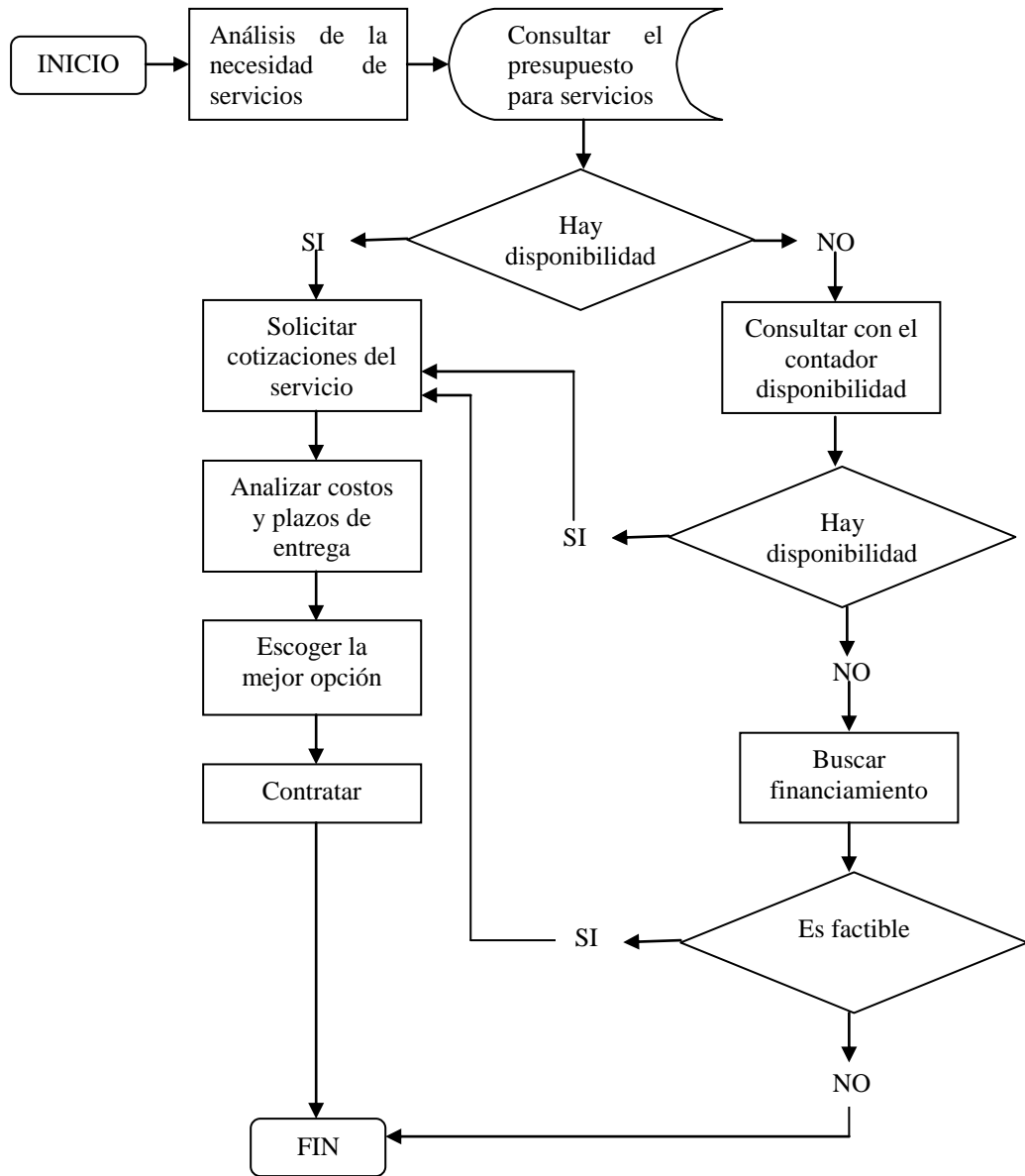
**Tiempo total:** en este caso el tiempo para cada actividad no está definido, debido a la naturaleza de las mismas, sin embargo las compras se harán en un máximo de 48 horas.



**Tiempo total:** 1 hora y 35 minutos.



	<b>Proceso:</b> Contratación de servicios <b>Responsable:</b> Gerente	<b>Cód.</b> GE1-01.5	<b>Dependencia:</b> Ninguna
---	--	-------------------------	--------------------------------

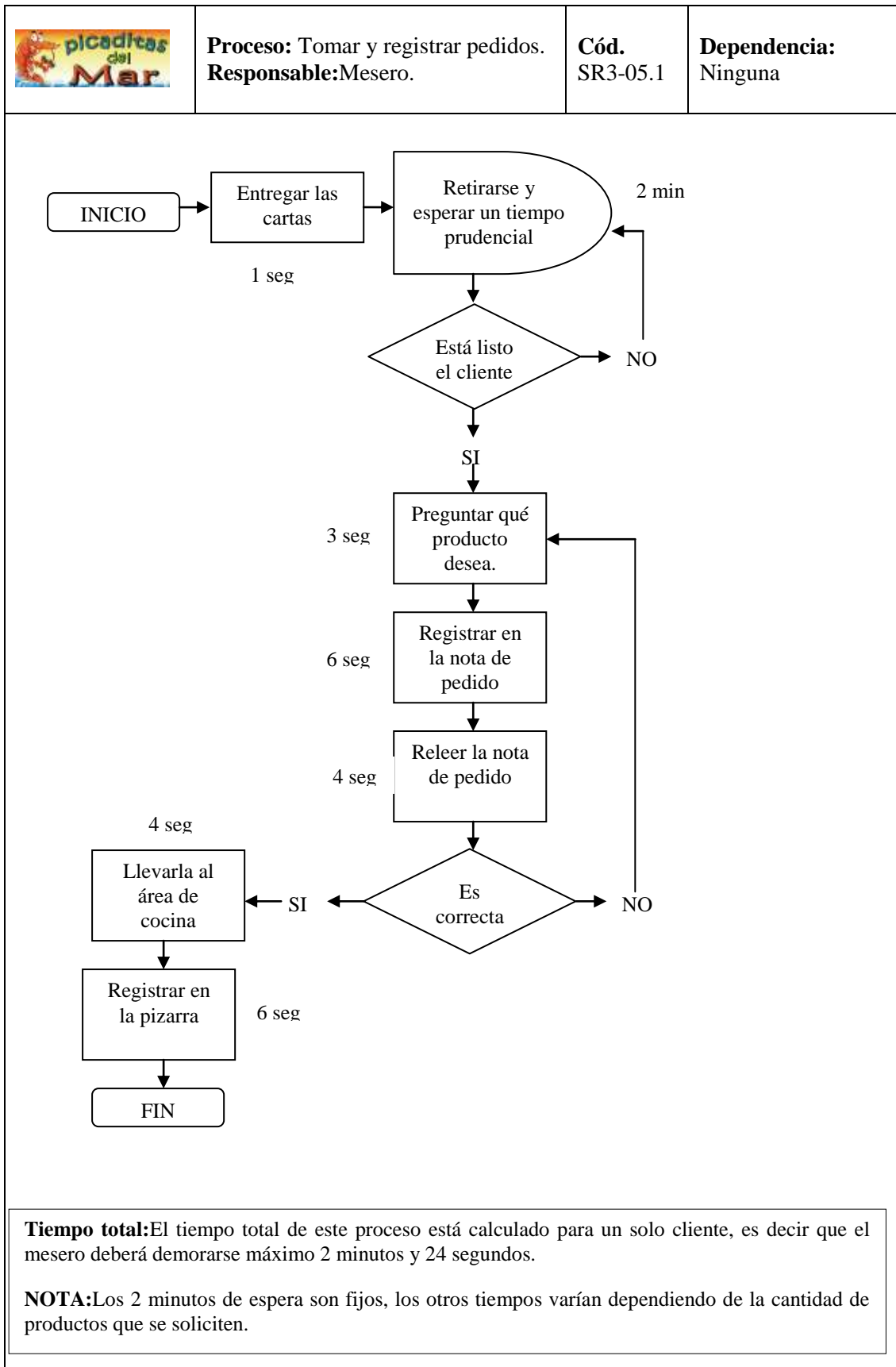


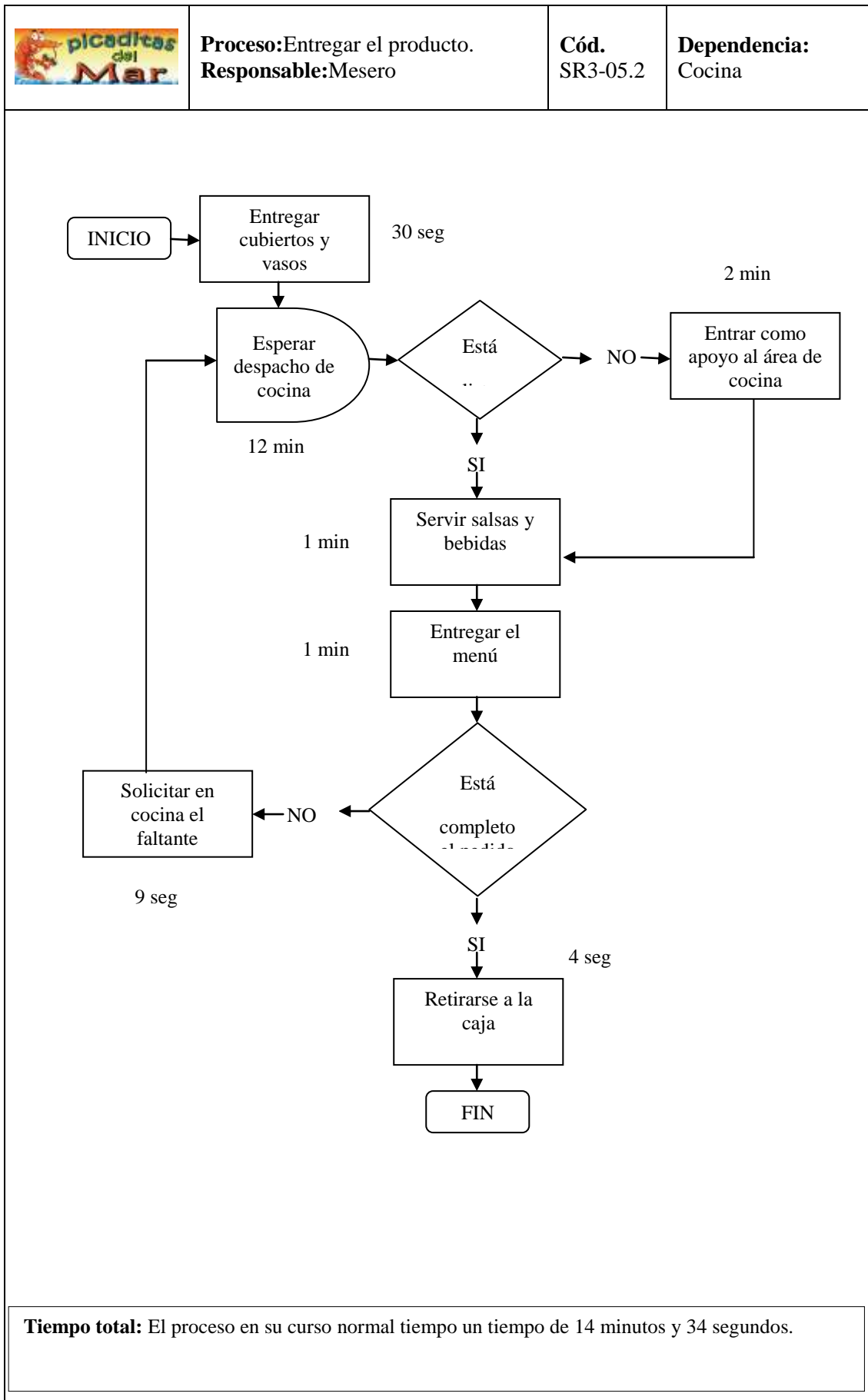
**Tiempo total:** en este caso el tiempo para cada actividad no está definido, debido a la naturaleza de las mismas, sin embargo el tiempo máximo para contratar un servicio es de 48 horas.

