



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE GESTIÓN EN EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS GESTURH

**INFORME FINAL DEL PROYECTO**

TEMA:

Reingeniería de procesos en el área operacional de la empresa de catering el refugio de Belén  
ubicada en la ciudad de Ibarra

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Ingeniería en Administración de Empresas Gastronómicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Línea de Investigación 15: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la  
competitividad sostenible local y global.

Sub línea: Gestión de servicios turísticos y gastronómicos

AUTOR: Vallejos Oña Marco Sebastián

ASESOR: Mgs. Lorena Arellano

IBARRA, JUNIO DE 2.022

## CERTIFICACIÓN DE ASESOR

Ibarra, 2 de junio del 2022

MSc. Sonia Lorena Arellano Guerrón  
ASESOR

### CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Gestión de empresas Turísticas y Hoteleras, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



(f) .....

Msc. Sonia Lorena Arellano Guerrón

C.C.:1001579802

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):   
.....

MSc. Silvia Patricia Saltos Gordillo

C.G.: 1002683017

(f):   
.....

MSc. Juan Carlos Andrade Villacreses

C.C.: 1002165213

(f):   
.....

MSc. Sonia Lorena Arellano Guerrón

C.C.: 1001579802

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo MARCO SEBASTIAN VALLEJOS OÑA declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: "Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilizaciones de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia".

Ibarra, 2 de junio de 2022

f): 

Marco Sebastián Vallejos Oña

C.C.: 1004173405

## AUTORÍA

Yo, MARCO SEBASTIAN VALLEJOS OÑA, portador de la cédula de ciudadanía N°1004173405, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del autor[34, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f):



Marco Sebastián Vallejos Oña

C.C.:1004173405

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN.....	ix
2. ABSTRACT.....	x
3. INTRODUCCIÓN.....	1
4. ESTADO DEL ARTE.....	2
4.1. Investigaciones Internacionales.....	2
4.2. Investigaciones Nacionales.....	4
4.3. Investigaciones Locales.....	7
4.4. Marco conceptual.....	9
4.4.1. Reingeniería de procesos.....	9
4.4.1.1. Procesos.....	10
4.4.1.2. Procesos Administrativos.....	11
4.4.1.3. Mapa de procesos.....	12
4.4.1.4. Organigrama.....	13
4.4.1.5. Productividad.....	14
4.4.2. Planificación.....	16
4.4.2.1. Planificación estratégica.....	17
4.4.3. Estrategia competitiva.....	18
4.4.4. Formulación Estratégica.....	19

4.4.4.1.	Declaración de la Visión .....	20
4.4.4.2.	Declaración de la Misión .....	21
4.4.4.3.	Valores organizacionales .....	22
4.4.5.	Evaluación Interna .....	23
4.4.6.	Catering.....	24
4.4.7.	Aspecto Legal .....	24
4.4.7.1.	Obtención de Ruc.....	24
4.4.7.2.	Patente Municipal .....	25
4.4.7.3.	Permiso de funcionamiento de ARCSA .....	26
4.4.7.4.	Permisos de Bomberos.....	26
5.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	28
5.1.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	28
5.1.1.	Investigación Exploratoria.....	28
5.1.2.	Investigación Descriptiva .....	28
5.2.	Recolección de datos.....	29
5.3.	Fuentes de información .....	29
5.3.1.	Encuesta .....	29
5.3.2.	Entrevista .....	29
5.4.	POBLACIÓN .....	30
5.5.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	31

6.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	32
6.1.	RESULTADOS .....	32
6.1.1.	Contenido de las encuestas .....	32
6.1.2.	Resultados de las entrevistas.....	49
6.1.3.	Análisis de las entrevistas .....	51
6.2.	PROPUESTA.....	52
6.2.1.	Diagnóstico situacional.....	52
6.2.1.1.	Análisis externo .....	52
6.2.1.2.	Macro ambiente .....	52
6.2.1.3.	Microambiente.....	55
6.2.1.4.	Análisis interno.....	58
6.2.1.5.	Diseño del modelo de mejora propuesto .....	62
6.2.1.6.	Elementos estratégicos de la administración .....	65
6.2.1.7.	Elaboración de los procedimientos para la gestión mediante la implementación de flujogramas.....	73
7.	CONCLUSIONES.....	80
8.	RECOMENDACIONES .....	82
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
10.	ANEXOS .....	90

## **1. RESUMEN**

La reingeniería de procesos dentro del ámbito operacional de la organización de catering El refugio de Belén, situada en la ciudad de Ibarra parte de la premisa de mejorar los procedimientos que se realizan de cara a la prestación de servicios tanto de clientes internos como de clientes externos. Es por ello que la presente investigación se sustenta en realizar una fundamentación teórica sobre investigaciones previas sobre el tema, a nivel local, nacional e internacional. Procedimiento que se ahonda más en el marco conceptual, respecto principalmente a concepciones afines a las variables implícitas del estudio, tanto dependiente como independiente, a su vez que se considera que el diseño del documento presente es no experimental de tipo transversal, por las descripciones de las incidencias sobre los procedimientos de la empresa de catering El refugio de Belén, en un momento específico, sin considerar su evolución a través del tiempo. Se utiliza una investigación, exploratoria, descriptiva y explicativa para levantar la información y desarrollar la propuesta de mejora en la empresa, a través de la observación, entrevista, encuesta y cuestionarios se levantó la información correspondiente para realizar la reingeniería de procesos correspondiente.

**Palabras clave:** Reingeniería de procesos, planificación estratégica, evaluación interna, productividad.

## 2. ABSTRACT

The reengineering of processes in the operational area of the catering company El Refugio de Belén, located in the city of Ibarra, is based on the premise of improving the procedures that are carried out in order to provide services to both internal and external clients. . That is why the present investigation is based on carrying out a theoretical foundation on previous research on the subject, at the international, national and also at the local level. Procedure that delves deeper into the conceptual framework, mainly regarding concepts related to the implicit variables of the investigation, both dependent and independent, at the same time that the design of the present investigation is considered to be non-experimental of a transversal type, due to that describes the incidences on the procedures of the catering company El Refugio de Belén, at a specific moment, without considering its evolution through time. An exploratory, descriptive and explanatory investigation is used to collect the information and develop the improvement proposal in the company, through observation, interview, survey and questionnaires, the corresponding information was collected to carry out the corresponding process reengineering.

**Keywords:** Process reengineering, strategic planning, internal evaluation, productivity.

### **3. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación está encaminada a elaborar un modelo de reingeniería de procesos productivos para optimizar los procedimientos que realiza la empresa de catering El refugio de Belén de la ciudad de Ibarra.

Por tal motivo, el plan de desarrollo del trabajo se realiza de la siguiente manera, para justificar y sustentar propuestas de mejora y rediseño de los procesos productivos y lograr los propósitos de la empresa por medio del potenciamiento de los recursos materiales aplicados en la prestación de servicios de catering.

La estructura de la investigación, se expone a continuación:

I.- Se identifica el Resumen de la presente investigación, en la cual se hace una reseña en breve de la investigación desarrollada.

II.- Está desarrollado el Resumen y el Abstract como la respectiva traducción al inglés de la investigación.

III.- En esta sección se expone la Introducción a la investigación, de cierta manera se hace énfasis en las partes que contiene la investigación y la forma en la cual fueron desarrolladas por el investigador.

IV.- El Estado del Arte implica la identificación de investigaciones previas sobre la problemática actual de la investigación, tanto internacionales, nacionales y locales, además del desarrollo de un marco conceptual bibliográfico sobre las variables implícitas de la investigación.

V.- Dentro de materiales y métodos se toma en consideración que el diseño de la investigación es de tipo no experimental, con corte transversal, utilizando investigaciones con alcance exploratorio, descriptivo y explicativo en el desarrollo de los resultados, con la ayuda de la entrevista, las encuestas y los cuestionarios.

VI.- Los hallazgos del estudio implica la tabulación y la elaboración de la propuesta para optimizar los procesos internos de la organización de catering El refugio de Belén.

#### **4. ESTADO DEL ARTE**

##### **4.1. Investigaciones Internacionales**

Primero se tiene la investigación de Esquivel & Villela (2018) realizada en Guatemala, que hace énfasis en cuanto a cómo apareció la reingeniería y cómo esto influye en el desempeño de los colaboradores. De esta investigación se puede concluir que desde que surgió la Reingeniería, las compañías, no han detenido su aplicación, principalmente en el área de RR.HH., en los procesos de mejora del desempeño de los trabajadores, el cual está orientado a la explotación de las habilidades y el talento de estos, de igual manera brinda la oportunidad de ser líderes y proponer cambios que beneficien a la empresa.

Con este estudio se destaca la significatividad de la reingeniería en cualquier proceso de una organización, para esta investigación siendo exclusiva la relación con el departamento de recursos humanos. Como dato adicional, queda demostrado que el capital humano es un componente de uso para un direccionamiento eficaz.

Al continuar con los antecedentes, se tiene el trabajo de Moreno & Parra (2018), hecho en Cuba, el cual trata de como un diseño de la reingeniería es una gran herramienta que puede contribuir al rediseño radical de procesos. Con esta investigación se tiene las siguientes conclusiones:

El encaminamiento metodológico genérico propuesto posibilita la instauración de la reingeniería a procedimientos esenciales en las empresas. La adaptación de la reingeniería al sistema de venta ha conseguido resultados óptimos de impacto cuantitativo y cualitativo para la organización y sus usuarios.

De tal manera, el tener conocimiento previo en lo que es reingeniería es bueno para la organización, a partir de esto implementar el diseño adecuado de los procesos.

Para finalizar con la investigación está el estudio de Gordon (2019) hecha en Colombia, la cual plantea una propuesta de reingeniería, para que con la aplicación de dicha estrategia se logrará obtener mejores resultados tanto con los clientes como al propietario de la empresa. De la investigación se obtiene las siguientes observaciones:

De la misma manera, el instrumento ABC posibilitó a la organización de Pinturas y Estucos *Tex & Colors* aplicar recursos de forma prominente en los recuentos de la etapa de inventario, porque pudo determinar los productos con menor accionamiento, de modo que, los que deben generarse en menor proporción.

Respecto de esta última referencia se puede entender la importancia que tiene un proceso de reingeniería para facilitar la efectividad durante diferentes procedimientos organizacionales y de esta forma, posibilita contemplar de manera más apropiada la organización, evaluar sus posiciones más sólidas y dar valor a las destrezas colectivas de los implicados de la empresa.