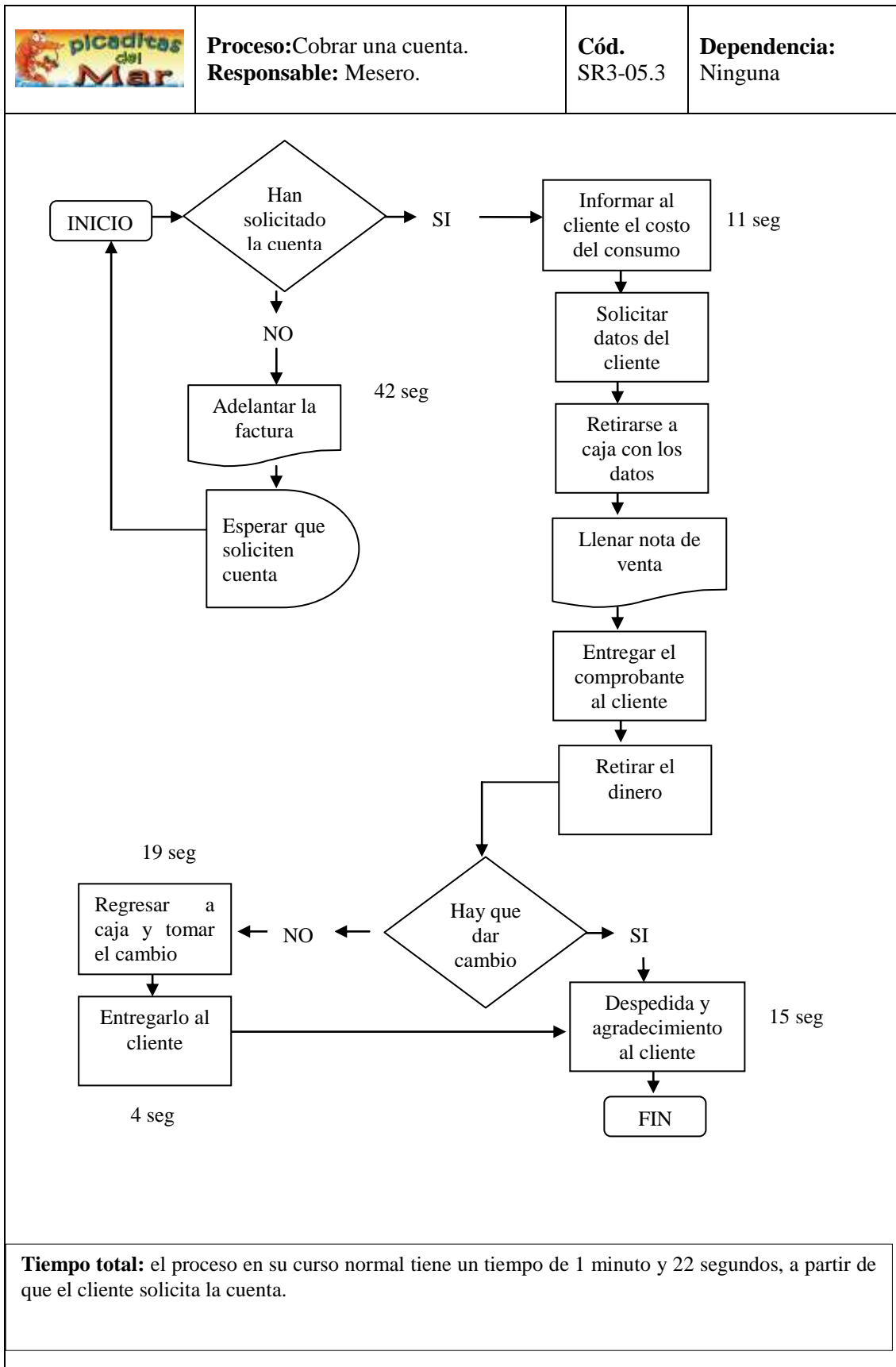
## **PROCESOS EN EL ÁREA DE SERVICIO**

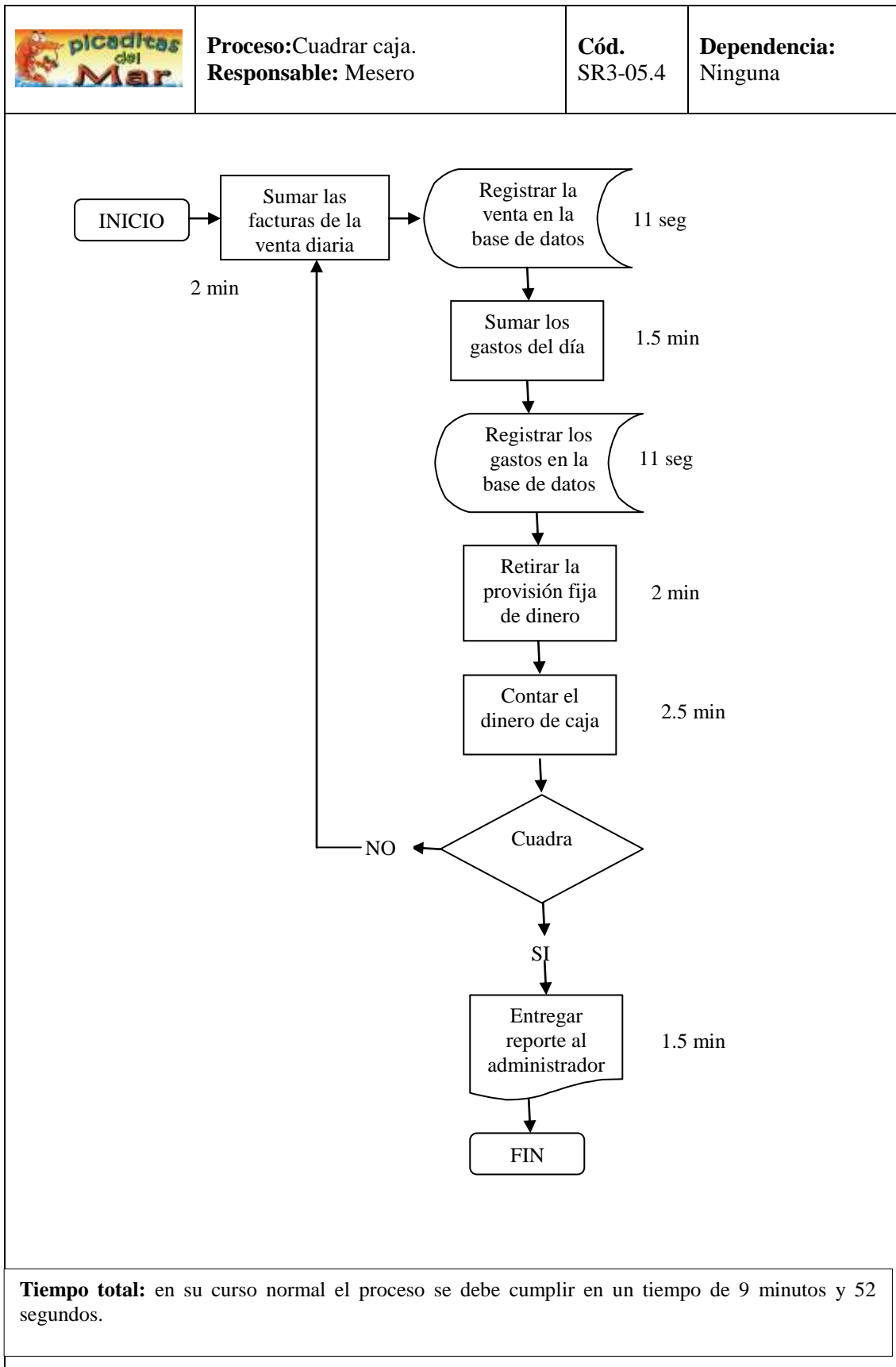
En el área de servicio son responsables el o los meseros, los cuales a diario deben realizar un sinnúmero de actividades relacionadas en su mayor parte con el servicio al cliente, por lo tanto a continuación se detallan las actividades que se llevan a cabo en esta área:

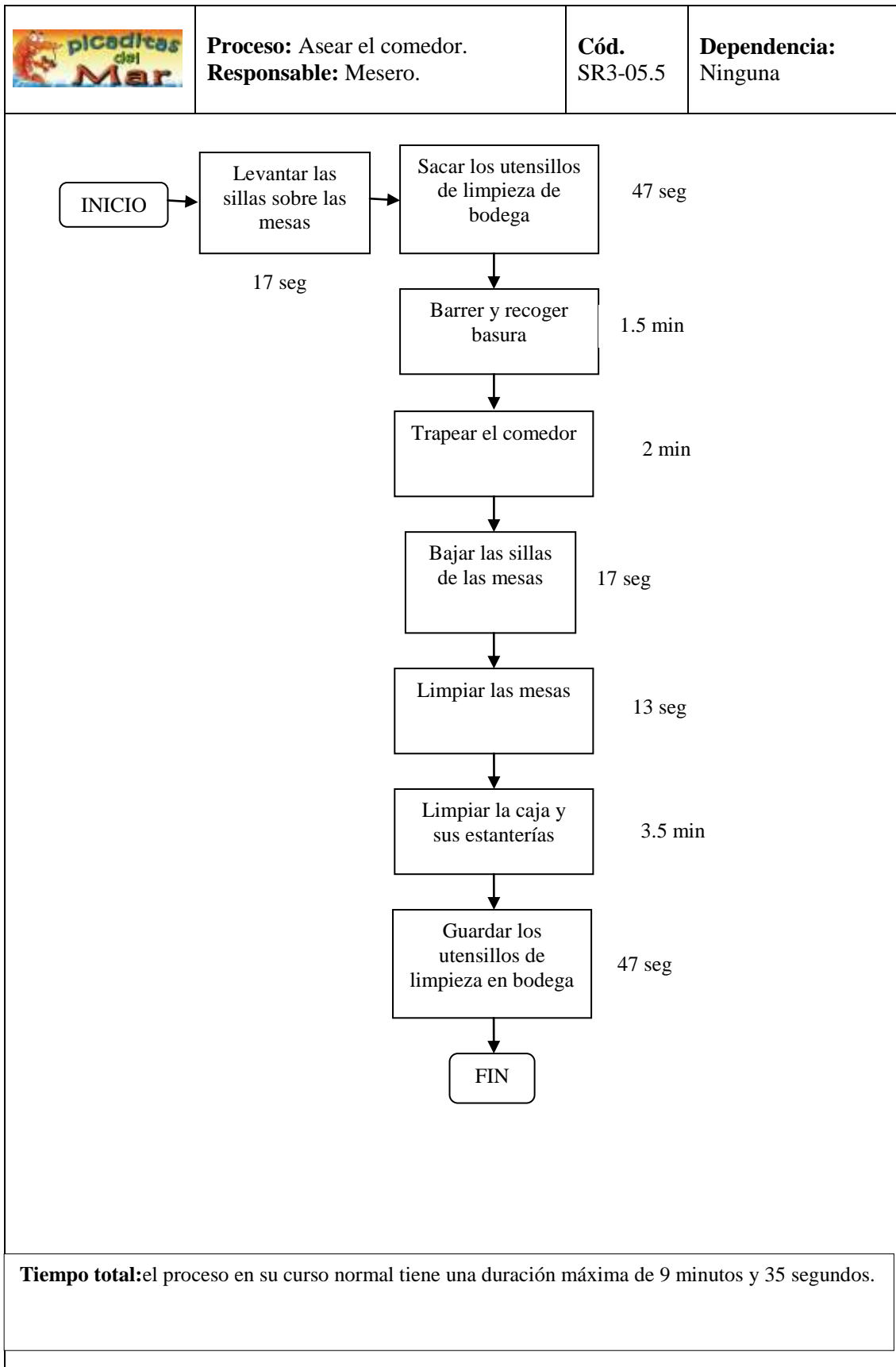
- Tomar y registrar una orden de pedido.
- Entregar el producto.
- Cobrar cuentas.
- Cuadrar caja.
- Asear el comedor.
- Solucionar conflictos con el cliente.

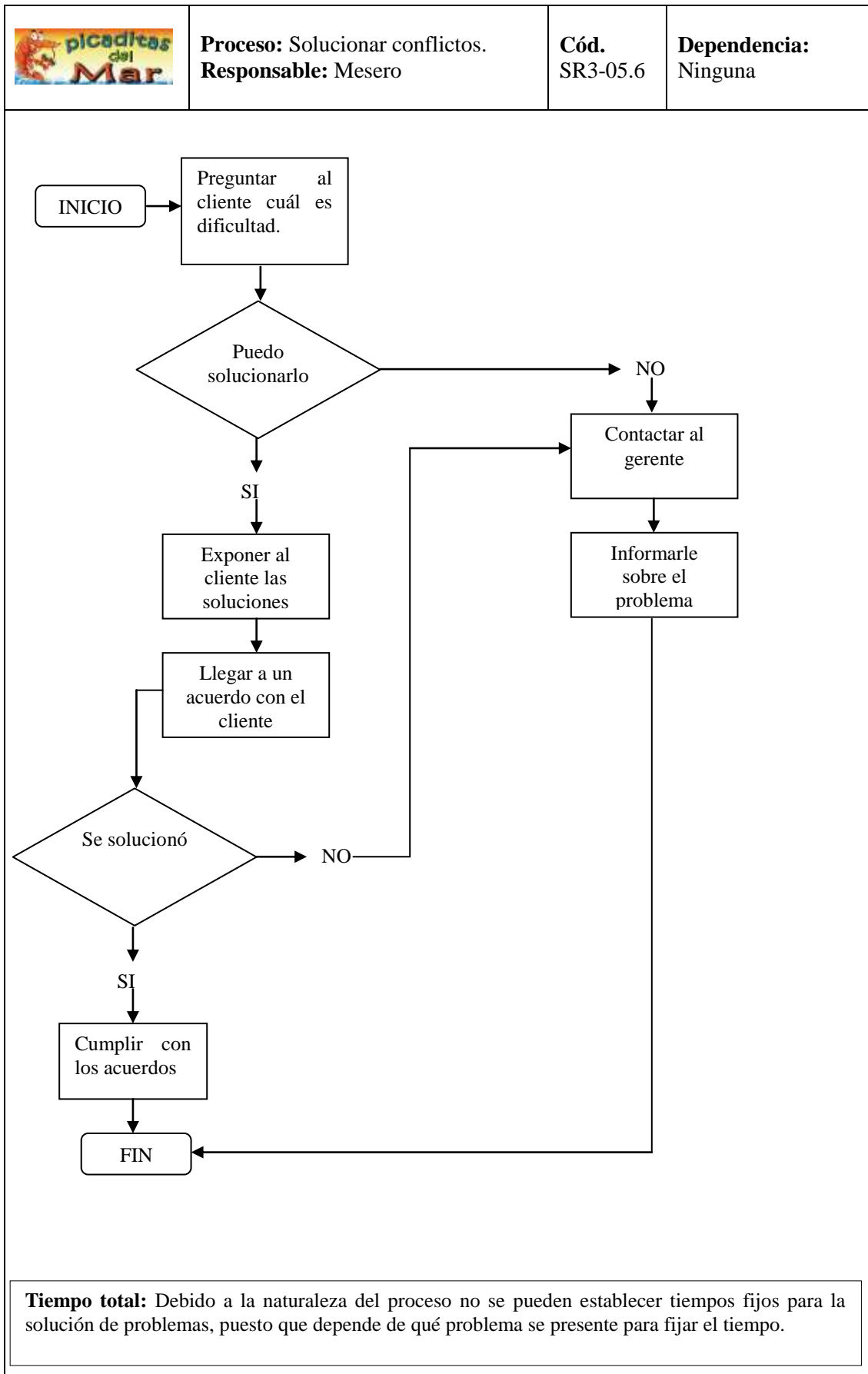








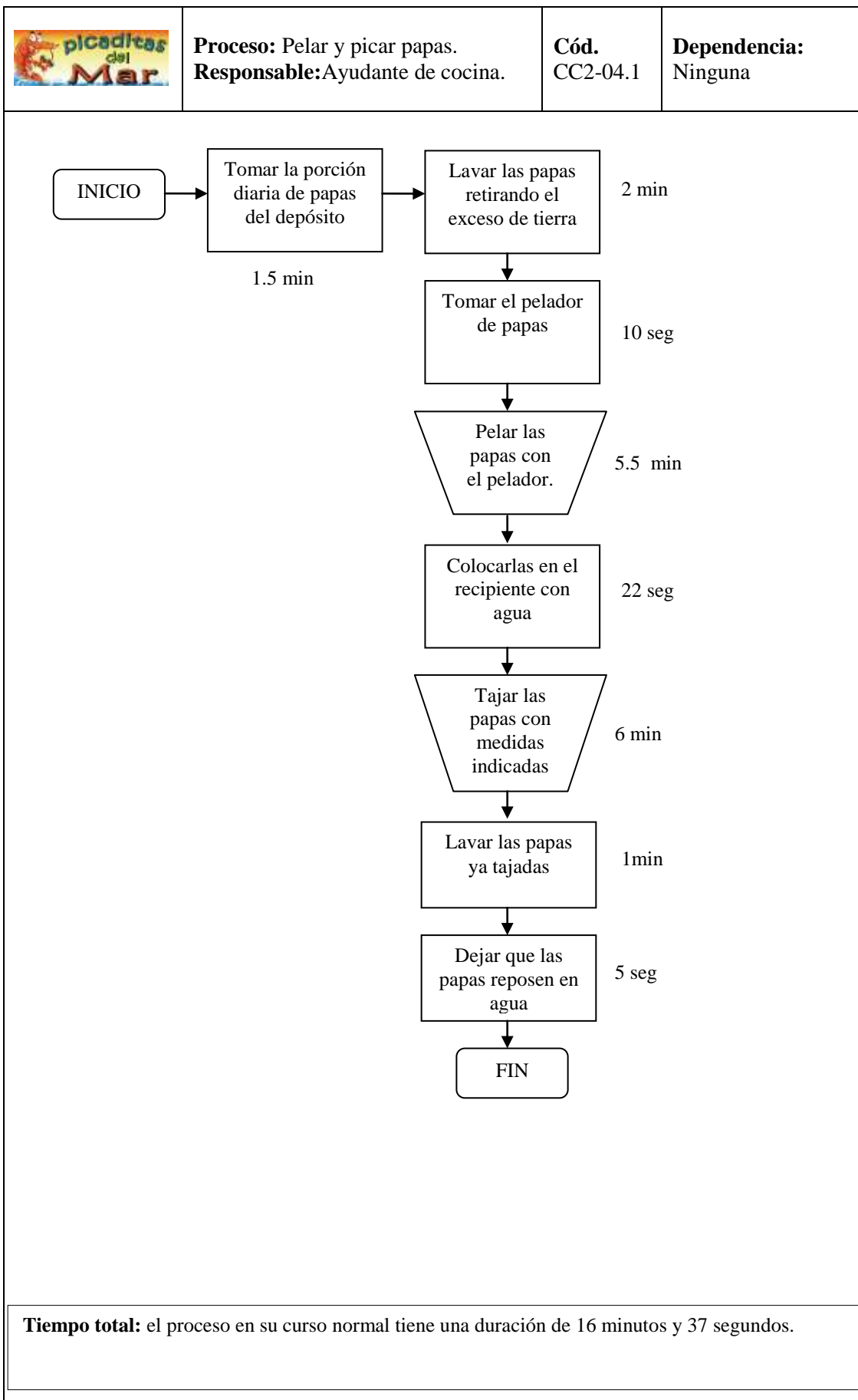


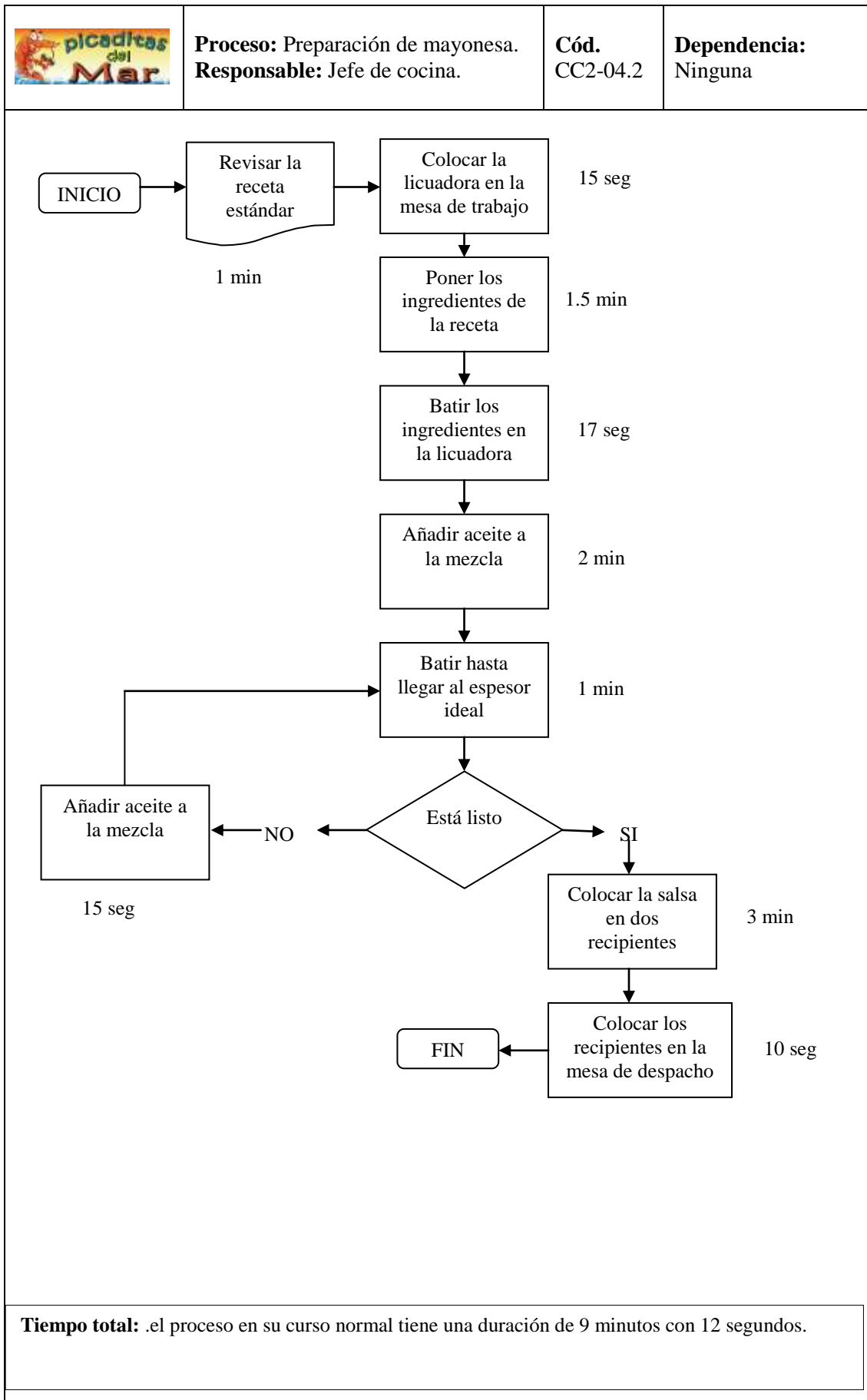


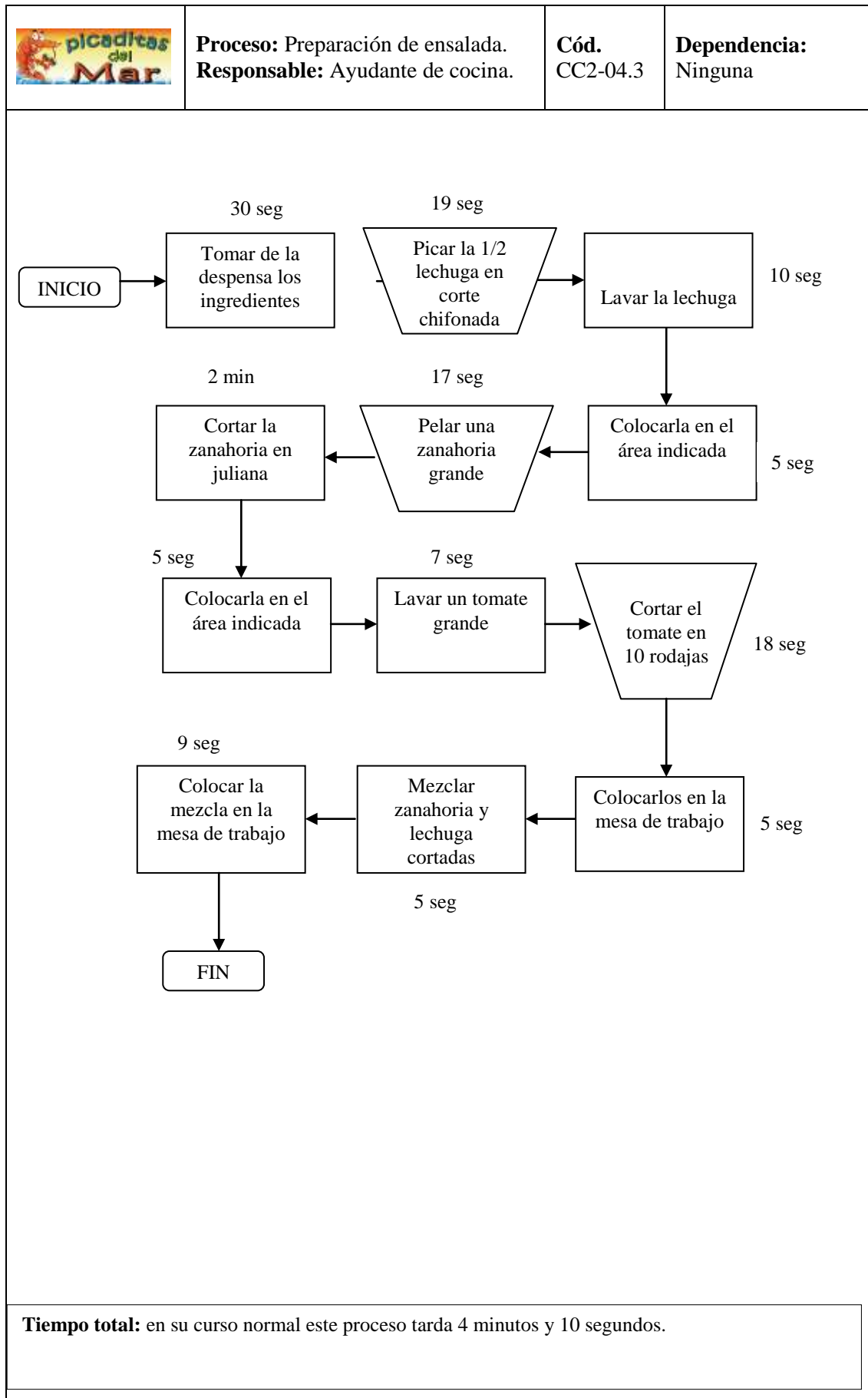
## PROCESOS EN EL ÁREA DE COCINA

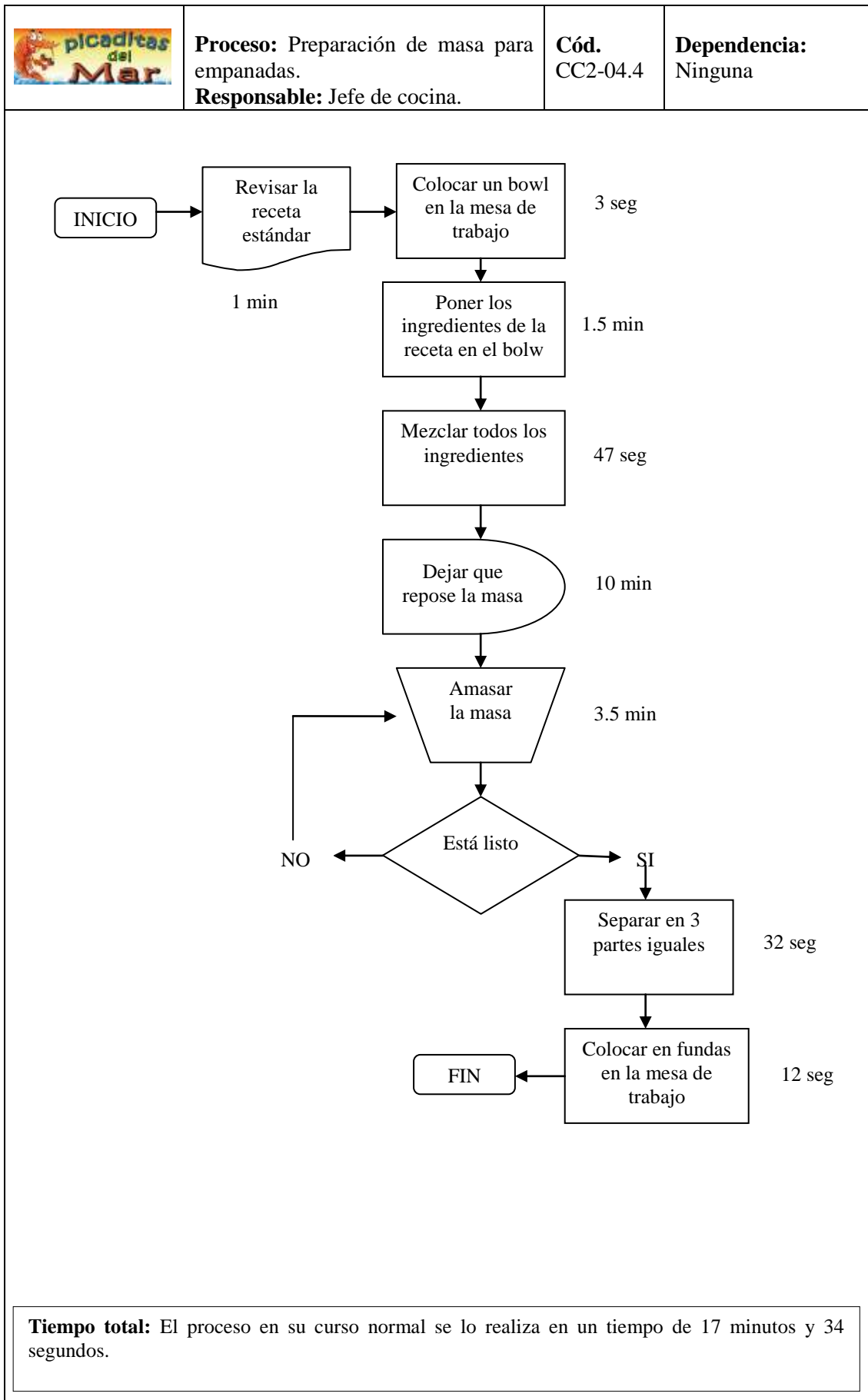
El área de cocina es la que más instrucciones requiere respecto a los procesos que se llevan a cabo a diario dentro de ella, por lo tanto a continuación se detallan los procesos que deben cumplirse con exactitud por parte del jefe de cocina y del ayudante de cocina:

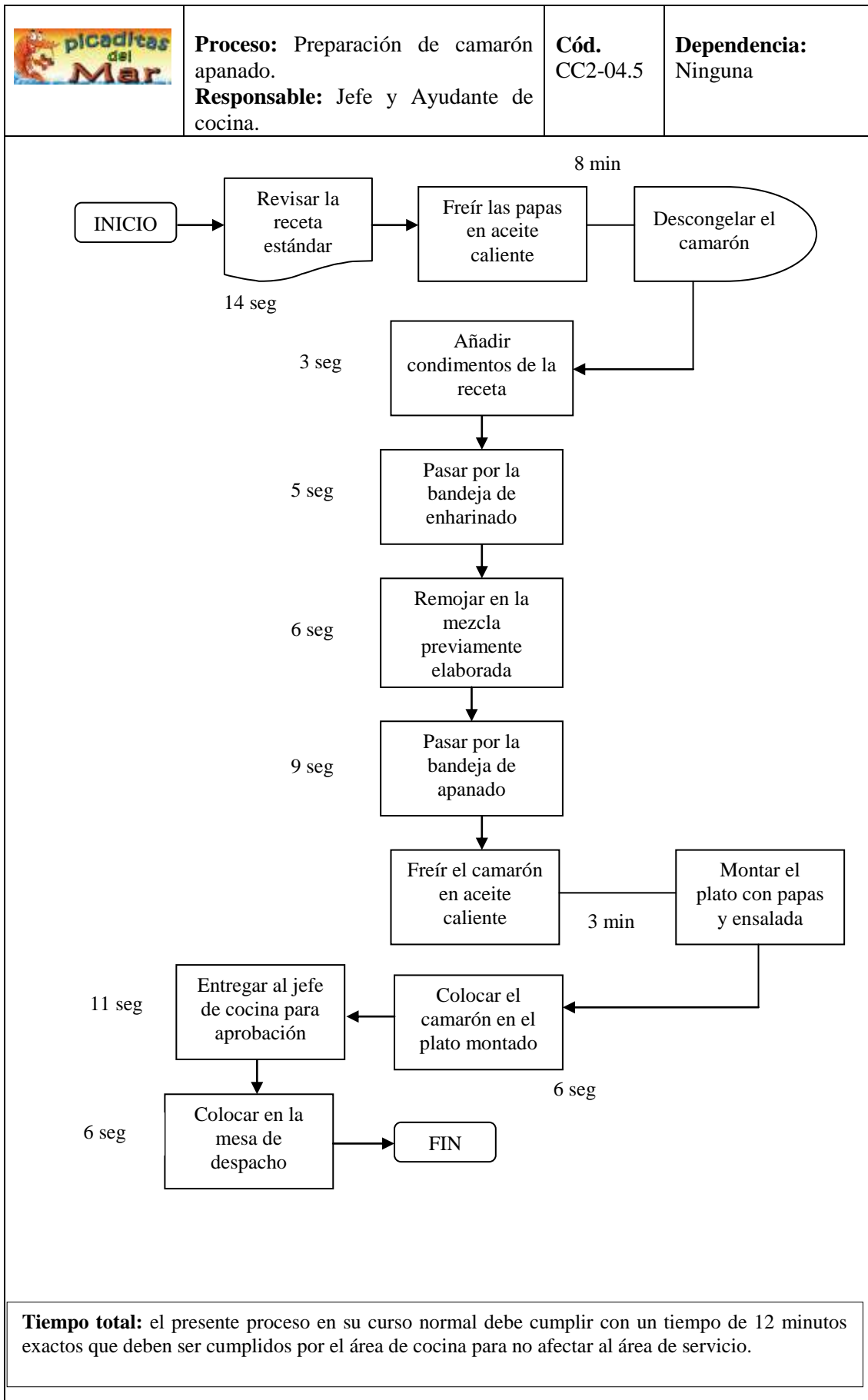
- Pelar y picar papas.
- Preparación de salsas.
- Preparación de ensalada.
- Preparación de masa para empanadas.
- Preparación de camarón apanado.
- Preparación de camarón jugoso.
- Preparación de camarón rebozado.
- Preparación de caballito del mar.
- Preparación conchita de camarón.
- Preparación de calamar apanado.
- Preparación de calamar frito.
- Preparación de mar y tierra.
- Preparación de bandeja picaditas.
- Preparación de empanadas de camarón.