Muchas veces el impacto de no realizar controles de caja en el direccionamiento de una organización de catering puede ser contraproducente para los intereses de las empresas, debido a que la gestión financiera permite conocer mejor la gestión del desarrollo organizacional y de puestos, además de mejorar su crecimiento empresarial y encontrar vías para facilitar el proceso de gestión de posibles problemas.

Controlar y monitorear la reducción de costos y aumentar la eficacia en la conducción de la información debe tomarse muy en serio, su uso permite examinar los propósitos y conservar el control sobre los resultados para tomar las decisiones correctas, lo que implica tener beneficios a un plazo extenso y de forma provechosa para la organización.

De acuerdo a Reyes (2020), y su proyecto de revisión del aspecto financiero de la empresa de inversiones y catering EIRL se centralizó en la recolección de estudios previos de la temática de examinación de los costos y el vínculo con la utilidad para los restaurantes. El fin de este estudio fue explorar las investigaciones teóricas y empíricas en la indagación de costos y el establecimiento del margen de beneficios en el periodo de 2009 – 2018.

Actualmente, las organizaciones están tanto en el mercado nacional como el global deben adaptarse a las nuevas y cambiantes regulaciones sistemas contables, laborales, tributarios y de costos; estas modificaciones ameritan a los gerentes a conservarse siempre renovados y en respuesta para tomar arbitrajes considerables.

#### **4.2. Investigaciones Nacionales**

Para empezar, se tiene el trabajo de Romero (2020) el que destaca la importancia administrativa y financiera de una empresa, de este trabajo se rescata que, el diseño de la propuesta de implementación de la reingeniería administrativa, financiera y de servicio se lo realiza a través de estrategias innovadoras en el ambiente de la planificación estratégica, comunicación, capacitación, posventa, proveedores internacionales y procesos tecnológicos, con el fin de que la rentabilidad aumente, debido al buen manejo de los planes de internacionalización con cada aspirante.

De esta manera, la correcta implementación de la reingeniería beneficiará en todo el proceso. La capacitación continua al personal da un valor agregado no implícito en el servicio.

Siguiendo la idea de la reingeniería se tiene la investigación de Marañón (2020), la cual considera que la información es primordial para la instauración de una normativa como instrumento para la reingeniería de procedimientos y con el propósito del diseño de un manual digital enfocado en los factores más importantes que exige un empresario pequeño para el potenciamiento oportuno y funcional de sus procesos, fundamentado en la norma BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) para efectuar la construcción apropiada y efectiva de las MIPYMES en el ámbito de la alimentación de la ciudad de Ambato.

De este modo, la aplicación de dichas herramientas contribuirá a la mejora en los procesos siendo así que la empresa de catering el Refugio de Belén implemente buenas prácticas de manufactura, para tener la confiabilidad y responsabilidad frente a los clientes.

Con respecto a la gestión en el área operacional en una empresa, se tiene el trabajo de Atienza & Berrezueta (2018), el cual plantea mediante la utilización de estrategias, la empresa tome un

control de las operaciones y esta le permita tener competitividad frente a la competencia. Se logró progresar cada procedimiento al tener indicadores de gestión (KPI) que posibiliten manejar un control interno de la empresa; de la misma manera, potenciar planes de capacitación para los trabajadores, es de asistencia para que los mismos construyan sus funciones de manera eficaz contemplada cada actividad a desempeñar al instante de la producción de mercadería.

En cuanto a lo abordado con anterioridad, la implementación de programas en los cuales se tenga una constante capacitación al personal ayuda de manera directa a la empresa, pues cada función es relevante para el desenvolvimiento de las actividades.

En el estudio efectuado por Yáñez & Avilés (2013) denominado “Propuesta de diseño de implementación de Gestión Estratégico Operativo por medio de la integración de *Balanced Score Card*” en el que la organización Industrial y Comercial 3B S.A. no posee un procedimiento veraz de control del sistema de diseño de vestuarios, lo cual incrementa los costos productivos por no realizar una planeación apropiada de cada función.

Por este motivo determinaron como error esencial, la inapropiada dirección operativa de tal organización, y comprobaron que es fundamental establecer indicadores apoyados en las Normas ISO 9001:2008, con el empleo de un Balanced Score Card, mismo que posibilita manejar el control de cada sistema y proceso de las funciones para la mejora consecutiva de la organización, e incentivar a los sujetos a satisfacer con las actividades aplicadas respecto a las finalidades y destrezas de la empresa, para conseguir un rendimiento alto operativo y económico.

De esta investigación se puede aseverar que un mejoramiento en la dirección operativa se debe realizar un control, por medio de indicadores que aseguren a las empresas un eficaz accionamiento de las estrategias, dado porque varias organizaciones de índole global han explorado que instaurar KPI's les ha propiciado a optimizar sus consecuencias y considerar mejores disposiciones adecuadamente.

Finalizando con los antecedentes nacionales, está Vallejo (2018), con una propuesta de reingeniería de los sistemas de administración del área de recursos humanos para una organización consultora de Guayaquil. La inserción de la propuesta concluye que el departamento de talento humano no tiene visibilizado sus actividades, actuando conforme a decisiones experimentales y de escatimada planeación, presentando, deficiencias en las actividades del día y deficiente compromiso que evidencian hacia la empresa. Hecho que puede ser corregido con una reingeniería.

De manera general de los antecedentes nacionales, se destaca la importancia que tiene aplicar una reingeniería en el área operacional o de talento humano de cualquier establecimiento, con esto se solucionan problemas de administración, control e inconsistencias con empleados a lo largo de su labor diaria.

Tomando en consideración la implementación de organizaciones que se dediquen a brindar servicios de catering en el Ecuador, se destaca la investigación desarrollada en la ciudad de Samborondón para, la cual va a prestar sus servicios principalmente en el sector Aurora de dicha ciudad, implementación que se realiza post pandemia.

Para esto, Silvestre & Izurieta (2021), realizaron un plan de negocio que comprende los instrumentos idóneos y facilitadores para diseñar una organización de servicios de catering, que posibilite a las organizaciones y actividades comerciales que están situados en la división de Aurora – Samborondón poseer este servicio en los establecimientos como beneficio para sus usuarios o también con entrega personal.

De esta manera se puede establecer que el ímpetu y la gestión de emprendimiento en el Ecuador y en el entorno internacional no se detiene pese a los niveles de riesgo que implica el empezar un negocio o una compañía, es relevante la consideración de las situaciones que implican el desarrollo de un proyecto de inversión en cualquier área, debido a que tiene relación directa con el nivel de diferenciación de la competencia y su implicación con los clientes.

En el aspecto del branding, es una expresión que se ha modificado progresivamente a las exigencias de los individuos, se ha utilizado desde sus orígenes, las marcas, desde el ganado hasta los productos, se consideran actualmente un factor importante en cualquier negocio, y las marcas se desarrollan y construyen sobre el valor y los servicios que brindan.

Para Guerrero (2020) en su estudio realiza una investigación sobre el branding y la interactividad visual, ámbitos necesarios para una apropiada institucionalización de la marca, la pequeña empresa “Kastillo de Azka” que brinda servicio de catering no esta tan reconocido, porque no posee un signo identificable tangible que le posibilite determinarse y distinguirse del mercado local. La comunicación es un medio de transmitir rápidamente información a las personas a través de imágenes. Las cuales, primero impregnan la mente de los clientes y luego toman su lugar en el mercado.

#### **4.3. Investigaciones Locales**

Al buscar información sobre investigaciones locales solo se han encontrado trabajos relativos para la investigación en el sector de Ibarra, comenzando con el trabajo de Guevara & Rosero (2014), el que menciona que una correcta aplicación de una propuesta de reingeniería mejora los procesos administrativos, investigación que, tal y como lo demuestran los antecedentes anteriores, expone la importancia de una reingeniería en los procesos de una institución, sea esta del área operacional o financiera.

Así como lo menciona Rosales (2012), propone establecer un programa de reingeniería de procesos en el ámbito administrativo de tal forma que, proponer cambios en los procesos administrativos de la empresa. Es así que este direccionamiento pretende enfocarse en los procesos, puesto que, un cambio en su estructura organizacional proporciona beneficios a corto y largo plazo. La forma de alcanzar un mejor rendimiento es dejar a un lado el modelo de gestión que se ha estado aplicando hasta el momento, esto conlleva a acrecentar la motivación de los empleados con la definición y correcta aplicación de los procesos.

Según Mejía (2019) la aplicación de un software el cual lleva un control administrativo que usa una base de datos ayudaría en el rediseño de los procesos de una organización, de esta manera se dinamiza la economía, por lo que, se agilizan los procesos que se realizan sistemáticamente reduciendo así costos y mejorando sus utilidades. La eficiencia de una organización es de gran significancia, debido a que incrementa su productividad y por consecuente la calidad en su servicio, el primer paso es un cambio en sus procesos, la mejora continua incrementará la productividad en los procesos mediante la implementación de la reingeniería.

En la actualidad, todas las organizaciones se esfuerzan por mantener los estándares de calidad para ser más competentes en el mercado. Aplicando metodologías que, permiten la disponibilidad y la necesidad de acrecentar la intervención en el mercado.

Por lo que, Gómez (2019), presupone un mejor procedimiento del sistema de conservación de la organización de catering EMASC por medio de la instauración de instrumentos que benefician al potenciamiento de los propósitos aplicados, primero se potencia una examinación de criticidad de los equipos esenciales, además de los suplementarios. Después de ello, se efectuó una examinación de modos de efectos y fallas (AMEF), a través del cual se consiguieron los errores más pertinentes que pueden incidir al sistema de producción.

La forma de obtener la mayor cantidad de errores ahora, significa que para el futuro esos errores serán experiencias que han propiciado una mejora continua en los procesos que realiza una empresa. Esto, inicialmente afecta a los sistemas de producción y posteriormente a los potenciales ingresos de las organizaciones, sin importar la función económica que realicen.

Numerosos estudios han demostrado que pese a la crisis económica por las que pasa en la nación en la actualidad, crear una empresa de servicios de alimentación no es un obstáculo, porque es un negocio que complace una de las exigencias humanas básicas como es el de alimentación, la cual promueve un mercado próspero y dinamizan la economía de la región por medio del diseño de empleo y el acceso a insumos locales.

Es por ello que Benavidez & Paz (2019) realizaron una investigación de facilidad para el diseño de “PB Banquetes”, la misma que está situada en la parroquia el sagrario, en la ciudad de Ibarra, contemplando proporcionalmente la instancia no satisfecha establecida en la investigación de mercado; esta organización brindará un servicio de calidad, con montos cómodos para todas las clases sociales, posibilitando una serie de alimentos y poder satisfacer el paladar del usuario.

El mercado gourmet se caracteriza por la distribución de la comida, siendo esta una necesidad fisiológica de todos, es una función del aumento de la población provocando una extensión de la demanda de esta actividad empresarial, pero se evidencia que el segmento de consumidores está poco concebido en el sentido de ofrecer menús saludables.

En el presente estado del arte se abordará temas que aportarán al enriquecimiento de la investigación, en cuanto a lo más relevante de las referencias se podrá tener una mejor perspectiva de como la reingeniería aporta un gran beneficio a la empresa que logra aplicar.

#### **4.4. Marco conceptual**

##### **4.4.1. Reingeniería de procesos**

Al referirse a una reingeniería de procedimientos implica la modificación de los sistemas acostumbrados en base a una normativa, precepto o técnica validada o aceptada de forma tradicional para mejorar los resultados que las organizaciones están alcanzando, a la par de ello implica que las actividades que se centran en el potenciamiento del direccionamiento de la empresa sean optimizadas para acrecentar los niveles de eficiencia y gestión productiva dentro de parámetros de excelencia y calidad de servicio, considerando los tiempos de respuesta.

En la investigación realizada por Mejía (2022), la reingeniería es un método de gestión largamente aceptada por las organizaciones, en la actualidad involucra gestionar sistemas en lugar de actividades, rediseñar los sistemas de una empresa en lugar de incorporar nuevos pequeños caminos para lograr una mejora consecutiva.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que trae la reducción de costos, la satisfacción de los clientes, y por la conservación de una posición fuerte en el mercado, algunas empresas tienen

miedo de integrar la reestructuración en el mercado de su proceso, porque implica rediseñar muchas veces desde cero, es decir, no mejorando el proceso sino transformándolo.

Para entender la prelación que tiene la reingeniería es necesario tomar en cuenta factores a cambiar en los procesos para Chica & Solís (2022), la reingeniería de procesos permite ser una ventaja comparativa para las organizaciones porque si se hace bien, se pueden rediseñar los procesos para lograr mejoras, lo que aumenta el rendimiento e incluso reduce los costos.

Primero, es necesario hablar sobre el proceso, y luego de la reingeniería de procesos, dos términos con definiciones propias, los cuales se complementan. Estos procesos sirven para acercar la estructura organizativa a las exigencias y expectativas de los usuarios, de forma que puedan asegurarse de que los procesos sean la base de las operaciones de su empresa.

#### **4.4.1.1. Procesos**

Los procesos administrativos son los encargados de construir una relación integrada para planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos identificados en una agencia de manera sistemática, holística, sinérgica e integrada, es decir, deben gestionar la jornada laboral, planificar el trabajo y los empleados, mediante directivas o motivaciones, además de la comunicación para guiar a los subordinados.

De acuerdo a la investigación desarrollada por Briones et al. (2019), el triunfo de los procesos depende del establecimiento de la labor gerencial lo que propicia el nivel de eficiencia de las funciones, gracias a la comprensión del sector y su ambiente, lo que posibilita contemplar el hecho competitivo de la organización. Además de la destreza de innovar en las organizaciones son aspectos importantes para desarrollarse y robustecerse en la colaboración del mercado nacional e internacional.

Basado en diferentes consensos referentes a identificar los elementos del ámbito administrativo y la implicación con los procesos, se considera que son los siguientes: prever, organizar, dirigir y controlar; lo cual establece que, en toda empresa, sea ésta de servicios, comercial o de tipo

industrial, se identifican procesos enfocados en: aspectos técnicos, comerciales, financieros, seguridad, contables y por ende administrativos.

Considerando ello, existen muchos modelos y formas de evaluar el comportamiento de los colaboradores y por ende conocer las maneras que se puede emplear para motivar a los trabajadores en este aspecto Chong et al. (2019), expresan que, en cuestión de procesos, se debe contar con lineamientos específicos, debido a que generalmente en las organizaciones, los individuos, tienen una conducta de forma diferente con las que son, en otros términos, que la conducta de un sujeto va en respuesta de como los demás actúan con ella y depende proporcionalmente por la estimulación al trabajador para dinamizarse.

Lo antes detallado da un lineamiento que permite establecer una base para poder determinar cuáles son los parámetros que se deben aplicar en las organizaciones, en cuestión de gestión de procesos, determinación de los mismos, y la correspondiente revisión, por tanto, es importante sustentar procesos acordes a las necesidades de las empresas y enfocados en cumplir los protocolos que permitan alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección.

#### **4.4.1.2. Procesos Administrativos**

Conforme la globalización ahonda al mundo, las empresas necesitan con urgencia establecer la importancia de innovar para mantenerse en un mercado transformable, la implementación de un modelo administrativo es fundamental para la persistencia en el mercado.

De acuerdo a Orellana et al. (2020), la examinación de los modelos de gestión y procesos administrativos instaurados en los negocios, tanto de empresas involucradas en la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador, como fuera de ella, posibilitará la coyuntura de instruir a los sujetos que emprenden y estos pueden conservar sus negocios, porque la ausencia de instrucciones de los procedimientos económicos y administrativos es un desencadenante en el instante que se decide invertir.

La administración permite realizar la implementación de mecanismos, formas y estrategias trazados con el propósito de llevar a cabo las intenciones de la organización, es así que los hallazgos del trabajo en asociaciones, empresas, entre otros, deben ser claros y concisos.

El establecer, definir y asignar ciertas actividades o funciones, son parte fundamental para una organización adecuada, es así que, se tendrá en cuenta los pasos para el debido control de procesos, es por ello que Mera et al. (2020), consideran que en una óptima administración se deben ejecutar cuatro actividades determinantes: planificación, organización, gestión y observación, estos fundamentos posibilitarán la capacitación pertinente en función de las operaciones de direccionamiento administrativo en el entorno privado y público.

La falta de comprensión de los directores de empresas sobre el proceso y la utilidad de realizar una adecuada dirección de los sistemas de administración, así como el requisito de ejecutar un direccionamiento eficaz de los recursos, ha resultado en potenciales inconvenientes futuros que afectarán potencialmente a la liquidez y estabilidad de las organizaciones.

#### **4.4.1.3. Mapa de procesos**

Es una herramienta que posibilita la visualización de los procedimientos organizacionales, mostrando su orden e interacción. Para configurar un mapa de procesos, se debe determinar el tipo de proceso, por ejemplo, proceso estratégico, proceso operativo y proceso auxiliar.

Para Alarcón et al. (2019), comprende la representación visual de la empresa que se direccionan por procesos; en esta se adjudican sus orientaciones, su inicio de dirección horizontal, el eje del usuario (partes interesadas), los elementos esenciales del enfoque de sistemas, su eje de partida y su finalidad; los tipos y clases de sistemas.

No obstante, al ver un gráfico de sistemas, se está apreciando una representación del proceso. Proceso macro, por lo que, las empresas y organizaciones suelen presentar este diagrama, en cuya información es muy general, los procesos son de tipo macro y de forma general, naturalmente, la forma en la que se lo presenta son con mínimos detalles.

Existe una tendencia en la utilización de instrumentos que ayudan a agilizar los procesos, siendo así que el mapa de procesos ayuda a las empresas a designar actividades específicas las cuales deben cumplir ciertos estándares, es por ello que, para Molina & Dávila (2019) un mapa de procesos se encarga de listar los pasos para un propósito específico, es decir, recopila todas las acciones que se deben realizar para un propósito específico. Consta de tres grupos estratégicos: planificación estratégica, gestión de la información y la comunicación y dirección del desempeño. Estos puntos combinan la perspectiva global de la organización con la perspectiva local de la región en la que se está realizando el proceso de consideración actual.

De los mapas de procesos y diagramas de flujo emergen subcategorías a medida que se desarrollan, a partir del análisis de las normas emitidas por las entidades nacionales; muchas de estas agencias reguladoras implican a sistemas administrativos, como procesos incluidos en el análisis, los cuales son componentes de la subcategoría: Procesos Estratégicos, que incluyen Procedimientos de Planificación y Control, y Subcategoría: Sistemas de Apoyo al personal, suministro, finanzas, presupuesto, inversión pública, deuda pública; todas sus acciones están normadas por reglamentos que sustentan los correspondientes sistemas administrativos y de gestión.

#### **4.4.1.4. Organigrama**

En el desarrollo del organigrama se debe evitar que personas específicas informen de acuerdo al organigrama a más de una persona en la jerarquía. Esto vulneraría el fundamento de mando unificado del gobierno de que todo trabajador debe poseer solo un jefe. Además, no es conveniente que el director de Finanzas, el de Talento Humano o de otros puestos de índole funcional reporten al director de Operaciones, pues ellos deben reportarse directamente con el CEO de la organización.

De acuerdo a lo desarrollado por David (2019), el sistema matricial es el más confuso de los diseños puesto que pende del Flujo vertical y horizontal de autoridad y comunicación. Por el contrario, la estructura funcional y departamental está determinada en gran medida por Flujo vertical de poder y comunicación. Un sistema matricial puede resultar en gastos generales más

considerables, es así que crea más espacios de gestión. Otras implicancias de las estructuras matriciales que conducen a la complejidad que asocian la autoridad presupuestaria dual (que vulnera el principio de unidad de mando), las fuentes duales de recompensas y castigos, poder compartido, medios de información, implica construir un proceso de comunicación amplio y efectivo.

Un organigrama es un modelo de sistema abstracto, cuyo objetivo es visualizar e informar la estructura organizativa formal, con miras a captar sus elementos de autoridad, jerarquías y relaciones que pueden existir entre ellos.

La herramienta que se implementa en la colectividad de organizaciones que se dedican al catering suelen implementar organigramas, los cuales expresan de manera gráfica y textual las funciones. Es decir, se manifiesta la categoría y sus actividades, así como lo menciona Calanoco (2019), es más simple y claro entender una imagen y el instrumento para demostrar el sistema organizacional es el organigrama, misma que es una figura gráfica que posibilita observar funciones y vínculos como también los conductos de autoridad formal; para que su empleabilidad sea práctica y no conceptual es pertinente conservarlo actualizado y que sea una representación real de lo que ocasiona con las unidades funcionales y su etapa jerárquica.