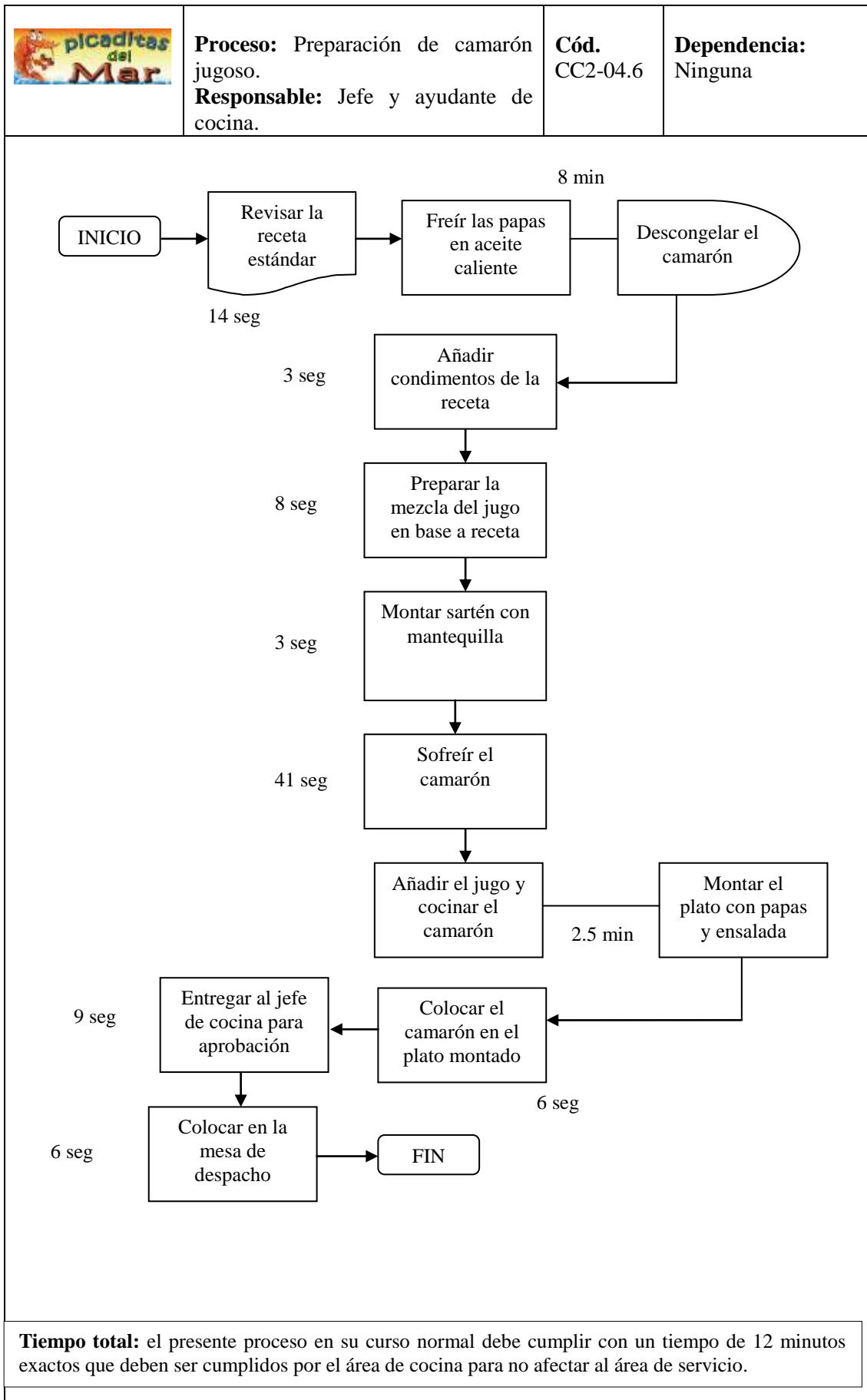


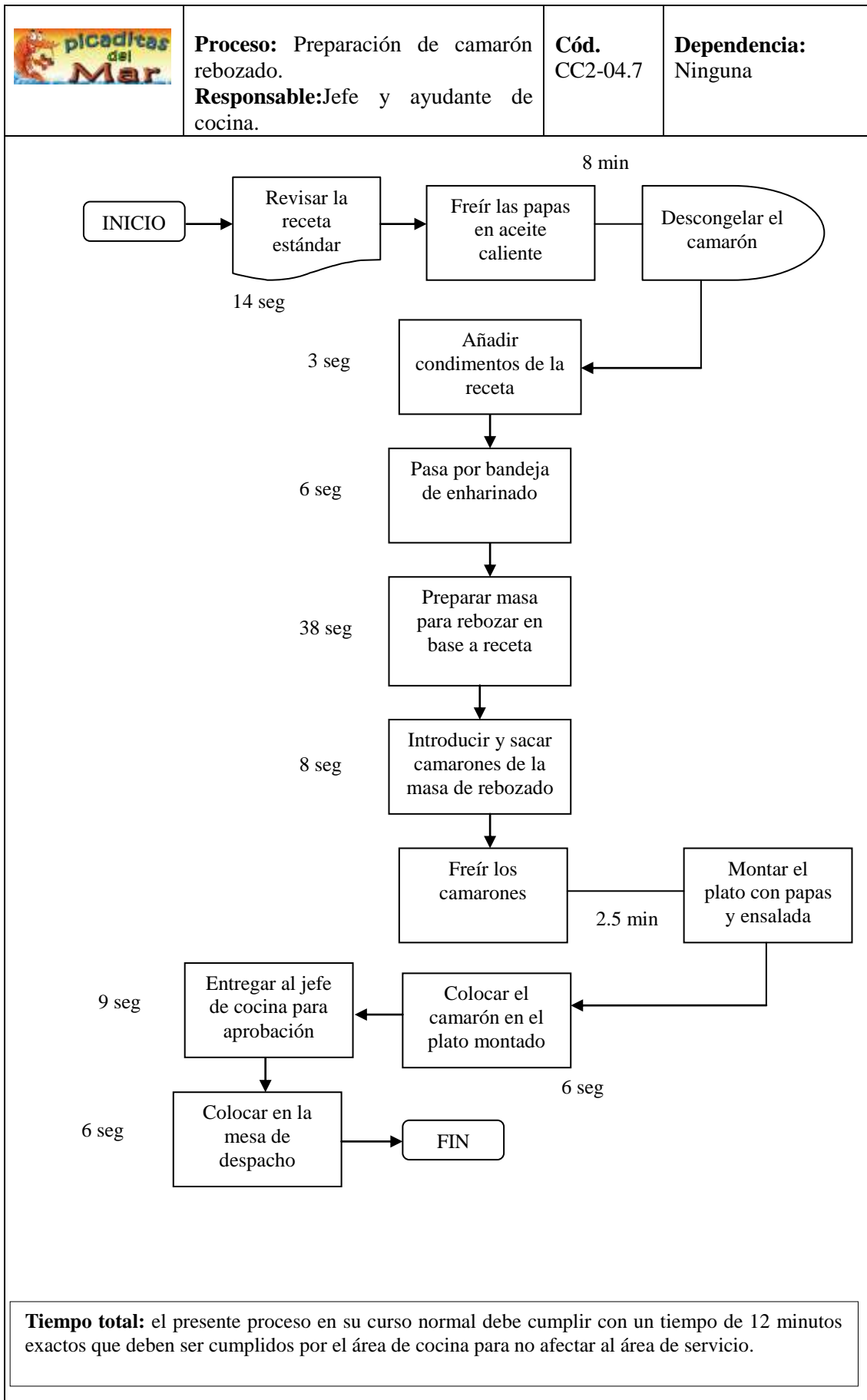




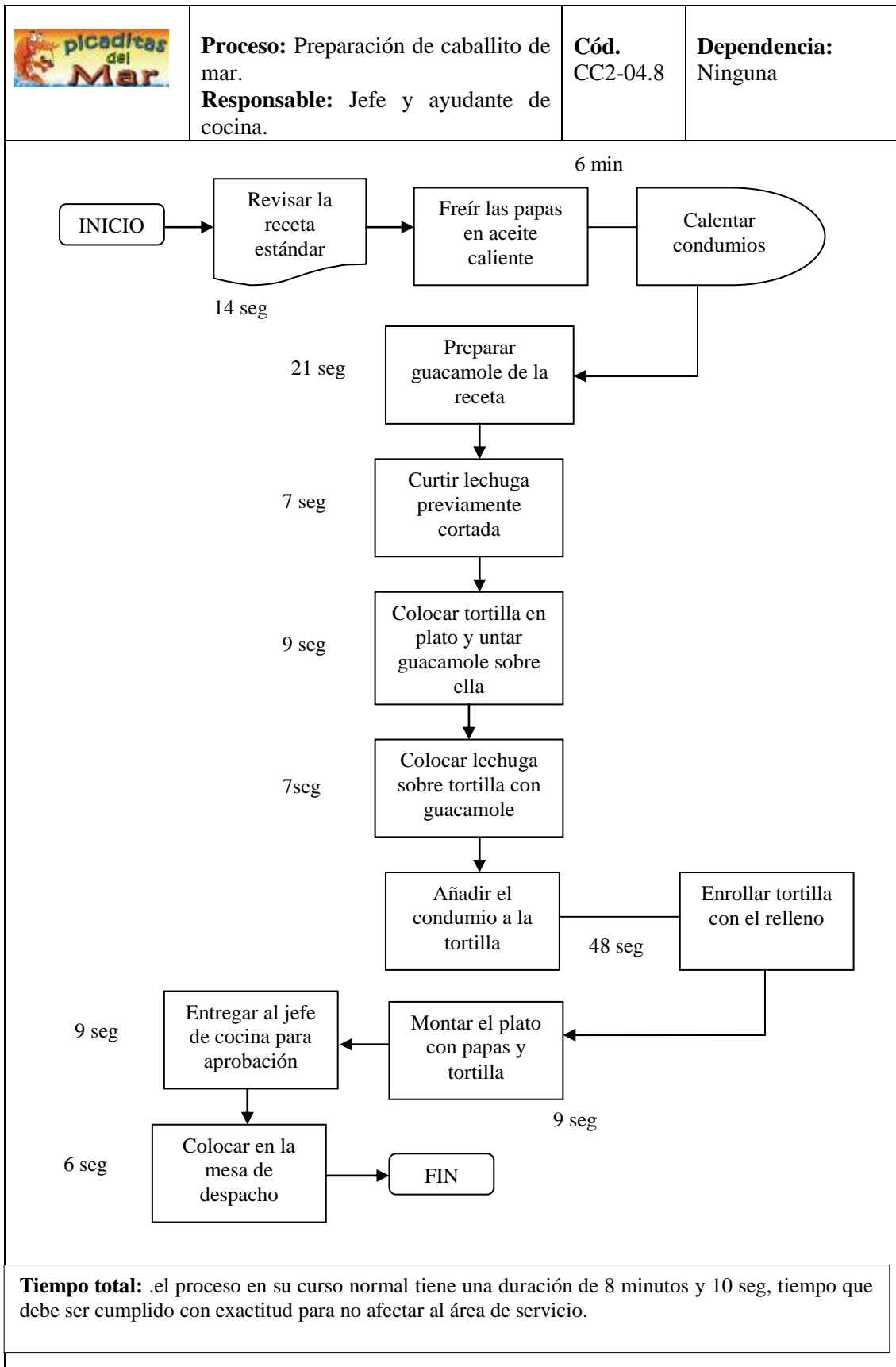


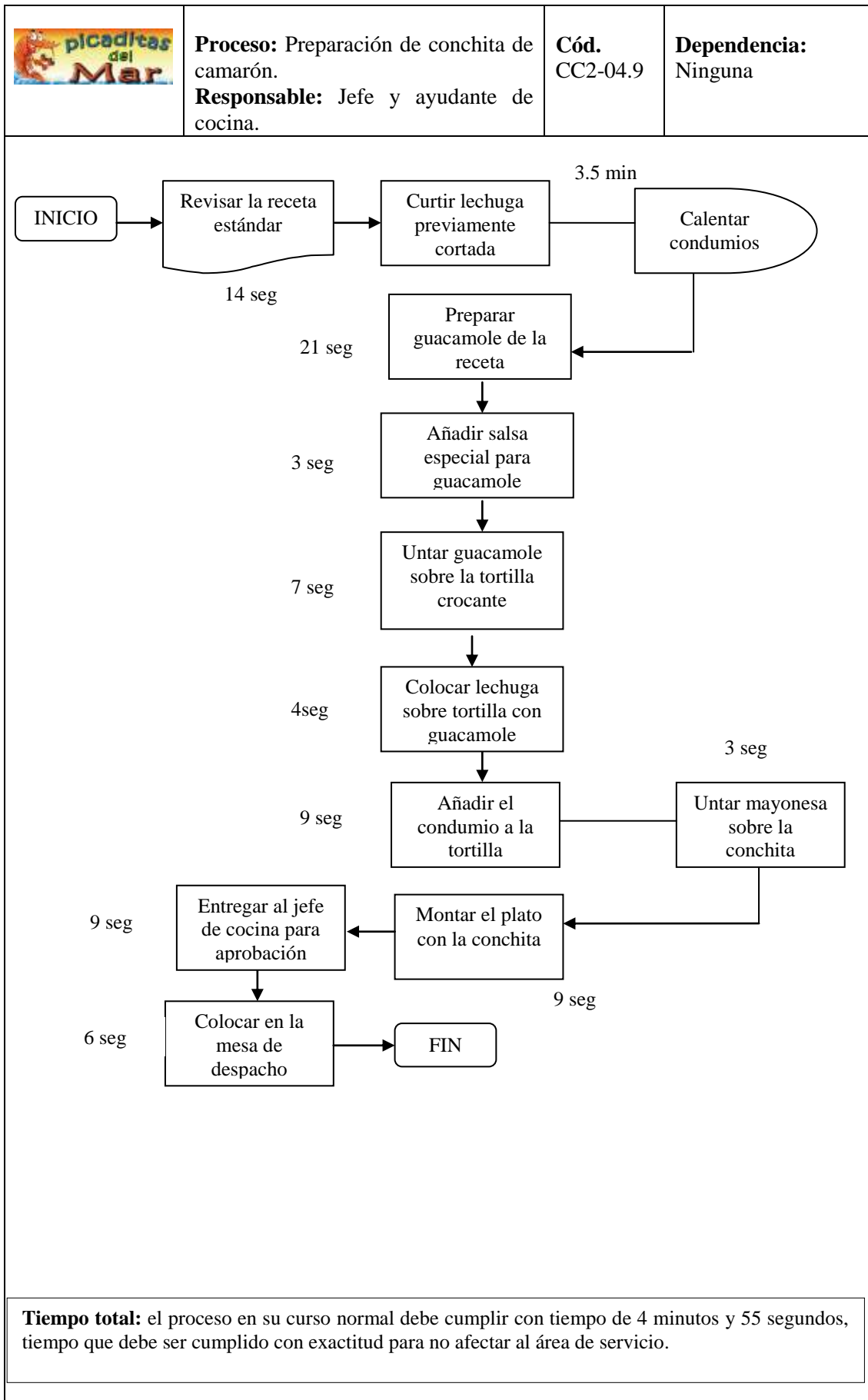


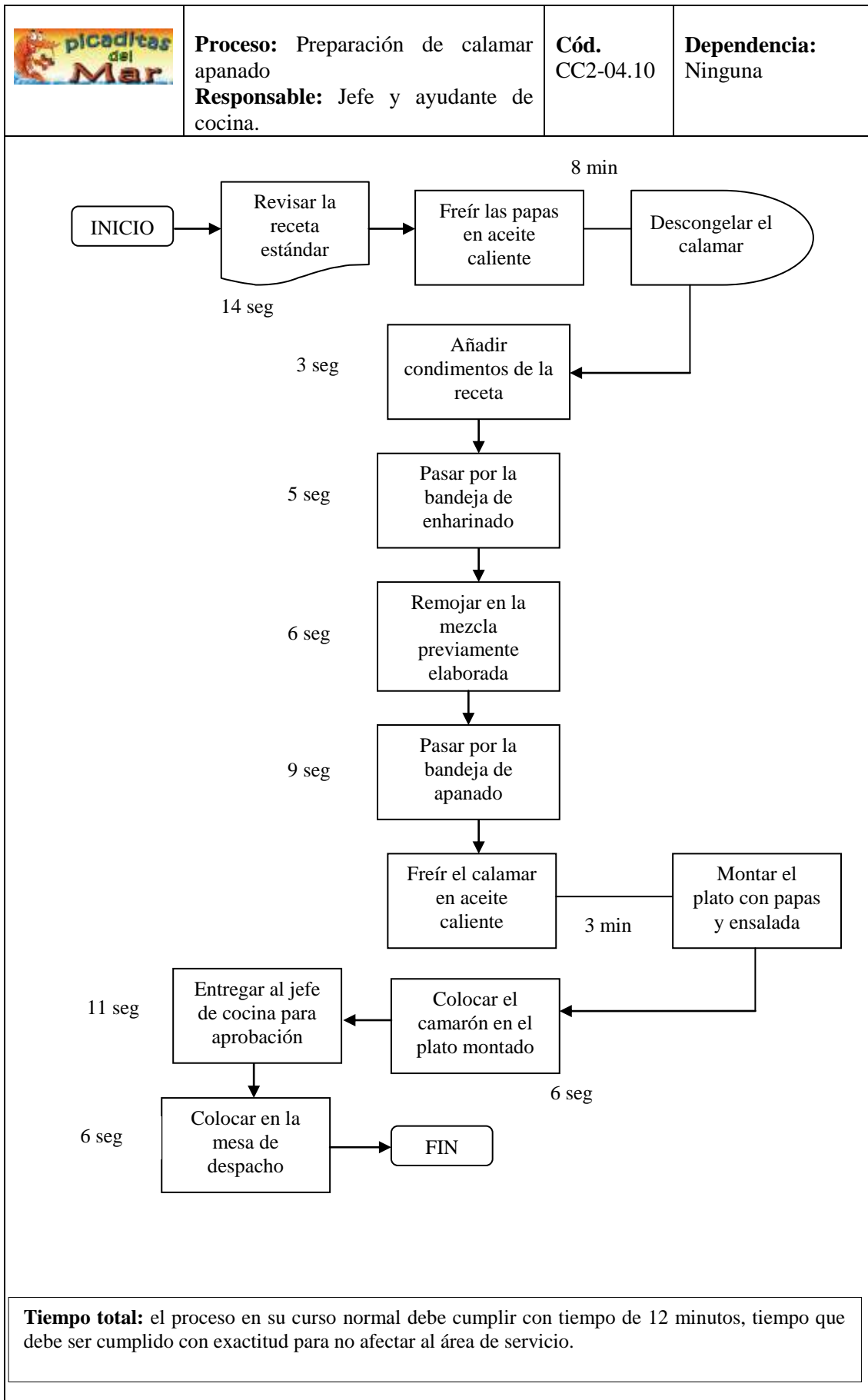


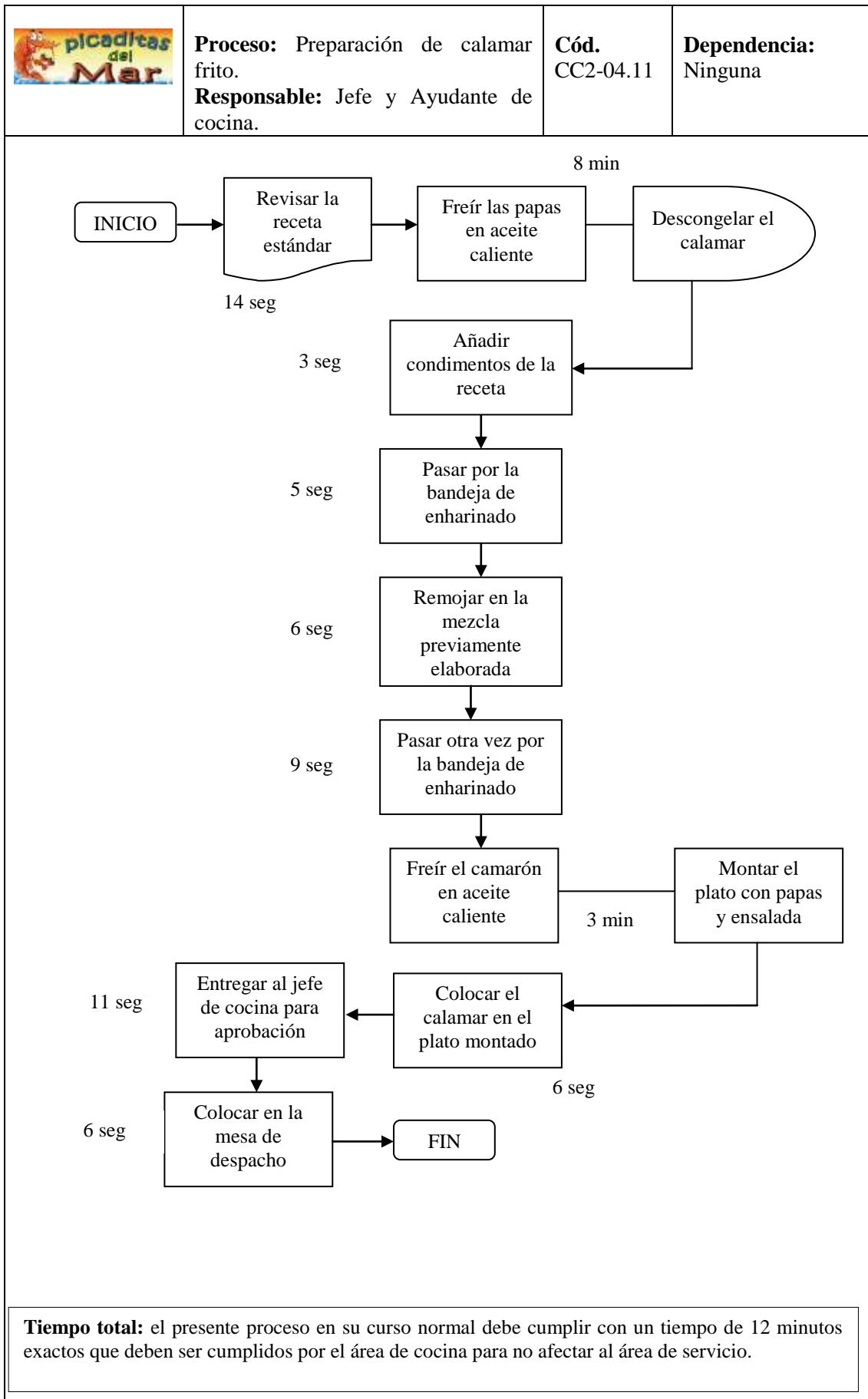