Un organigrama es una figura gráfica de un sistema organizacional de un negocio, en el cual se requiere informar sobre su jerarquía, departamentos y relación entre ellos. Este es una representación gráfica del sistema organizativo de una organización, su división y jerarquía. Gracias a esta representación es posible visualizar la disposición de las distintas unidades administrativas que la conforman: medios formales de comunicación, vigilancia, líneas de autoridad y consejo. Esta es una herramienta ideal para anunciar un componente organizativo.

#### **4.4.1.5. Productividad**

La productividad es una forma económica que opera cuántos recursos producidos por cada aspecto se utilizan en un tiempo establecido. Además de ello, la productividad es un indicador que determina el nivel de aprovechamiento, tanto del tiempo, recursos monetarios como recursos generales dentro de una organización en cuestión del cumplimiento de los objetivos.

Para Haro (2021), en un mundo que constantemente se globaliza, las necesidades organizacionales son más estrictas, por dicho motivo, la asociación entre la calidad y la productividad son cada vez más elementales, por medio del direccionamiento de la calidad se conseguirá una empresa con manufactura más ágil, por ello, el índice de producción aumentará, el vínculo intrínseco entre estas variables permitirán la mejora de la competencia y eludir el desperdicio de esfuerzos.

Conforme pasa el tiempo el mundo empieza a sintetizar las cosas, al igual que los requerimientos en las organizaciones, pues van de la mano con la calidad. Por ello el implementar un modelo de gestión adecuado facilita la productividad.

La productividad es una medida del desempeño de una empresa, un individuo o un país que relaciona los resultados obtenidos con los insumos utilizados para lograrlos. Muchos también lo especifican como una correlación entre productos e insumos de los recursos empleados en el sistema productivo, pues Lizana & Samamé (2021) plantean que, la productividad laboral es el eje donde un sujeto realiza una examinación de los trabajadores en su conducta institucional, y nos evidencia que una empresa es productiva cuando consigue sus finalidades y se conserva en el mercado, consiguiendo resultados adecuados, de la misma manera, el realizar una modificación de los insumos de un producto en pequeños costos; así, la producción amerita gran efectividad y eficacia; una organización es eficiente si llega a sus finalidades trazadas y pronósticos determinados en comercialización o en contribución al mercado.

La productividad es un indicador utilizado para comparar la producción en diferentes niveles económicos lo que beneficia a los líderes y gerentes empresariales. La productividad se comprende como el vínculo de la producción total y los recursos empleados para obtener el índice de producción anterior, en otros términos, el lazo entre la producción y las entradas de inventarios o de cadenas productivas, inclusive de servicios. La productividad es la forma en que se emplean los factores productivos en la gestión de servicios y bienes, para complacer las exigencias de la sociedad, asociando que es un componente estratégico en una empresa dado que, si los servicios y productos no son competitivos, no cumplen estándares de productividad.

#### **4.4.2. Planificación**

La planificación es un instrumento esencial para el direccionamiento financiero, y en general, al ser entendida y controlada, se enfoca en mejorar los procesos para tomar decisiones, las mismas que permiten la obtención de los objetivos diseñados por la alta dirección. La planificación puede ser un instrumento flexible, donde se puede adherir a distintas áreas tanto en el sector empresarial como personal.

En la investigación de Valle (2020), conceptúa a la planificación como uno de los agentes esenciales para conseguir una apropiada dirección de recursos financieros, lo que implica que pueda basarse distintas estrategias con el fin de efectuar los propósitos y metas determinadas con las medidas de control exigentes para su ejecución.

La planificación para el turismo debe distinguirse de la planificación para la agricultura, la minería o la metalurgia. Si bien en todos los casos todas las actividades están sustentadas en conocimientos básicos y efectivos, cada una de ellas tiene propiedades que no pueden ni deben ser tratadas de la misma manera.

Hoy en día la actividad turística se ve afectada por la inseguridad que vive el país aun así la sociedad se va adaptando a los nuevos segmentos del mercado, por ello la planificación adecuada ayuda de manera directa a un turismo sustentable; según Ivars & Vera (2019), la actividad turística atraviesa modificaciones notables, efectos como el desarrollo tecnológico, transformaciones en la demanda y la manifestación de un plan de negocio. La vinculación de estas dinámicas con los fines turísticos, muestran interrogantes que inciden en la planeación y al propio desarrollo hacia un turismo sostenible.

Asimismo, algunos cuestionaron si a través de la planificación se está aprovechando de forma oportuna la manera de validar patrones de turismo local en diferentes contextos geográficos y convertirse en un turismo genuino basado en la sostenibilidad, considerando que es una prioridad frente a las amenazas del cambio climático.

#### **4.4.2.1. Planificación estratégica**

Hace referencia al direccionamiento que todas las organizaciones deben tener para poder conseguir sus finalidades en las distintas temporalidades, razón por la cual se debe considerar todos los aspectos de las empresas, desde las áreas operativas hasta las áreas administrativas.

Según David et al. (2021), se conceptúa como la ciencia – arte de formular, instaurar y diagnosticar decisiones multidisciplinarias que posibiliten que una organización consiga sus propósitos. Como alude este concepto, la administración estratégica enfocada en asociar los distintos procesos que permiten el funcionamiento y éxito de una empresa.

Se debe considerar que la ejecución de las actividades expuestas por la organización debe contar con un plan detallado en el cual se muestren las diferentes estrategias que permitan alcanzar los objetivos, sin embargo, la gestión documental y el desarrollo colectivo de la organización puede ser direccionada a través de la alta dirección y sus respectivas proyecciones tanto económicas como de gestión de desarrollo social, tanto para los clientes internos como externos.

Según Díaz et al. (2020), la planificación estratégica posee una considerable tradición favorecedora y ha posibilitado la dirección del conocimiento y la invención para el potenciamiento económico social sostenible, aunque con ciertas limitantes en la eficiencia de su asociación con el sector productivo y los territorios, dado por distintos aspectos.

La planificación es simplificar el proceso de consecución de metas a través de una visión de anticipación e identificación de obstáculos para que estas acciones sean realizadas por los actores clave para establecer la priorización de planes. El problema de referirse a los implicados que se vinculan en la planeación estratégica es relacionarlo con la situación o realidad social en la que se genera y asocia el conocimiento, distintos investigadores relacionan este procedimiento con los aportes de los actores que surgen de la ideología y la tecnología, según Alencastro, et al. (2020), la planificación el procedimiento por el que, quienes tomas decisiones, consiguen, procesan y examinan la información externa e interna de la organización, con el propósito de diagnosticar la situación existente en la compañía. La planeación estratégica es un procedimiento que asocia un contiguo de instrumentos, métodos y propósitos para diagnosticar

una empresa, con el motivo de pronosticar su necesidad de financiación, cuyo uso correcto representa una ventaja sostenible de una organización. Para las empresas familiares, este proceso es una tarea difícil, donde los objetivos comerciales no siempre se alinean con los de la familia que gestiona a la empresa.

#### **4.4.3. Estrategia competitiva**

En un entorno altamente competitivo, las empresas bajo estrategias de diferenciación de costes necesitan crecer e impulsar sus propias necesidades de diferenciación, en este sentido, la implementación de una estrategia competitiva proporciona a las empresas una perspectiva estratégica global. En este aspecto, la determinación de los componentes diferenciadores a la estrategia de diferenciación muestra que la gestión del nivel de servicio es el centro para la aplicación efectiva de la estrategia de diferenciación definida.

Según González (2020), en los entornos competitivos, las organizaciones definen estrategias con el motivo de obtener mayores cuotas de mercado para incrementar los márgenes de ganancias, desde esta perspectiva y comprendiendo que las inversiones pueden llegar ser importantes en los balances de las organizaciones y en efecto las metodologías orientadas deben estar en función de los costos, pero, esta visión es netamente financiera y se deslinda de las exigencias de los usuarios.

Las empresas se centran en potenciar estrategias que les posibilite competir con sus pares alrededor del mundo debido a las características similares que presentan independientemente del país o industria a la cual pertenecen, además de la forma en la cual sus canales de distribución compiten en el mercado.

Lara (2019), considera que la estrategia competitiva como un contiguo de actos que propicien poseer una posición aventajada en el entorno competitivo, en el que se dinamizan las organizaciones. Existen ciertas estrategias que genéricamente las organizaciones pueden aprovechar y asociar: el método de liderazgo en costos, método de diferenciación y estrategia de enfoque.

La competitividad de un país depende de su destreza para innovar y mejorar sus industrias. Además, si las empresas consiguen innovar, obtienen una ventaja competitiva, y las estrategias ganadoras no son las que intentan mejorar la empresa, sino las que la hacen diferente.

Según Morales (2019), al mencionar estrategias se comienza a simplificar en las directrices por las que se regirá una empresa con el fin de obtener sus propósitos planteados y al vincularlas al Endomarketing, se conceptúan como un programa intensivo viabilizado en el saber del usuario interno, su destreza, desarrollo, complacencia apropiada y sensato de sus exigencias.

Las empresas para lograr mejores rendimientos comerciales deben buscar estrategias competitivas que les permitan superar a sus competidores y contrarrestar efectivamente el poder de las fuerzas que estableció Michael Porter conforme a los elementos de la competencia, las cuales a través de tres estrategias generales muy efectivas que mejoran el desempeño de la competencia en la industria, debido a que pueden llegar a ser líderes en términos de costo, diferenciación y enfoque o concentración.

#### **4.4.4. Formulación Estratégica**

La formulación estratégica es la transformación en la que una entidad u organización se establece, implementa, supervisa las acciones que permiten alcanzar los propósitos fijados por la alta dirección. En otros términos, desarrollar estrategias y ponerlas en acción, contemplando prioridades como el análisis, toma de decisiones y la ejecución para la optimización de la organización.

Según Armijos et al. (2020), la formulación estratégica se vincula con las finalidades y estrategias que posee el establecimiento, con el motivo de establecer planes de actividad organizacional, evitando progresar cualquier situación en el futuro, indudablemente cuando se empleen controles que ayuden a minimizar el riesgo.

Con base en la experiencia con el desarrollo de estrategias, ha habido discusiones interesantes sobre si el proceso se lleva a cabo de manera formal o si surge como parte de un plan estratégico en respuesta a oportunidades posteriores. La fase de formulación de la estrategia aumenta. Según

Peralta et al. (2020), la formulación estratégica se conceptúa como función natural y característica del sujeto como ser racional, que contemple pertinente predecir el futuro y planear su conducta conforme sus creencias.

Se considera que la formulación estratégica está orientada a resolver todos los problemas de una organización, sin embargo, una parte considerable de las empresas aplicó la planificación estratégica en las altas direcciones de las organizaciones, pero actualmente se encuentra principalmente en el sector empresarial de todos los niveles.

Según Freire et al. (2019), la formulación estratégica no ha poseído la optimización suficiente que el contexto de hoy en día hubiera ameritado; su potenciamiento teórico, metodológico y de instrumentación debe integrar una labor de primera elementalidad para las universidades, transformándose en una exigencia actual para la perfección de su proceso de gestión vigente.

El sistema de la estrategia consta de dos fases básicas complementarias: formulación e implementación. Esta etapa incluye las especificidades de diferentes regiones, culturas, contextos y sectores específicos. El turismo está creciendo y el alojamiento es fundamental para sus operaciones.

#### **4.4.4.1. Declaración de la Visión**

Una visión estratégica orienta a una empresa en un foco determinado, planificando para el futuro comprometiéndose a seguirlo, preparándose para el futuro. Un punto de vista estratégico claro alude a las aspiraciones del gerenciamiento a todos los ejes interesados y beneficia al direccionamiento de energías de los trabajadores en una dirección general.

Para González & Rodríguez (2020), es una agrupación de perspectivas generales que dan el marco de referencia del que una organización es y necesita en el futuro, en otros términos, la perspectiva tiende a ser la declaración extensa y suficiente del que la empresa intenta examinar en los años venideros. Se debe tener en consideración que al declarar la visión se plantea una proyección a futuro, cómo se pretende visualizar a las organizaciones en un tiempo prudencial, por lo general en el largo plazo.

Los constantes cambios en el marco de la globalización conducen a los gerentes a estar en una de las siguientes posiciones: como administrador o gerente; sin embargo, un gerente solo puede ocupar un segundo puesto, siempre y cuando tenga conocimiento de herramientas científicas, en este contexto Bravo & Chávez (2019), afirman que hoy en día, distintas organizaciones diseñan una declaración “¿qué queremos llegar a ser?”, la declaración de la visión se contempla generalmente como la primera etapa en la planificación estratégica, resultando inclusive a la optimización de una declaración de la misión.

Los constantes cambios en el marco de la globalización conducen a los gerentes a estar en una de las siguientes posiciones: como administrador o gerente; sin embargo, un gerente solo puede ocupar un segundo puesto siempre y cuando tenga conocimiento de herramientas científicas. Administrar y tratar las políticas comerciales como la base de la decisión, y no solo deben tener un impacto en la sociedad, sino también en la vida de los miembros de la empresa.

#### **4.4.4.2. Declaración de la Misión**

Se formula como la finalidad de un establecimiento y el actual negocio: quienes somos, qué hacemos y que hacemos aquí; donde transmiten la esencia de la empresa mejor que otras. Idealmente, la declaración de la misión de una organización, debería ser lo suficientemente descriptiva: determinar el producto o servicio del establecimiento, entre otros.

Para Castillo & Hernández (2019), la declaración de misión, que representa una expresión duradera del objetivo que dinamiza a una empresa y la diferencia de otras organizaciones iguales, es una afirmación de la razón de ser de la empresa. Alega a la interrogante esencial ¿cuál es nuestro negocio? Una afirmación objetiva de la misión es fundamental para determinar finalidades y realizar maniobras de forma efectiva.

Si bien a veces se denomina declaración de misión, afirmación de objetivo, declaración de filosofía, creencias, principios comerciales o lo que define al negocio, una declaración de misión evidencia lo que quiere una empresa, quién quiere ser y quién es y a quién quiere servir.

Para Bravo & Chávez (2019), la misión conceptualizada como una afirmación expresa los valores y las responsabilidades de una organización, el diseño de la misión estimula a las estrategias a contemplar la condición y la obtención de las operaciones actuales; y diagnosticar el atractivo viable de los mercados y las funciones en el futuro.

Todas las empresas poseen un motivo para existir, inclusive sus estrategias no la tienen expresadas por escrito. En las que se debe detallar las exigencias del comprador que intenta complacer; identificar segmentos de usuarios o ceñirse al mercado al que sirve; mejorar la forma en que complace a los clientes; dar a la empresa una identidad propia.

#### **4.4.4.3. Valores organizacionales**

Los valores de una organización, a veces nombrados valores esenciales, son creencias, particulares y normas de conducta establecidas por la agencia que deben encaminar su visión y misión; los valores se asocian con el trato justo, conducta ética, integridad, innovación, trabajo colectivo, calidad primordial, oportuna atención al usuario, responsabilidad social y la ciudadanía comunitaria.

Para Bravo & Chávez (2019), muchas corporaciones manifiestan que la declaración de valores expresa la perspectiva de los valores que se reflejan en la administración de las operaciones de la empresa y en el desempeño de su personal; en las organizaciones donde los valores declarados son aplicables, la dirección, los asocian al descubrimiento de la visión estratégica y la misión en una de dos formas.

Los valores corporativos representan a la organización de un negocio o bien cuáles son los valores y principios profesionales, los que existen cuando se diseña la empresa, producto, fabricación y venta. Pero igual asocian los valores y principios de las relaciones, los valores y principios que rigen la interactividad entre individuos, ya sea entre integrantes de una entidad o con sujetos fuera de la empresa.

Para Castillo & Hernández (2019), los valores para un ente organizacional, son de gran significancia porque determinan el comportamiento de los implicados de la empresa, distintas

empresas, realizan talleres viabilizados al empoderamiento de los colaboradores sobre cada uno de los valores efectuados por la organización.

Las organizaciones actualmente buscan transformaciones que puedan lograr metas y objetivos y tener éxito en todas las áreas y funciones, el elemento más importante son las personas que vivan vidas activas dentro de sus respectivas organizaciones. En este sentido, existe la necesidad de reforzar la imagen corporativa y los valores organizacionales desde la alta dirección, lo que representa el impacto interpersonal relevante.

#### **4.4.5. Evaluación Interna**

Este instrumento de desarrollo de estrategias, compendia y diagnostica las esenciales fortalezas y debilidades de los ámbitos funcionales de la organización y posibilitan un apoyo para determinar y diagnosticar los vínculos existentes entre estos entornos.

Según Castilla & Navarro (2021), es una herramienta mediante la cual se puede medir y calificar una empresa con base en aspectos internos que asocian a la empresa, diagnosticando fortalezas y debilidades, este instrumento incorpora métodos que permiten la recopilación de datos como entrevistas y encuestas a usuarios internos. Además, implica la realización de una especie de auditoría de factores internos, la cual se realiza a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual resume las debilidades y fortalezas de una organización.

Realizar una auditoría interna implica la recopilación, absorción y evaluación de datos sobre las operaciones de una compañía. Los factores críticos de triunfo, incluidas las fortalezas y debilidades, pueden asemejar y prevalecer.

Para Núñez (2019) el fin de una evaluación interna es establecer una lista clara de fortalezas y debilidades. La empresa puede beneficiarse, y las debilidades que deben evitarse. El propósito implica la determinación de las variables más relevantes, que permitan dar una respuesta que pueda ser implementada en las organizaciones. La identificación de una cantidad considerable sobre las fortalezas y debilidades más significativas que pueden incidir el futuro de la empresa

debe ser delegada y respaldada por un contiguo de trabajo compuesto por gerentes de distintas partes de la corporación.

#### **4.4.6. Catering**

El catering es un servicio que proporciona una cierta cantidad de alimentos y bebidas en diversas reuniones, eventos y presentaciones. Hay empresas que brindan servicios de reservación de salones u hoteles en el lugar y las empresas que brindan este servicio y también alquilan sus instalaciones; en otros casos, hay compañías especialistas en la preparación de comida y la entregan en la ubicación del cliente. El servicio puede incluir desde la propia comida, bebidas, mantelería y cubertería, hasta los servicios del chef, camareros y personal de limpieza después del evento. Los servicios de catering se utilizan para agasajar a los invitados, ya sea en importantes reuniones del mundo empresarial, entre otros.

Producción, ejecución y control forman parte de esta fase del servicio de catering, según Aurea & Avilés (2020), su finalidad es llevar en cualquier lugar donde los clientes necesiten satisfacer todas sus necesidades y, en muchos casos, complementar el contenido solicitado, también se incluye la organización general del evento.

La principal característica del catering es que se sirve en un evento social como: cumpleaños, bautizos, quinceañeras, matrimonios, entre otros. Asumiendo el servicio completo que brinda el catering hoy, los encargados de este tipo de negocios brindan servicios de catering basados en diferentes temáticas tales como diferentes tipos de fiestas, con un propósito de integrar la razón social, en cuyo caso sus consumidores serán las empresas o instituciones que necesitan brindar alimentos a su personal de forma periódica.

#### **4.4.7. Aspecto Legal**

##### **4.4.7.1. Obtención de Ruc**

Para el proceso que conlleva a conseguir el Registro Único de Contribuyentes (RUC) se debe considerar que este registro permite al Servicio de Rentas Internas llevar un control fiscal sobre los contribuyentes del país, para lo cual se debe tener en cuenta que, para la obtención de forma

presencial de este requisito indispensable para realizar actividades económicas en el Ecuador son los siguientes:

- Cédula de ciudadanía (Presentación)
- Certificado de votación (Presentación)
- Documento de registro del establecimiento del domicilio del contribuyente
- Calificación artesanal expuesta por la institución competente (En caso de haberlo)

Programa de registro autorizado por el Servicio de Rentas Internas de Ecuador (SRI), el cual está direccionado a registrar tanto a personas naturales como a personas jurídicas a través de la realización de una solicitud de forma presencial o a través del sitio web de la agencia (Servicio de Rentas Internas, 2022).

#### **4.4.7.2. Patente Municipal**

Respecto al Art. 547 del COOTAD divulgado en el agregado del Registro Oficial Nro. 303 del 10 de octubre del 2010, deben expresar y solventar el gravamen a la patente municipal todos los individuos y las organizaciones o sociedades domiciliadas en el Cantón Ibarra que ejecuten invariablemente: actividades comerciales, financieras, industriales, inmobiliarias y profesionales.