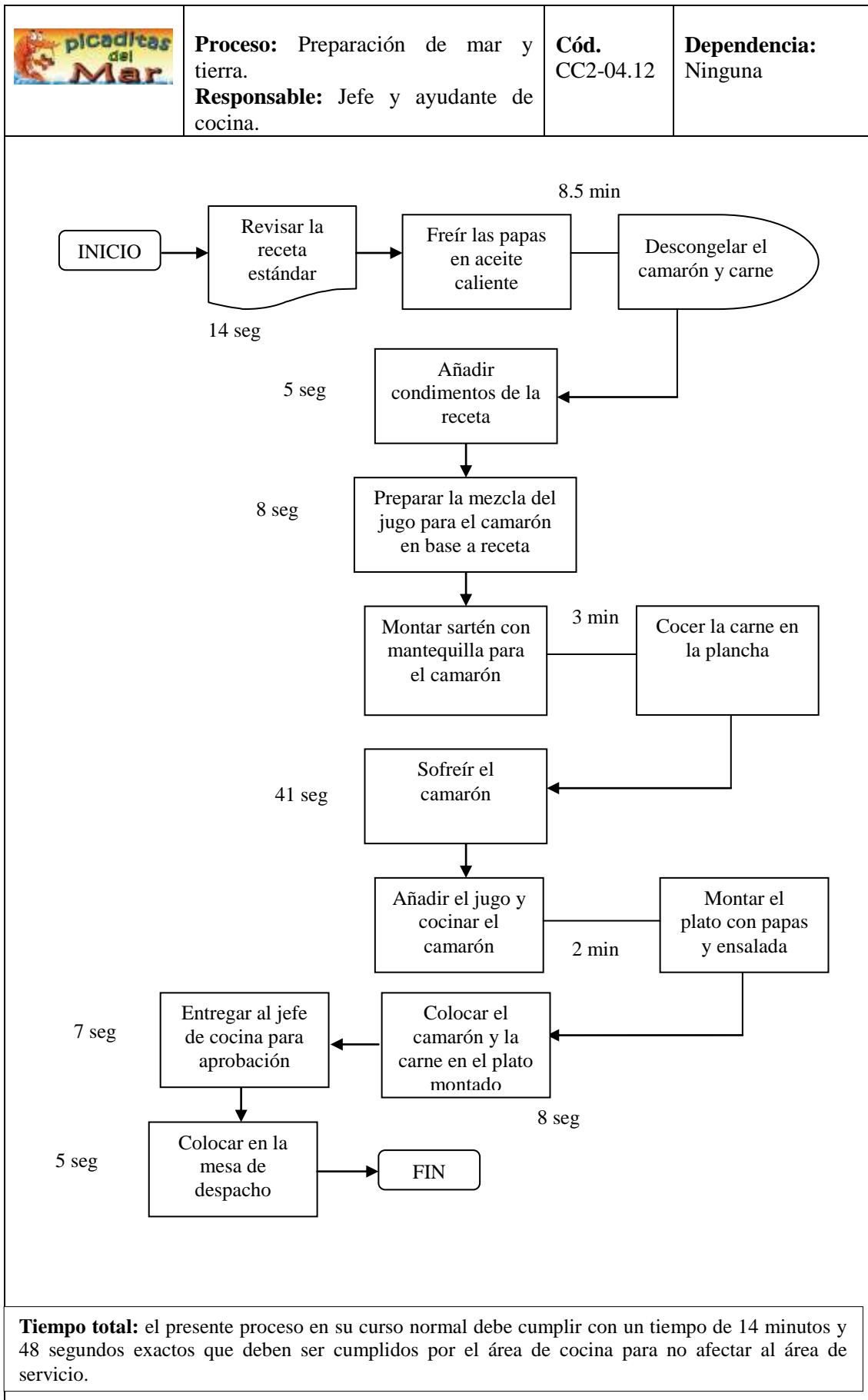
**Tiempo total:** el presente proceso en su curso normal debe cumplir con un tiempo de 12 minutos exactos que deben ser cumplidos por el área de cocina para no afectar al área de servicio.