Por tanto, todo individuo que desarrolle actividades económicas que forjen ingresos por su propia cuenta, es obligatorio pagar el gravamen de patente municipal, para lo cual, los requerimientos son los siguientes:

- Copia del Ruc o RISE actualizado
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación
- Copia del comprobante de pago del impuesto predial del establecimiento
- Solicitud de inspección del Cuerpo de Bomberos.

En caso de que la gestión se realice por terceras personas, es imprescindible una autorización por escrito y exhibir la cédula y certificado de votación.

- Artesanos
- Copia de la calificación artesanal.
- Requisitos 1, 2, 3, 4, 5 y 6
- Tres declaraciones de IVA o dos semestrales.

Con el motivo de determinar de forma plena el sitio en el que se efectúa la función económica, la municipalidad asocia a la inscripción de actividades económicas la clave catastral del predio, para lo cual podrán exhibir, uno de los siguientes requerimientos.

Copia de la carta de pago del impuesto predial donde se desarrolla la actividad económica del año en el que esté ejecutando el registro (Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra, 2022).

#### **4.4.7.3. Permiso de funcionamiento de ARCSA**

Este documento es concedido por el ARCSA a las organizaciones sujetas a control y vigilancia sanitaria que efectúan todas las exigencias para su desenvolvimiento, determinados en la normativa vigente, exceptuando por las empresas de servicios de salud (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2022).

Para la obtención del permiso se requiere lo siguiente:

- Ingreso en el sistema informático del ARCSA con su usuario y contraseña; en caso de no contar con el usuario, deberá registrarse.
- Una vez registrado, se obtendrá el permiso de funcionamiento.
- Llenar el formulario
- Con la emisión de la orden de pago, se procede a cancelar su valor.

#### **4.4.7.4. Permisos de Bomberos**

Para el logro del permiso de Bomberos se debe contar con las siguientes obligaciones:

- Copia de cédula y certificado de votación a color.
- Copia de RUC o RISE.
- Pago de Patente Municipal.

- Permiso de Uso de Suelo de la Actividad Económica (solo para establecimientos NUEVOS).
- Correo electrónico para entregar respuesta (Cuerpo de Bomberos de Ibarra, 2022).

El permiso de bomberos es un requisito para todos los negocios, el cual es un permiso de índole preventivo, el cual sirve para direccionar y precautelar la seguridad de los comerciantes a través de la gestión de revisión e inspección de seguridad y salud en el trabajo.

## **5. MATERIALES Y MÉTODOS**

La metodología desarrollada para la investigación y análisis de las áreas de negocio del establecimiento “El Refugio de Belén” es la siguiente:

### **5.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **5.1.1. Investigación Exploratoria**

El proceso de definición de un problema comienza con la consideración del trabajo publicado, el conocimiento antecesor que tienen los investigadores, la información no escrita con la que los individuos pueden relacionarse en función de sus experiencias y los principales avances realizados sobre el tema durante un período de tiempo establecido. Es así que, el investigador puede adquirir conocimientos sobre la temática, realizar una investigación más estricta del pequeño problema en estudio, aclarar conceptualizaciones y crear herramientas.

Dicha investigación se realiza dentro del alcance exploratorio, y a través de la observación del funcionamiento del área operativa de la organización se puede analizar la situación actual para identificar las principales contrariedades que exterioriza esta área por la problemática investigada.

#### **5.1.2. Investigación Descriptiva**

Se encarga de precisar las particularidades de la población o universo objeto de estudio. La investigación científica hace referencia "al registro, análisis y exégesis del entorno actual y constitución o proceso de un fenómeno. El enfoque está en las conclusiones principales o el comportamiento o función actual de un individuo, grupo o cosa". La investigación descriptiva es "una colección de fenómenos homogéneos diseñados para describir tipos de estudios de algunas características básicas, utilizando la estructura o el comportamiento que permiten establecer el fenómeno en estudio, suministrando información sistemática y comparable con otros fundamentos".

## **5.2. Recolección de datos**

Para efectuar una investigación, es necesario utilizar múltiples fuentes de información, por lo que las fuentes para este estudio se enumeran a continuación.

## **5.3. Fuentes de información**

Tomando en consideración las insuficiencias de datos para el desenvolvimiento de la investigación sobre la compañía de catering El Refugio de Belén se utilizarán como fuentes las encuestas y entrevistas.

### **5.3.1. Encuesta**

Implica obtener información de los sujetos de investigación sobre opiniones, conocimientos, actitudes o consejos proporcionados por ellos mismos. Las respuestas se presentan por escrito y no requieren la disposición física del investigador, de esta manera los individuos pueden tener mayor libertad para brindar sus respuestas, pero hacen preguntas, minuciosamente diseñadas para que los participantes las interpreten de la misma forma. Para garantizar la naturalidad, se recomienda el anonimato, así se pueden aplicar varios temas al mismo tiempo.

La encuesta, se utilizará para recolectar datos de los clientes externos e internos del establecimiento de catering El Refugio de Belén con el fin de conocer su percepción sobre los servicios que ofrece la empresa.

### **5.3.2. Entrevista**

Es un intercambio de información que se establece entre un investigador y un sujeto de investigación, con el objetivo de adquirir una respuesta oral a la pregunta estructurada. Las entrevistas orales pueden tomar muchas formas, desde sesiones de preguntas y respuestas completamente informales en la calle, hasta interacciones altamente estructuradas y detalladas. Si se tiene que lidiar con situaciones como transiciones entre secciones, no es relevante el documento físico de las interrogantes de la entrevista, pero es relevante la sensibilidad en el manejo de información que se solicita, siendo objetivo y directo.

La entrevista es útil cuando se requiere información que de otro modo no estaría disponible, incluido el discernimiento de primera mano de cómo se sienten y perciben los sujetos; es necesario su empleo para recoger datos de la empresa a través de cargos de mando alto, con lo mencionado se diseñó un cuestionario enfocado a percibir sobre el ejercicio interno del área operativa de la empresa de catering El Refugio de Belén, esta herramienta se aplicará los dueños de la empresa.

#### 5.4. POBLACIÓN

Para efectos de esta investigación se ha utilizado el método discrecional para la determinación de la población, el muestreo discrecional según Lerma et al. (2021) “es una técnica de muestreo no probabilística, en la que los investigadores seleccionan unidades para muestrear en función de su propio conocimiento y juicio profesional” (p. 88). Debido a que es una población finita, se incluyen los clientes externos e internos. Resumido de la siguiente manera:

**Tabla 1**

##### **Clientes internos de la empresa**

<b>N°</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Funciones</b>
1	Mesero	1 año	Atender evento Arreglar implementos Servicio al cliente Limpieza
2	Mesero	6 meses	Atender evento Arreglar implementos Servicio al cliente Limpieza
3	Ayudante de cocina	3 años	Compra de alimentos Preparación de alimentos Conserva de alimentos Ayudante de chef
4	Ayudante de cocina	2 años	Compra de alimentos Preparación de alimentos Conserva de alimentos Ayudante de chef

Fuente: El refugio de Belén (2022)

En cuanto a los clientes externos se eligió un total de 20 entre los clientes habituales de la empresa.

### **5.5. DISEÑO METODOLÓGICO**

La metodología fue diseñada para emplear herramientas de recolección de datos con la gerencia y operaciones de la empresa restaurantera El Refugio de Belén con el fin de obtener datos más específicos sobre temas de actualidad.

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 6.1. RESULTADOS

#### 6.1.1. Contenido de las encuestas

Para el análisis de las encuestas se utilizaron 2 tipos de cuestionarios, el primero es realizado a los clientes internos de la empresa EL REFUGIO DE BELÉN, los resultados son los siguientes:

#### P1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

##### Figura 1

P1 ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?



Fuente: Vallejos (2022)

##### Análisis

Luego de la realización de la encuesta interna, la primera pregunta intenta averiguar sobre sentimiento de los trabajadores sobre la empresa y su puesto de trabajo, y el 75% respondió que se siente satisfecho en su trabajo, puesto que la empresa brinda los materiales y la infraestructura idónea para el desenvolvimiento de las diferentes funciones, y el 25% se siente muy satisfecho; con ello, se puede denotar un sentido de conformidad del personal con la empresa de catering para el desenvolvimiento de sus funciones.

## P2. ¿El trabajo en su área está bien organizado?

**Figura 2**

*P2 ¿El trabajo en su área está bien organizado?*



Fuente: Vallejos (2022)

### **Análisis**

La segunda pregunta corresponde a la organización del área de trabajo de los colaboradores internos, el 75% de los encuestados respondió que siente que su área de trabajo no está organizada, mientras que el 25% respondió que sí está organizada pese a no contar con un manual de funciones o recetas estandarizadas, así el trabajo en conjunto da resultados esperados. Con ello, se demuestra que es evidente la falta de organización en el establecimiento, esto puede deberse por contar con poca infraestructura y ambiente para el desarrollo de actividades muy limitado, considerando que el lugar donde se desenvuelve el personal es una residencia con espacios cortos, destinada para casa de eventos sociales.

### P3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

**Figura 3**

*P3 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?*



Fuente: Vallejos (2022)

#### **Análisis**

Con respecto a la Figura 3, el 50% de los participantes, respondieron que no se encuentran definidas adecuadamente las funciones y responsabilidades, y 50% restante respondió que sí están definidas. Donde esto se contrasta con lo evidenciado, es decir que la delegación de funciones y actividades se han generado desde un conocimiento empírico, siendo así que se ha suscitado el cruce de funciones entre los empleados de cocina y de servicio, lo cual puede influir en el impedimento de brindar el servicio y en reprocesos.

**P4. ¿Hay un adecuado funcionamiento de la unidad de abastecimiento de la materia prima?**

**Figura 4**

*P4 ¿Hay un adecuado funcionamiento de la unidad de abastecimiento de la materia prima?*



Fuente: Vallejos (2022)

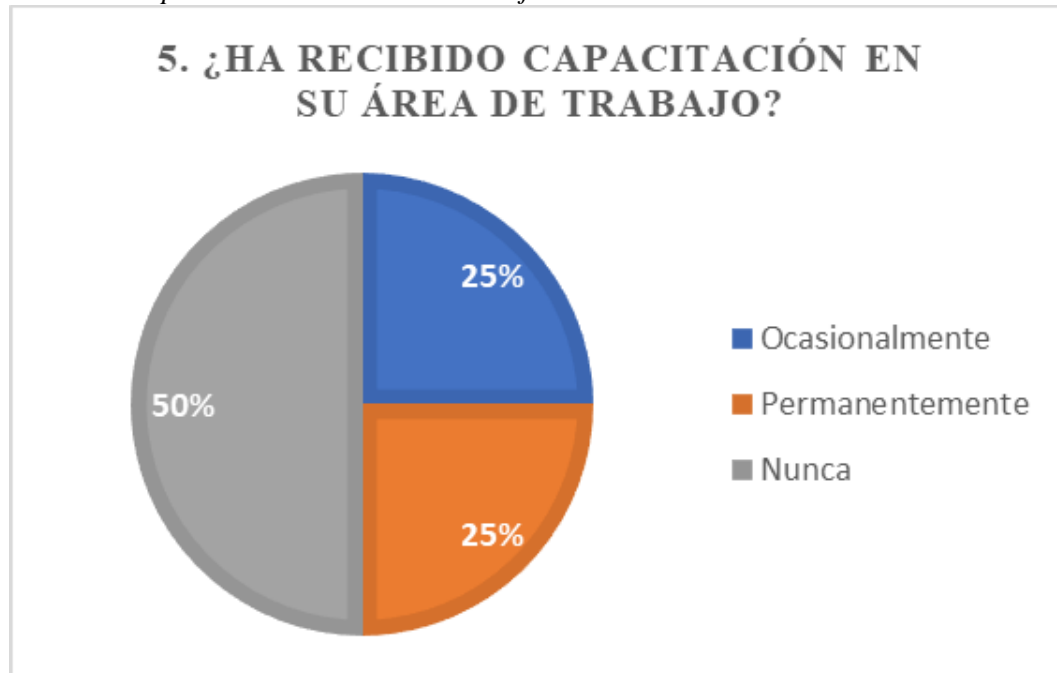
**Análisis**

En referencia a la Figura 4, los colaboradores respondieron de la siguiente manera; el 75% opina que sí funciona de la mejor manera y el 25% restante opina que no. Además de que se ha evidenciado que, no existe un stock de insumos que satisfagan la necesidad de los eventos sociales y no se cuenta con proveedores directos, por lo que, se realizan las compras con antelación a la fecha del evento, sin embargo es relevante que se disponga de un adecuado abastecimiento para disminuir los tiempos que se utiliza en la adquisición de los productos necesarios para brindar el servicio.

## P5. ¿Ha recibido capacitación en su área de trabajo?

**Figura 5**

*P5 ¿Ha recibido capacitación en su área de trabajo?*



Fuente: Vallejos (2022)

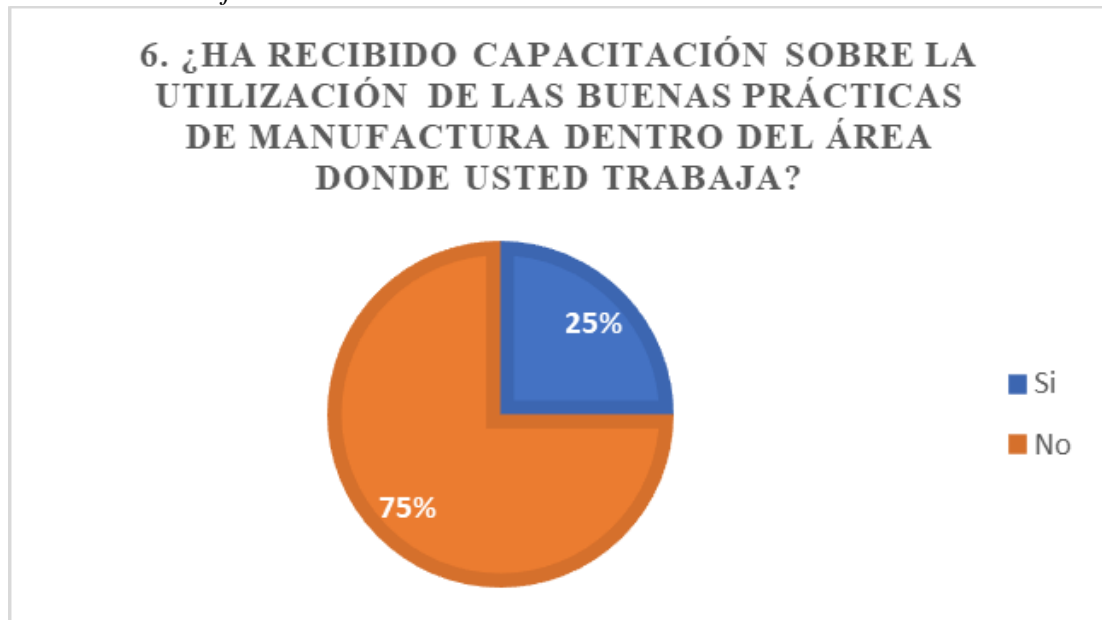
### **Análisis**

Con respecto a las capacitaciones del personal, en la Figura 5 se expone que el 50% señaló que no han recibido las pertinentes capacitaciones, por otro lado el 25% respondió ocasionalmente y permanentemente respetivamente, sin embargo, los que señalaron que reciben constantemente las capacitaciones, se debe a que, se encuentran en un proceso de aprendizaje universitario el cual aporta con ideas en la empresa, por otro lado, cierta cantidad de personal realiza su propia formación por medio de certificaciones virtuales. Evidenciando de esta manera que la empresa de catering no proporciona un plan de formación a su personal, siendo este un aspecto importante para la mejora del servicio al cliente.

**P6. ¿Ha recibido capacitación sobre la utilización de las Buenas Prácticas de Manufactura dentro del área donde usted trabaja?**

**Figura 6**

*P6 ¿Ha recibido capacitación sobre la utilización de las buenas prácticas de manufactura dentro del área donde usted trabaja?*



Fuente: Vallejos (2022)

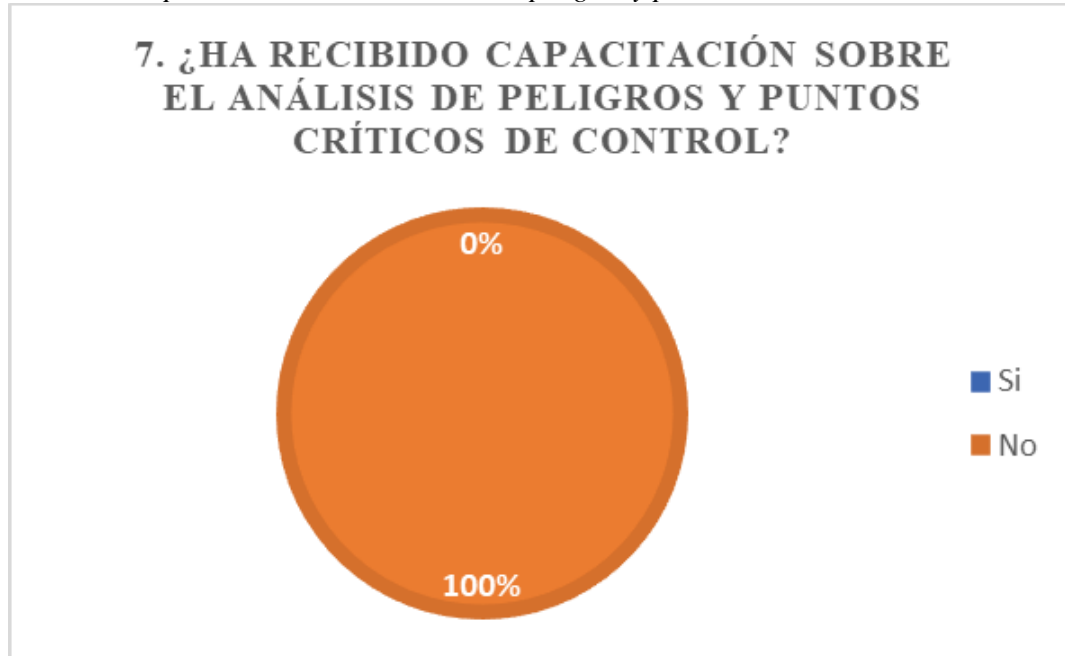
**Análisis**

En la Figura 6, el 75% respondió que no ha recibido capacitaciones sobre las BPM, solo disponen de los conocimientos básicos de normas de aseo y desinfección de superficies, y el 25% responde que sí ha recibido esta formación, lo que permite demostrar la deficiencia en la parte operativa de la empresa EL REFUGIO DE BELÉN, sobre las buenas prácticas de manufactura, como un factor relevante en la inocuidad para brindar el servicio.

**P7. ¿Ha recibido capacitación sobre el Análisis de Peligros y puntos críticos de control?**

**Figura 7**

*P7 ¿Ha recibido capacitación sobre el análisis de peligros y puntos críticos de control?*



Fuente: Vallejos (2022)

**Análisis**

Conforme a la séptima pregunta, los colaboradores respondieron en un 100% que no han recibido nunca una capacitación sobre este tema y desconocen su significado, pese al tener los permisos correspondientes existe una decadencia de conocimiento en este tema. Siendo este un factor importante en la entrega del servicio para el resguardo de la inocuidad en los alimentos.

**P8. ¿Conoce si se manejan listas de verificación para el control de los procedimientos operativos?**

**Figura 8**

*P8 ¿Conoce si se manejan listas de verificación para el control de los procedimientos operativos?*



Fuente: Vallejos (2022)

**Análisis**

Sobre la verificación de filtros de control en los procedimientos operativos de la organización EL REFUGIO DE BELÉN, los encuestados en su totalidad (100%) respondieron que no existe una lista de verificación del área operativa y sus procesos, puesto que, se los delega de manera verbal, y al no existir esta herramienta para control de los procesos operativos, este infiere de cierta manera a que los procesos no sean eficientes.