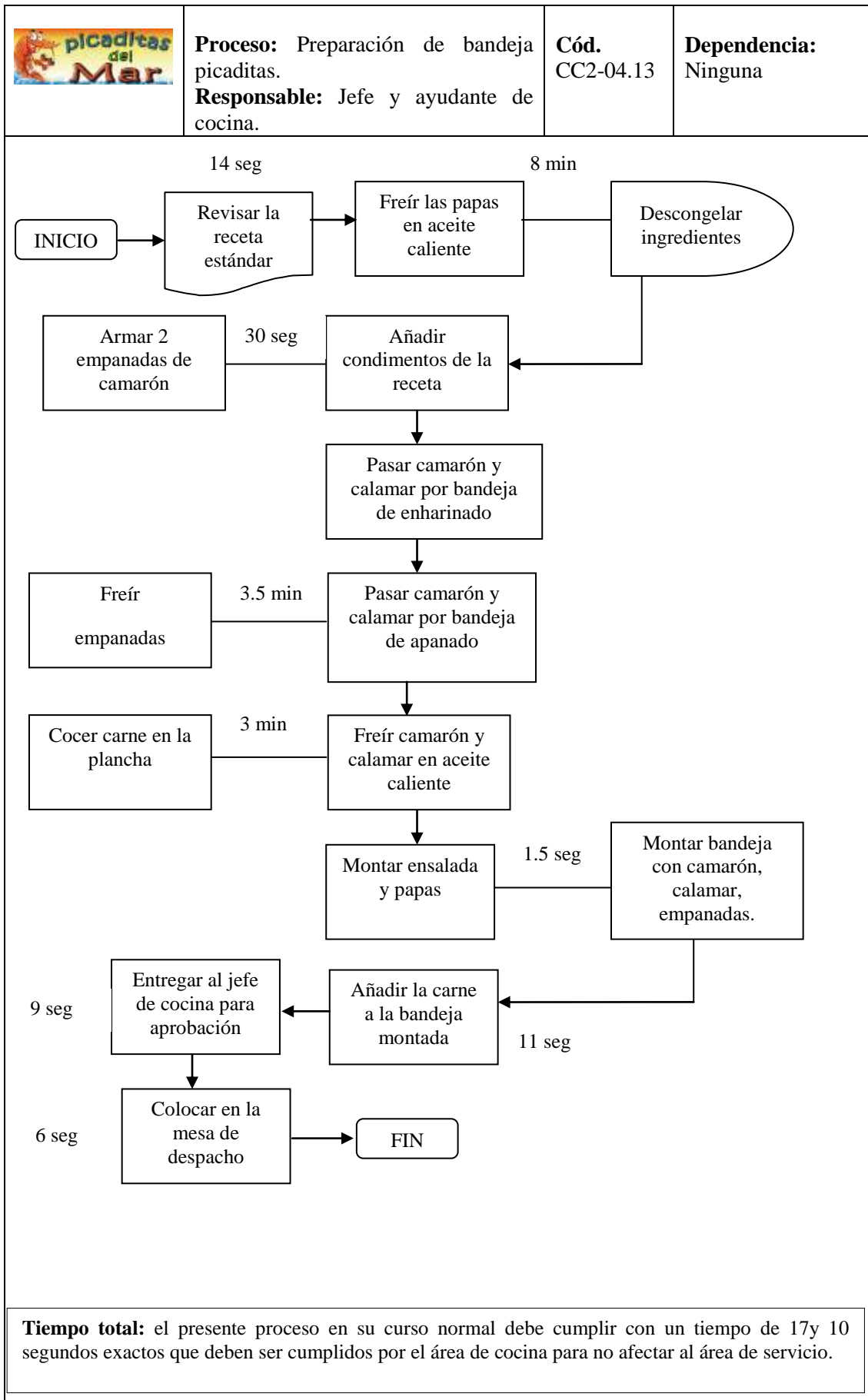




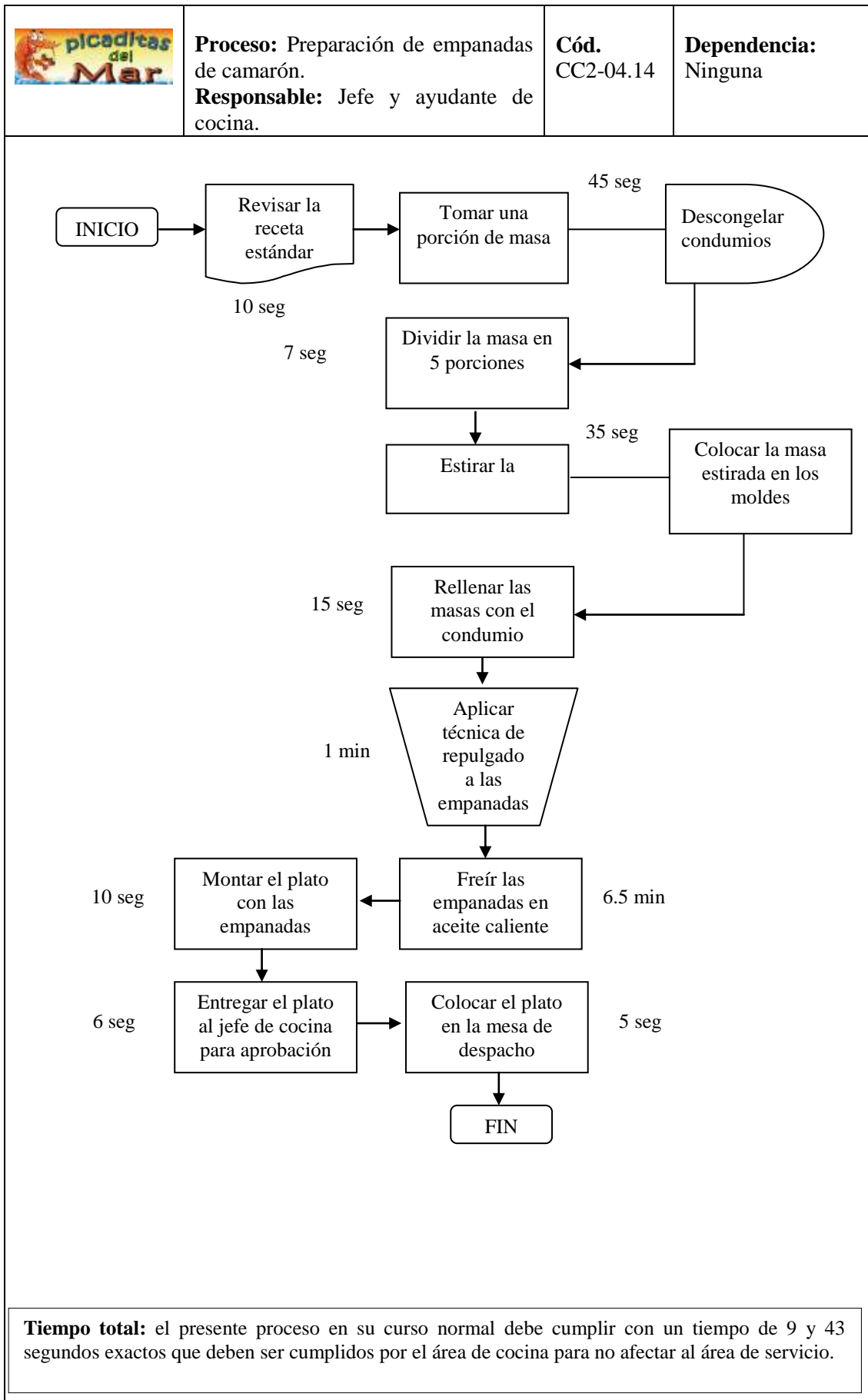








**Tiempo total:** el presente proceso en su curso normal debe cumplir con un tiempo de 17y 10 segundos exactos que deben ser cumplidos por el área de cocina para no afectar al área de servicio.



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La valoración de los impactos potenciales que resultan de la aplicación de modelo, también forma parte de la propuesta, ya que es la última fase del modelo propuesto para el restaurante "Picaditas del Mar", sin embargo se la ha incluido en este capítulo puesto que de ellas se desprenden la mayor parte tanto las conclusiones como de las recomendaciones.

#### **6.1. VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS POTENCIALES.**

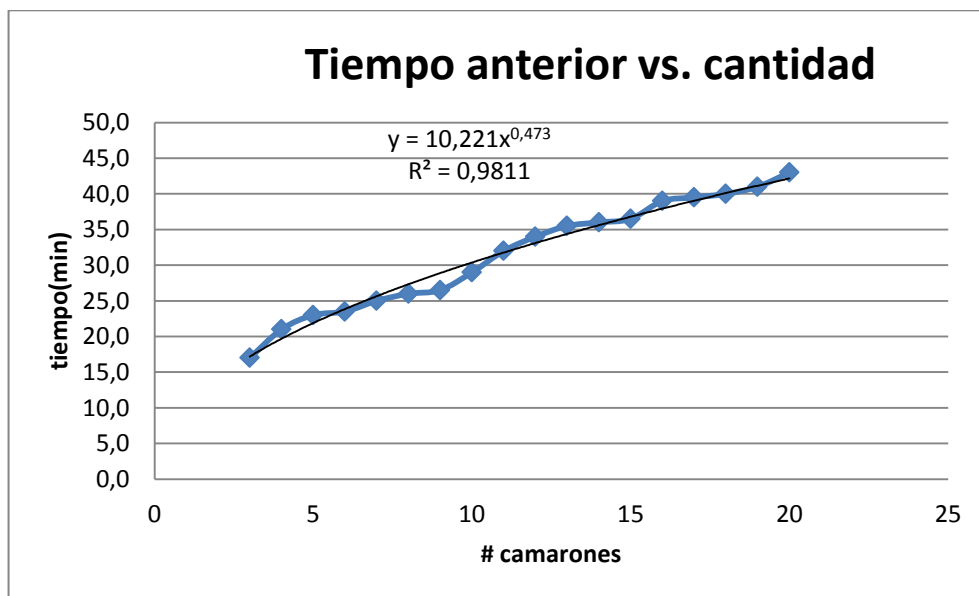
La reducción de los tiempos de producción es uno de los principales impactos que ha tenido la aplicación del modelo en el restaurante, tal como se puede observar en la tabla 1.1. que se encuentra en el anexo 10, en la cual se presentan los datos de los tiempos de producción por productos antes y después de poner en ejecución el modelo planteado, destacando así una reducción del 30% en tiempos de producción.

Para la valoración de los impactos potenciales fue necesario hacer varias mediciones sobre los tiempos y las cantidades que la empresa puede producir de su principal y más vendido producto como lo es el camarón apanado, se ha tomado solo este producto debido al alto costo y al tiempo que lleva hacer este tipo de mediciones.

La tabla 2.2. que forma parte del anexo 10 refleja cómo influye la reducción de los tiempos de producción en las ganancias y por ende en la productividad de la empresa, en la tabla mencionada se refleja, el tiempo anterior y el actual respecto a la producción de camarones apanados, también se encuentran los porcentajes de ganancias antes y después de haber aplicado el modelo, teniendo así el incremento inicial del 6% con tendencia al incremento en el margen de ganancias respecto al producto analizado.

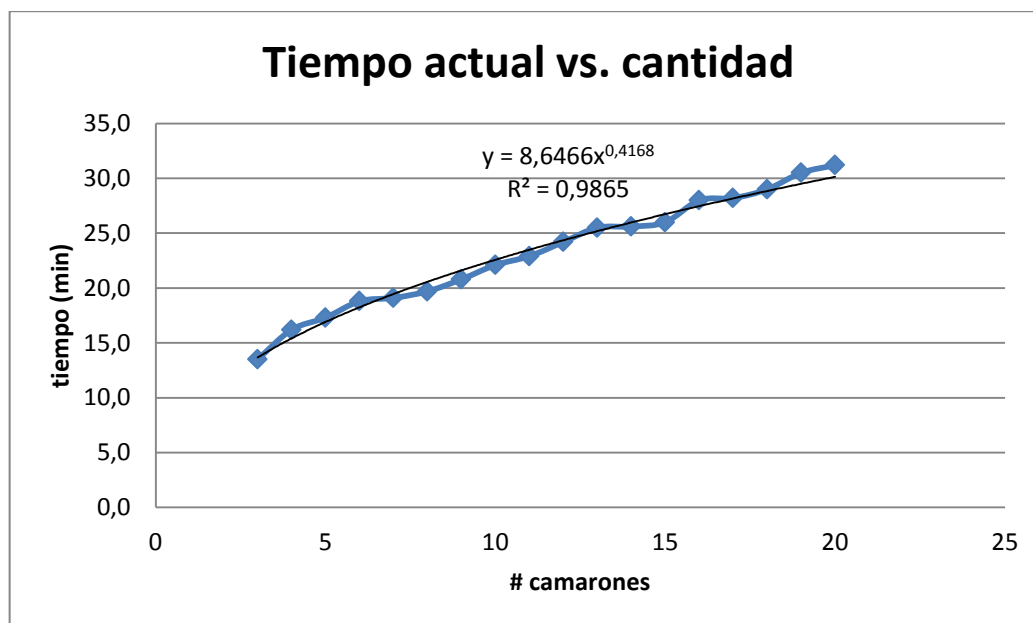
Los tiempos que se presentan en tabla 1.2. que forma parte del anexo 10, han sido también representados gráficamente, con el objetivo de que mejorar su análisis e interpretación, tal como se muestra en los gráficos 6.1 y 6.2:

**Gráfico 6.1.** Tiempo anterior vs. Cantidad de producción.



Elaborado por: Cristina Olivo.  
Fuente: Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

**Gráfico 6.2.** Tiempo actual vs. Cantidad de producción.

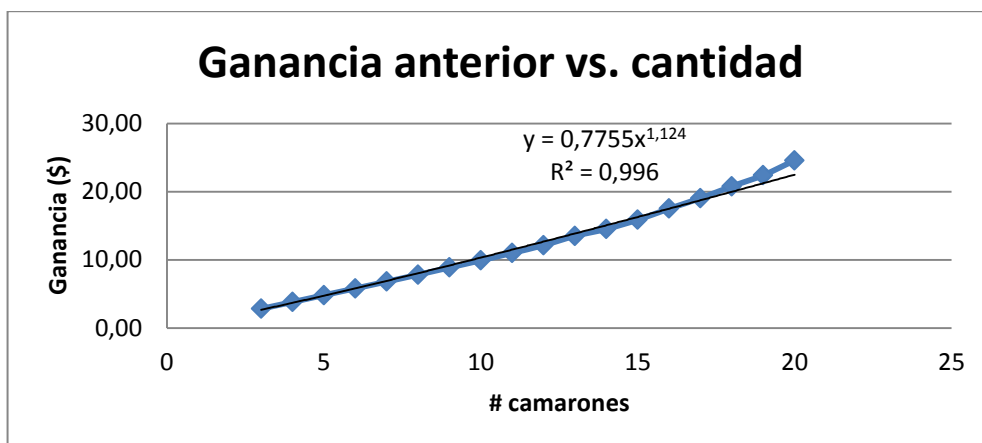


Elaborado por: Cristina Olivo.  
Fuente: Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

Para presentar valores que reflejen que el modelo tendrá éxito al ser aplicado en la empresa se hicieron cálculos de proyecciones a partir de los datos anteriores, los mismos que se presentan en la tabla 1.3, la misma que forma parte del anexo 10; en la tabla mencionada se puede observar que un futuro la empresa puede incrementar su margen de ganancia hasta en un 100%.

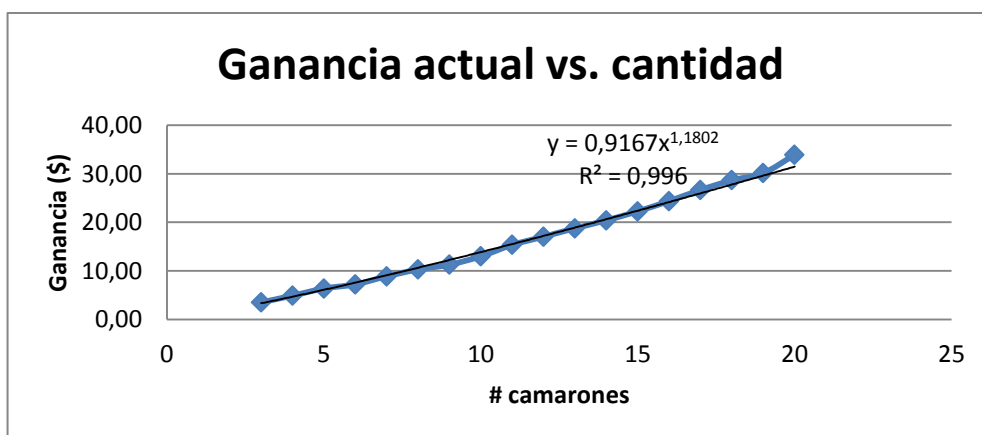
Se han elaborado gráficas en las que se representan las ganancias en función de la cantidad de productos que la empresa pueda producir, tal como se muestran en los gráficos 6.3 y 6.4:

**Gráfico 6.3.** Ganancias anteriores vs cantidad de producción anterior.



Elaborado por: Cristina Olivo.  
Fuente: Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

**Gráfico 6.4.** Ganancias actuales vs cantidad de producción actual.



Elaborado por: Cristina Olivo.  
Fuente: Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

Los datos anteriores se han utilizado con el objetivo de hallar la función que permita obtener más valores que son de gran utilidad para valorar el incremento de la productividad en la empresa una vez que el modelo sea aplicado en su totalidad, en el anexo 11 se pueden observar los cálculos que se efectuaron para obtener los siguientes resultados:

**Tabla 6.1.** Resultados de la ecuaciones.

<b>ÍNDICE</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Tasa de variación</b> (ganacias vs cantidad)	1.92
<b>Ganancia media</b> (producción entre 20 y 40 camarones)	50.88 dólares

Elaborado por: Cristina Olivo.

Fuente: Anexo 11.

## 6.2. CONCLUSIONES

### 6.2.1. Del objetivo general.

- Es necesario un Modelo de Desarrollo Organizacional para incrementar la Productividad de la empresa "Picaditas del Mar", ya que después de haberlo puesto en marcha se incrementó la capacidad de producción de la empresa en un 42% y por lo tanto la productividad total también se acoge a una notable mejoría.
- La implementación del modelo diseñado le permite al restaurante reducir los tiempos de producción en un 30%, lo cual influye también en las ganancias del restaurante y por consiguiente en el incremento de la productividad.

### 6.2.2. De los objetivos específicos.

- La empresa no contaba registros claros de los ingresos y egresos, por lo tanto se procedió a elaborar plantilla de cálculo para determinar los distintos niveles de productividad dentro de la empresa, con lo cual se pudo determinar que la productividad en el restaurante "Picaditas del Mar" es baja, puesto que los índices de productividad van desde 1.06 a 0.86 con tendencia a la baja.
- Una vez que se establecieron y registraron los puntos críticos, se estableció que las principales causas de la baja productividad en el restaurante son: el factor humano, esto se debía a que no contaban con herramientas de medición, un manual de procesos y un reglamento interno de trabajo, se determinó esto puesto que al momento de encuestar a los trabajadores el 100% de ellos coincidieron en que ningún proceso o regla se encuentra por escrito dentro de la empresa.
- La baja productividad de la empresa ha ocasionado falta de crecimiento empresarial, pérdidas económicas, limitación en generación de fuentes de trabajo, no cumplimiento de los objetivos empresariales como, expansión del negocio con intensiones de franquiciar, apertura de sucursales tanto a nivel local y nacional, afectación de la realización personal.
- La valoración de los impactos potenciales también ha aportado importantes resultados para la empresa, los cuales se ven reflejados en los mejores resultados de la mano de obra, obtención de mayores ganancias, optimización

de recursos y el mejoramiento notable de los procesos, puesto que con la propuesta planteada se ha logrado reducir hasta 9 minutos en un proceso, mejorando así la calidad y agilidad de atención al cliente pero sin descuidar la calidad de los productos.

- Es importante destacar que con el nuevo modelo la empresa puede incrementar sus ganancias hasta en un 100%, esto se debe gracias a que su capacidad productiva se incrementó en un 40% con la aplicación del modelo.

### **6.3.Recomendaciones.**

- Se recomienda al Gerente-Propietario del restaurante "Picaditas del Mar" que evalúe frecuentemente los resultados obtenidos con la aplicación del modelo de desarrollo organizacional, de tal manera que se puedan detectar a tiempo falencias e implementar cambios que contribuyan a que el modelo siga funcionando en óptimas condiciones y generando resultados valederos.
- Se recomienda, cuando sea necesario hacer cambios del modelo de desarrollo organizacional en base a los resultados que éste genere, puesto que para las proyecciones no se consideraron fuerzas externas tales como los cambios en la economía y factores naturales.

- También es recomendable la implementación de tecnología e innovación misma que permitirá la medición permanente de la productividad, dentro de los cambios tecnológicos también es recomendable que se los aplique al área de producción es decir en la sección de la cocina.
- La empresa debería enfocarse también en aspectos que para los trabajadores son fundamentales, tales como un sistema de incentivos económicos que contribuya a incrementar su productividad laboral, este aspecto podría formar parte de una investigación futura, puesto que el 67% de los empleados creen que si la empresa atiende este aspecto su productividad mejoraría en gran medida.
- Las reuniones frecuentes y los círculos de calidad son aspectos fundamentales en los que la empresa debería poner énfasis para propiciar el feedback entre la empresa y sus trabajadores, se recomienda poner atención a este aspecto en vista de que 2 de cada 3 empleados cree que la empresa no le da la suficiente libertad para opinar y sugerir cambios o proponer alternativas de solución a un determinado problema.
- Se recomienda que el gerente de la empresa haga un estudio para implementar un sistema de control de calidad de tal manera que se pueda mejorar lo controles ya existentes tanto de los productos como del servicio, debido a que en la propuesta no se ha considerado este aspecto y debería formar parte fundamental del restaurante en vista de que el 67% de los controles de la calidad solo se los hace de forma semanal.

- Como parte de un estudio futuro, la empresa debería realizar un manual adicional a los ya existentes en los que se trate específicamente de seguridad y salud ocupacional, se sugiere esto puesto que únicamente se ha destinado el 8% del reglamento interno para tratar este aspecto, el cual es fundamental para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, F. (2009). *Diagnóstico de productividad por multimomentos*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=JgqyUwNg434C&printsec=frontcover&dq=productividad&hl=es&sa=X&ei=ZfwxU73qCaitsATEw4DoAw&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=productividad&f=false>
- Anda, C. (2009). *Administración y calidad*. México: Limusa.
- Cummings, T. (2009). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- De Faria, M. (2008). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Dolly, B.(2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=GxTF74WTNAYC&pg=PA289&dq=definicion+de+productividad&hl=es&sa=X&ei=nN46U4GQDYOsQS2mYDYAQ&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20productividad&f=false>
- Fleitas, M. (2009). *Material de estudio de administración de empresas*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos70/material-estudio-administracion-empresas/material-estudio-administracion-empresas.shtml>.

- Flores Ortiz, M. (2009). *Optimización de la producción, en el proceso de mezclado de la línea de caucho, en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.* (Tesis de grado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/308/1/85T00130.pdf>
- Galindo, C. (2008). *Manual para la creación de empresas*. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=KIKDd10aSm8C&dq=manual+de+funciones+de+una+empresa&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.ec/books?id=KIKDd10aSm8C&dq=manual+de+funciones+de+una+empresa&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Garzón, M. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio Planeado*. Colombia: Rosario.
- Griffin, R., Ebert, R., Triviño, E. (2008). *Negocios*. México: Pearson.
- Gutiérrez, O, M. (2013). *Incremento de la productividad en la empresa Textiles Gutiérrez Gutman Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato*. (Disertación de Ingeniería. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato).
- Heizer, J. (2009). *Principios de la administración de operaciones*. México: Pearson. Séptima edición.
- Lalangui, J. (2010). *Análisis de la administración de Recursos Humanos en la empresa "El ganadero"*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/analisis-administracion-recursos-humanos/analisis-administracion-recursos-humanos.shtml#ixzz32erMV3IU>
- Laza, S. (2009). *Caso Engeconsult*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional-para-engeconsult.htm>.

- Lopez, J. (2012). *Productividad*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=K7DDWeLQ7QUC&printsec=frontcover&dq=productividad&hl=es&sa=X&ei=tfsxU4mGJIjesASquoLIAw&ved=0CC4Q6wEwAA#v=onepage&q=productividad&f=false>
- López, F & Salas, H. (2009). *La investigación cualitativa en Administración*. Chile: Moebio.
- Mejía, B. (2008). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno*. Bogotá: Ecoe.
- McNamara, C. (2007). *Organizational Change and Development*. Recuperado de <http://managementhelp.org/organizationalchange/index.htm>
- Olovacha T, E. (2012). *Modelo de de desarrollo organizacional y su incidencia en la productividad de la Empresa INGESA de la ciudad de Quito*. (Tesis de Ingeniería, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2010/535%20ING.pdf?sequence=1>.
- Robbins, S. (2010). *Fundamentos de administración*. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA170&dq=estructura+funcional&hl=es&sa=X&ei=FqU1U-TtOorNsAS\\_m4DwCQ&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=estructura%20funcional&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA170&dq=estructura+funcional&hl=es&sa=X&ei=FqU1U-TtOorNsAS_m4DwCQ&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=estructura%20funcional&f=false)
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Serralde, A. (2010). *Modelos de análisis para el diagnóstico organizacional*. México: Universitaria.

Silva, R. (2007). *Departamentalización*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/departamentalizacion/departamentalizacion.shtml>.

Solis, C. (2011). *Guía para elaborar instructivos*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/55683902/QUE-ES-UN-INSTRUCTIVO>.

Vértice, E. (2008). *Retribución de personal*. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=Hbq\\_kXSc4Z8C&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.ec/books?id=Hbq_kXSc4Z8C&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

(?, 2007: Free Management Library). Recuperado de <http://managementhelp.org/>

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL RESTAURANTE

#### "PICADITAS DEL MAR"

**Objetivo:** obtener información acerca de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio, productos y el personal del restaurante.

**1. ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a los productos que el restaurante ofrece?**

Alto..... Mediano..... Bajo..... Ninguno.....

**2. ¿Cómo califica la atención al cliente?**

Excelente..... Muy Bueno..... Bueno.....  
Malo..... Regular..... Pésimo.....

**3. Califique la calidad de los productos.**

Excelente..... Muy Bueno..... Buena.....  
Regular..... Mala..... Pésimo.....

**4. ¿Qué tal clara fue la comunicación de la persona que le atendió?**

Muy clara..... Clara..... Un poco  
clara..... Ligeramente clara..... Nada clara.....

**5. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos?**

Muy rápido..... Rápido..... Medio.....  
Normal..... Lento.....

**6. ¿Cómo califica los precios de los productos?**

Muy costoso..... Costoso..... Conveniente.....  
Barato..... Muy barato.....

**7. Cómo percibe usted el nivel de conocimientos del mesero respecto a los productos.**

Preocupante..... Malo..... Regular.....  
Aceptable..... Óptimo.....

**8. ¿Cuál es la probabilidad de que consuma otra vez nuestros productos?**

Muy Probable..... Poco probable.....  
 Ligeramente probable..... Nada probable.....

**9. Por cuánto tiempo ha sido cliente de este negocio.**

Años..... Meses..... Primera vez.....

**10. ¿Cómo se enteró de la existencia de este restaurante?**

Sitio web del negocio..... Referencias.....  
 Por un empleado..... Por coincidencia.....  
 Otros.....

**11. ¿La calidad de los productos es siempre la misma?**

Siempre..... A veces..... Rara vez.....  
 Nunca.....

**12. ¿Cree que el aseo de las instalaciones es el adecuado?**

Siempre..... A veces..... Rara vez.....  
 Nunca.....

**13. ¿El aseo del personal que le atiende es adecuado?**

Siempre..... A veces..... Rara vez.....  
 Nunca.....

**14. ¿Se siente cómodo en las instalaciones del restaurante?**

Siempre..... A veces..... Rara vez.....  
 Nunca.....

**15. ¿Qué siente por el ambiente del local?**

Gran satisfacción..... Moderada satisfacción.....  
 Neutral satisfacción..... Poca satisfacción.....  
 Nada de satisfacción.....

**Anexo 2.**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL RESTAURANTE  
"PICADITAS DEL MAR"**

**Objetivo:** obtener información relacionada con los procesos, satisfacción laboral, las condiciones de trabajo, motivación y otros factores que interviene en la productividad de la empresa.

**1. ¿Cuál es su grado de conocimiento acerca de los reglamentos del empresa?**

Alto..... Medio..... Bajo..... Ninguno.....

**2. ¿Cuenta usted con manuales o instructivos que guíen sus actividades dentro de la empresa?**

Si..... No.....

**3. ¿En su área cuándo se realizan controles de calidad ?**

Diario..... Semanal..... Mensual..... Anual.....

**4. ¿Cree usted que los incentivos económicos harían que usted sea más productivo?**

En gran medida..... Poco..... Nada.....

**5. ¿Cuál de estos factores cree usted que es el más importante para alcanzar mayor productividad laboral en la empresa?**

Experiencia..... Conocimientos.....

Especificaciones técnicas..... Todas las anteriores.....

**6. ¿Cree usted que su puesto de trabajo necesita de la implementación de nuevas tecnologías?**

Totalmente..... Parcialmente..... No es necesario.....

**7. ¿Le brinda la administración la oportunidad de sugerir cambios en la organización?**

Siempre.....                      A veces.....                      Nunca.....

**8. ¿Conoce usted cuál es el organigrama estructural de la empresa?**

Si.....    No.....

**9. ¿Las funciones que usted desempeñar se encuentran por escrito?**

Todas.....                      Algunas.....                      Ninguna.....

**10. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos empresariales?**

Todos.....                      Algunos.....                      Ninguno.....

**11. ¿Se registran sus tareas?**

Siempre.....                      A veces.....                      Nunca.....

**12. ¿Sus tareas deben cumplir con tiempos fijos?**

Siempre.....                      A veces.....                      Nunca.....

**13. ¿Cree usted que la distribución de su área de trabajo es la adecuada?**

Totalmente adecuada.....                      Parcialmente adecuada.....

Nada adecuada.....

**14. ¿Cómo califica su ambiente de trabajo?**

Muy satisfactorio.....                      Satisfactorio.....                      Poco satisfactorio.....

Nada satisfactorio.....

**Anexo 3.****ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRINCIPAL PROVEEDOR DEL  
RESTAURANTE "PICADITAS DEL MAR"**

**Objetivo:** obtener información de las actividades del proveedor que podrían influir en la productividad de la empresa.

**Nombre del Entrevistado:**

**Fecha:**

**Cuestionario:**

1. ¿Su empresa es industrial o artesanal?
2. ¿Qué tiempo lleva en este mercado?
3. ¿El producto que le vende a esta empresa es siempre de la misma región?
4. ¿Los precios de sus productos son fijos o variables?
5. ¿De qué depende la variabilidad de sus precios?
6. ¿Qué tan modernos son sus métodos de conservación del marisco?
7. ¿Las personas que trabajan con usted tiene alguna formación técnica?
8. ¿Dispone siempre de la cantidad de marisco solicitada por la empresa?

## Anexo 4.

## FORMATO GENERAL DE FICHAS DE OBSERVACIÓN

	RESTAURANTE "PICADITAS DEL MAR"	<b>FECHA:</b> <b>HORA:</b>																																
<b>ÁREA DE OBSERVACIÓN:</b>																																		
<b>RESPONSABLE (S) DEL ÁREA:</b>																																		
<b>PERSONA OBSERVADA:</b>																																		
<b>TAREA:</b>																																		
<b>RECURSOS UTILIZADOS:</b>																																		
<b>INSTRUMENTOS DE COCINA UTILIZADOS:</b>																																		
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Operativo <input type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Apoyo <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Gestión <input type="checkbox"/>																																		
<b>OPERACIONES:</b> <table border="1" data-bbox="316 1111 1406 1458"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ACTIVIDAD</th> <th colspan="2">TIEMPO</th> </tr> <tr> <th>MINUTOS</th> <th>SEGUNDOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>TIEMPO TOTAL</b></td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			ACTIVIDAD	TIEMPO		MINUTOS	SEGUNDOS																									<b>TIEMPO TOTAL</b>		
ACTIVIDAD	TIEMPO																																	
	MINUTOS	SEGUNDOS																																
<b>TIEMPO TOTAL</b>																																		
<b>CONCLUSIONES:</b> ..... ..... .....																																		
<b>NOTA:</b>	<b>FIRMA DEL OBSERVADOR:</b>																																	

## Anexo 5.

## Datos Históricos de Ventas del Restaurante "Picaditas del Mar"

 <b>Restaurante "Picaditas del Mar"</b>		
2011		
MES	DÍAS TRABAJADOS	VENTA
Noviembre	13	429.5
Diciembre	30	685.25
<b>TOTAL DE VENTA</b>		<b>1114.75</b>
2012		
MES	DÍAS TRABAJADOS	VENTA
Enero	29	791.35
Febrero	29	948.15
Marzo	31	883.35
Abril	28	1565.9
Mayo	29	851.25
Junio	29	885.65
Julio	29	792.6
Agosto	30	910.3
Septiembre	26	965.65
Octubre	27	805.35
Noviembre	25	798.3
Diciembre	30	891.3
<b>TOTAL DE VENTA</b>		<b>11089.15</b>

<b>2013</b>		
<b>MES</b>	<b>DÍAS TRABAJADOS</b>	<b>VENTA</b>
Enero	29	861.40
Febrero	28	907.40
Marzo	26	782.6
Abril	30	1839.75
Mayo	31	920.5
Junio	26	145.25
Julio	31	955.4
Agosto	28	1163.65
Septiembre	28	924.75
Octubre	31	826.65
Noviembre	29	825.9
Diciembre	18	705.9
<b>TOTAL DE VENTA</b>		<b>10859.15</b>
<b>2014</b>		
<b>MES</b>	<b>DÍAS TRABAJADOS</b>	<b>VENTA</b>
Enero	27	721.8
Febrero	25	822.3
Marzo	25	903.35
Abril	30	1601.65
<b>TOTAL DE VENTA</b>		<b>4049.1</b>

## Anexo 6.

**DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL RESTAURANTE**  
**"PICADITAS DEL MAR" AÑO 2012**

<b>Ingresos 2012</b>	
Ventas	11089,15
<b>Capital de trabajo 2012</b>	
1100	

<b>Gastos 2012</b>	
<b>Materia prima</b>	
Camarón	1400
Calamar	172,8
Papas	480
Verduras y vegetales	103,2
Insumos	278,8
Servicios	240
<b>SUBTOTAL</b>	2674,8
<b>Mano de Obra</b>	
Jefe de cocina	3066
Mesero	2190
<b>SUBTOTAL</b>	5256
<b>Gastos de operación</b>	
Arriendo	1344
Permisos	57
Impuestos	72
<b>SUBTOTAL</b>	1473
<b>TOTAL</b>	9403,8
<b>Utilidad</b>	1685,35
<b>Productividad total</b>	1,06
<b>Productividad de la MO</b>	2,11
<b>Productividad de la MP</b>	4,15
<b>Productividad del CT</b>	10,08

Elaborado por: OLIVO, Cristina (2014).

## Anexo 7.

**DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL RESTAURANTE**  
**"PICADITAS DEL MAR" AÑO 2013**

<b>Ingresos 2013</b>	
Ventas	10859,15
<b>Capital de trabajo 2013</b>	
1100	

<b>Gastos 2013</b>	
<b>Materia prima</b>	
Camarón	1520
Calamar	172,8
Papas	528
Verduras y vegetales	127,2
Insumos	278,8
Servicios	252
<b>SUBTOTAL</b>	2878,8
<b>Mano de Obra</b>	
Jefe de cocina	3328,8
Mesero	2376
<b>SUBTOTAL</b>	5704,8
<b>Gastos de operación</b>	
Arriendo	1344
Permisos	57
Impuestos	72
<b>SUBTOTAL</b>	1473
<b>TOTAL</b>	10056,6
<b>Utilidad</b>	802,55
<b>Productividad total</b>	0,97
<b>Productividad de la MO</b>	1,90
<b>Productividad de la MP</b>	3,77
<b>Productividad del CT</b>	9,87

Elaborado por: OLIVO, Cristina (2014).

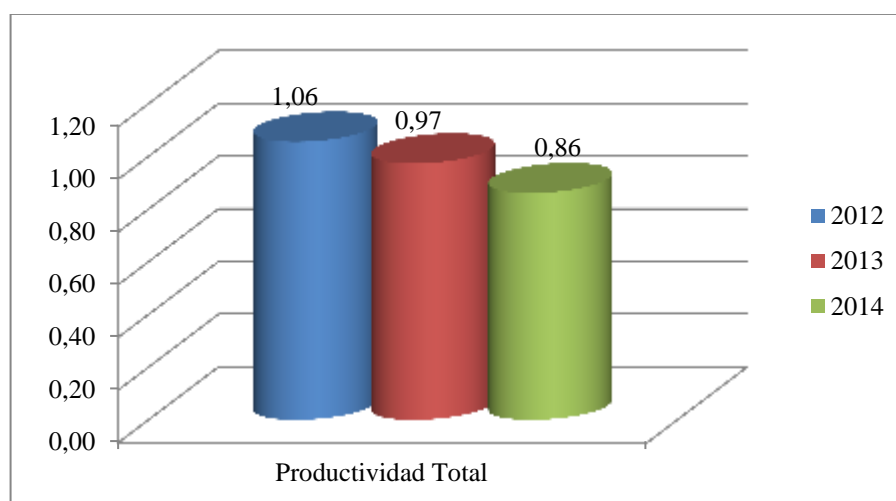
## Anexo 8.

**DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL RESTAURANTE**  
**"PICADITAS DEL MAR" AÑO 2014**

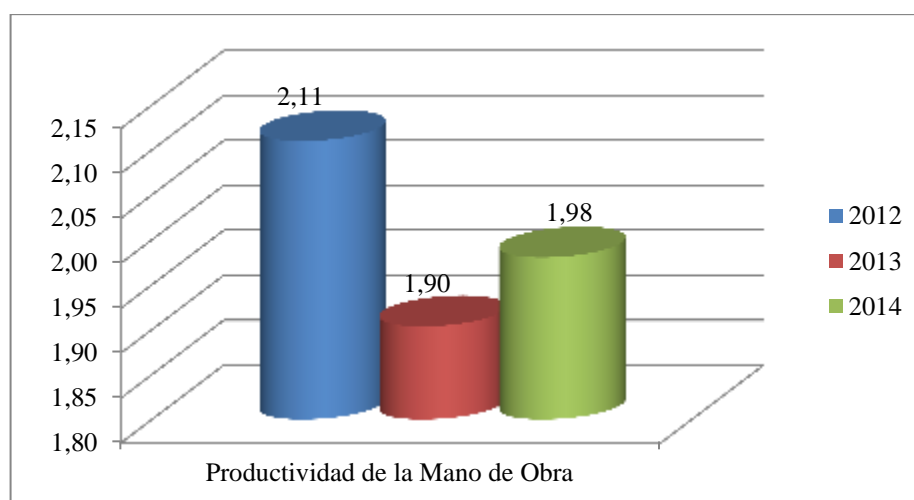
<b>Ingresos 2014</b>	
Ventas	4049,1
<b>Capital de trabajo 2014</b>	
1100	

<b>Gastos 2014</b>	
<b>Materia prima</b>	
Camarón	380
Calamar	57,6
Papas	176
Verduras y vegetales	42,4
Insumos	60,58
Servicios	252
<b>SUBTOTAL</b>	968,58
<b>Mano de Obra</b>	
Jefe de cocina	1192,8
Mesero	852
<b>SUBTOTAL</b>	2044,8
<b>Gastos de operación</b>	
Arriendo	448
Permisos	57
Impuestos	84
<b>SUBTOTAL</b>	589
<b>TOTAL</b>	3602,38
<b>Utilidad</b>	446,72
<b>Productividad total</b>	0,86
<b>Productividad de la MO</b>	1,98
<b>Productividad de la MP</b>	4,18
<b>Productividad del CT</b>	3,68

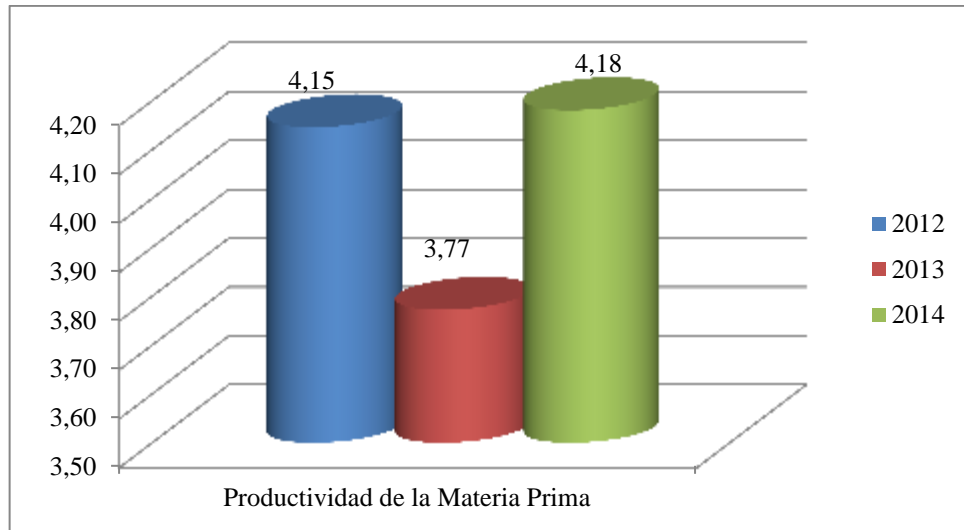
Elaborado por: OLIVO, Cristina (2014).

**Anexo 9.****GRÁFICOS PARA REPRESENTAR LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD  
DEL RESTAURANTE "PICADITAS DEL MAR" DE LOS AÑOS 2012, 2013 Y  
2014.**

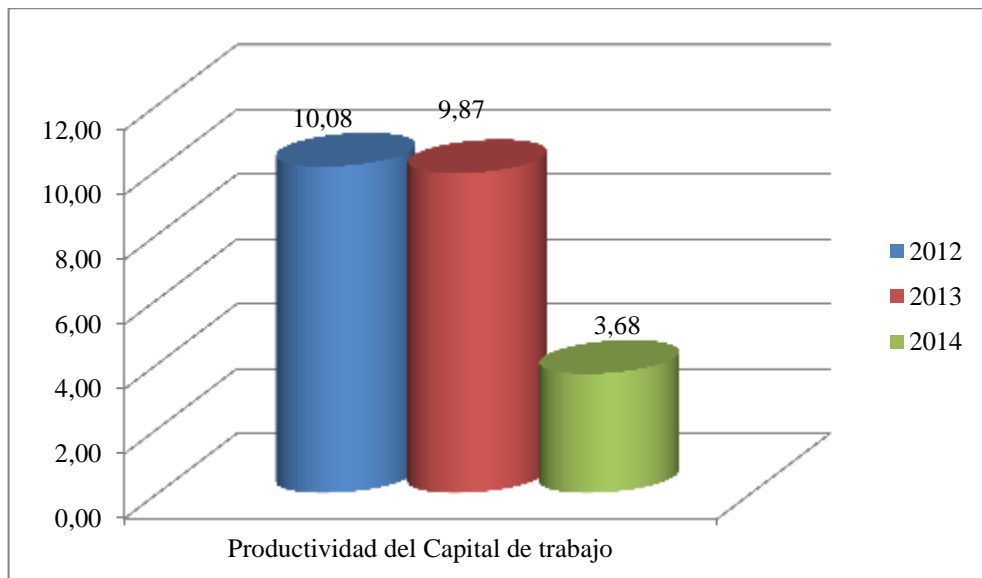
Elaborado por: OLIVO, Cristina (2014).



Elaborado por: OLIVO, Cristina (2014).



Elaborado por: OLIVO, Cristina (2014).



Elaborado por: OLIVO, Cristina (2014).

## Anexo 10.

## VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS POTENCIALES

Tabla 1.1. Tiempos de Producción.

Producto	Tiempo anterior (minutos)	Tiempo actual (minutos)
Camarón apanado	17,00	12,00
Camarón jugoso	17,00	12,00
Camarón rebosado	21,00	12,00
Caballito de mar	12,00	8,17
Conchita de camarón	6,00	4,92
Empanada de camarón	15,00	9,00
Calamar apanado	15,00	12,00
Calamar frito	15,00	12,00
Mar y tierra	18,00	14,80
Bandeja	20,00	17,17

Elaborado por: CristinaOlivo.

Fuente: Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

Tabla 1.2. Tiempo vs. Ganancias.

CAMARÓN APANADO					
Cantidad	Tiempo anterior	Tiempo actual	Precio	Ganancia ant. (25%)	Ganancia actual (31%)
3	17,0	13,5	11,25	2,81	3,54
4	21,0	16,2	15,00	3,80	4,93
5	23,0	17,3	18,75	4,81	6,39
6	23,5	18,8	22,50	5,80	7,24
7	25,0	19,1	26,25	6,79	8,89
8	26,0	19,7	30,00	7,81	10,31
9	26,5	20,8	33,75	8,86	11,28
10	29,0	22,1	37,50	9,91	13,00
11	32,0	22,9	41,25	10,99	15,36
12	34,0	24,2	45,00	12,13	17,04
13	35,5	25,5	48,75	13,49	18,78
14	36,0	25,6	52,50	14,52	20,41
15	36,5	26,0	56,25	15,86	22,27
16	39,0	28,0	60,00	17,50	24,38
17	39,5	28,2	63,75	19,04	26,67
18	40,0	29,0	67,50	20,78	28,66
19	41,0	30,5	71,25	22,41	30,13
20	43,0	31,2	75,00	24,58	33,88

Elaborado por: CristinaOlivo.

Fuente: Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

**Tabla 1.3.** Proyección de ganancias con el proceso actual.

PROYECCIÓN GANANCIAS VENTA DE CAMARONES APANADOS						
Cantidad	PROCESO ANTERIOR			PROCESO ACTUAL		
	Tiempo (min)	Capacidad Diaria	Ganancia (\$)	Tiempo (min)	Capacidad Diaria	Ganancia (\$)
25	47	48	60,38	33	68	122,47
30	51	53	67,28	36	76	137,80
40	58	62	79,80	40	90	166,00
45	62	66	85,58	42	96	179,14
50	65	69	91,10	44	102	191,78
55	68	73	96,41	46	108	203,98
60	71	76	101,52	47	114	215,80
65	73	80	106,45	49	119	227,27
70	76	83	111,24	51	124	238,43

Elaborado por: Cristina Olivo.  
Fuente: Restaurante "Picaditas del Mar" (2014).

## Anexo 11.

- **Función de ganancia vs. cantidad de producción.**

$$y = 0.916 x^{1.180}$$

Dónde:

$y$  = ganancia.

$x$  = cantidad de camarones.

A partir de la ecuación anterior, se puede calcular la **tasa de variación** de las ganancias en función de la cantidad de camarones apanados producidos:

$$y = 0.916x^{1.180}$$

$$\frac{dy}{dx} = 0.916(1.180)x^{1.180-1}$$

$$\frac{dy}{dx} = 1.08088x^{0.18}$$

Por ejemplo si utilizamos  $x = 25$ , es decir cuál será la tasa de variación de la ganancia si se producen 25 camarones. Por lo tanto aplicando el método de derivación:

$$\frac{dy}{dx} = 1.08088(25)^{0.18}$$

$$\text{tasadevariación} = \mathbf{1.92}$$

Utilizando la ecuación anterior también se pueden calcular la media de las ganancias entre dos cantidades de camarones producidas, por ejemplo se puede calcular cuál será la ganancia que obtiene la empresa si produce entre 20 y 40 camarones diarios, se muestra a continuación el cálculo a través de integrales:

$$Gm = \frac{1}{b-a} \int_{20}^{40} 0.916x^{1.180} dx$$

**Dónde:**

$$a = 20$$

$$b = 40$$

$x$  = número de camarones producidos.

$$Gm = \frac{1}{40 - 20} \int_{20}^{40} 0.916x^{1.180} dx$$

$$Gm = \frac{0.916}{20} \int_{20}^{40} x^{1.180} dx$$

$$Gm = \frac{0.916}{20} \left[ \frac{x^{1.180+1}}{1.180 + 1} \right]_{20}^{40}$$

$$Gm = \frac{0.916}{20} \left[ \frac{40^{2.18}}{2.18} - \frac{20^{2.18}}{2.18} \right]$$

$$\mathbf{Gm = 50.88 \text{ dólares}}$$