**P9. ¿Existe una relación estrecha entre Servicios y Comercialización?**

**Figura 9**

*P9 ¿Existe una relación estrecha entre servicios y comercialización?*



Fuente: Vallejos (2022)

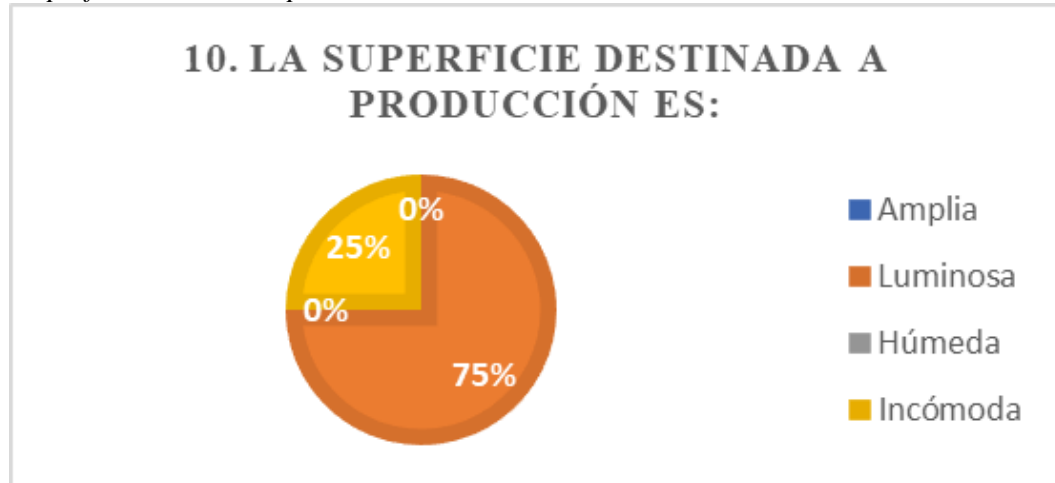
**Análisis**

La novena pregunta se la realizó para averiguar si el área de servicios y comercialización (servicio de catering) colaboran para dar el servicio, donde el 50% respondió que sí existe colaboración estrecha entre estos 2 departamentos porque son dos cosas que van de la mano para lograr el propósito de brindar una experiencia diferente, mientras que el porcentaje restante respondió que no, esto puede derivarse de un desconocimiento sobre el propósito de la comercialización.

**P10. La superficie destinada a producción es:**

**Figura 10**

*P10 La superficie destinada a producción es:*



Fuente: Vallejos (2022)

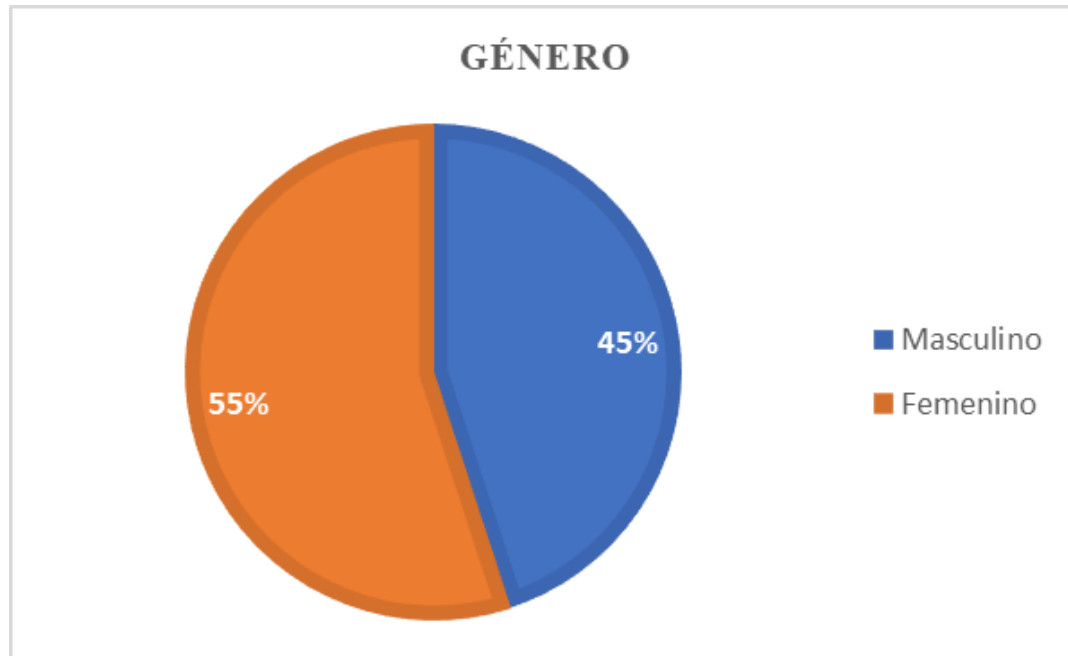
**Análisis**

Finalmente, la Figura 10 pretendió averiguar más datos sobre el área de trabajo de los colaboradores, el cual expone que el 75% considera que su área de trabajo es luminosa, siendo esto de ayuda para el desarrollo adecuado de sus actividades y el 25% la encuentra incómoda para laborar, debido a que los espacios dentro de la cocina están mal distribuidos.

La segunda encuesta realizada durante la investigación está enfocada a los clientes externos de la empresa EL REFUGIO DE BELÉN, esta consta de 6 preguntas, con los siguientes resultados:

**Figura 11**

*Género de los encuestados*

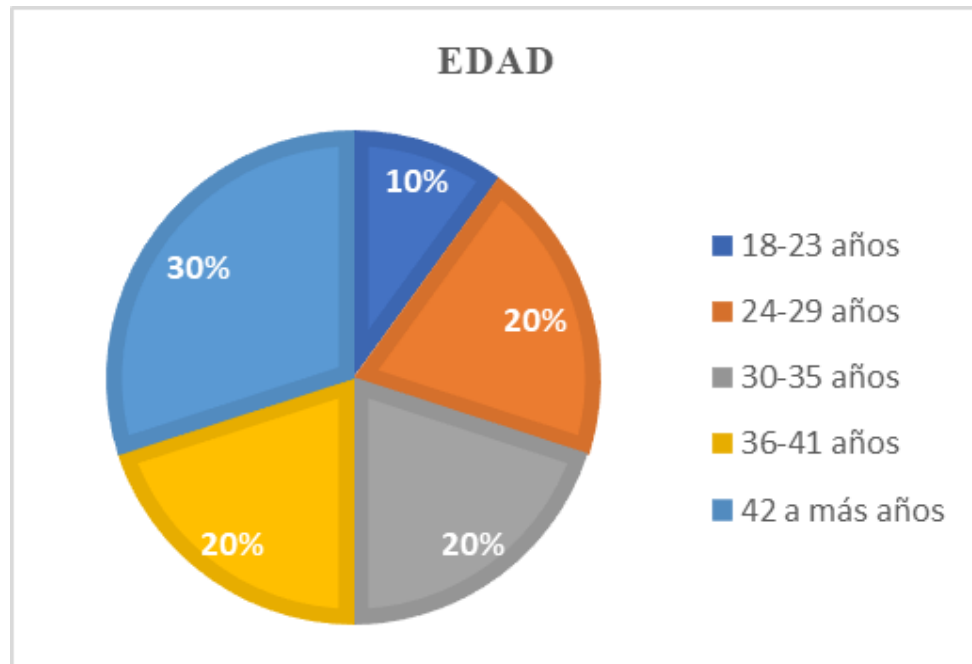


Fuente: Vallejos (2022)

### **Análisis**

Después de realizada la encuesta a clientes externos del establecimiento y como método de control y verificación se obtuvo el dato que, el 55% de los clientes de la empresa son mujeres y el 45% restante hombres, demostrando homogeneidad en el género de los clientes.

**Figura 12**  
*Edad de los encuestados*



Fuente: Vallejos (2022)

### **Análisis**

En cuanto a la edad de los clientes de la empresa, estos se encuentran en los siguientes rangos de edad: 30% comprendido en una edad de 42 años o más, 20% respectivamente para 3 segmentos de 36 a 41 años, de 30 a 35 años y de 24 a 29 años. Finalmente, el 10% se encuentra en el segmento de 18 a 23 años. Se puede observar que existe una mayor proporción de clientes de 30 años en adelante, los cuales se encuentra en el rango de la población económicamente activa.

**1. ¿Se siente satisfecho con el servicio de catering contratado por la empresa en la que usted trabaja?**

**Figura 13**

*P1 ¿Se siente satisfecho con el servicio?*



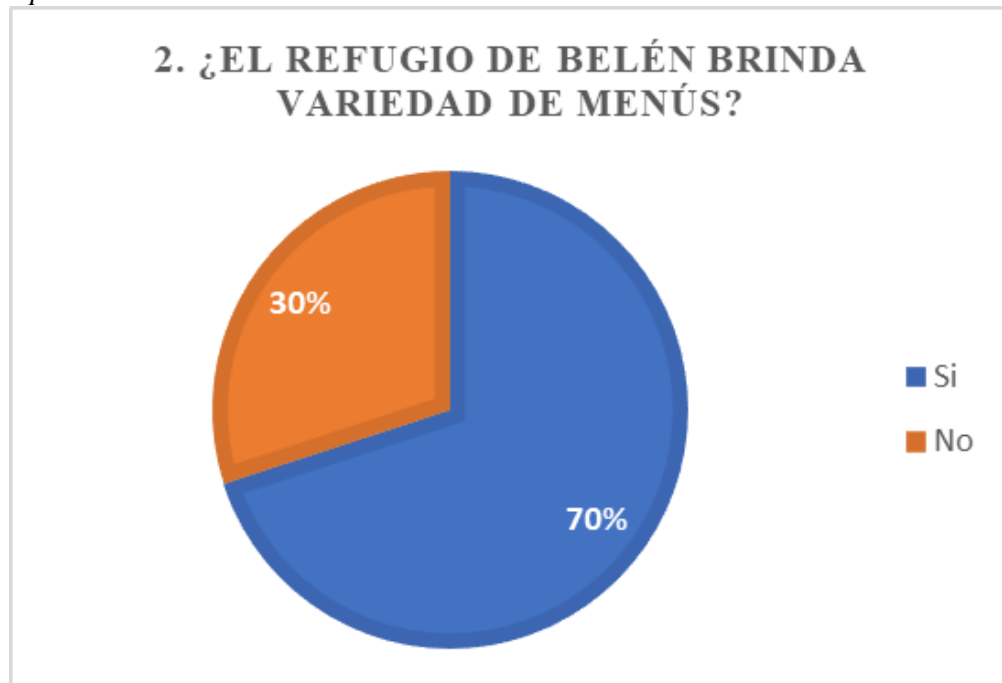
Fuente: Vallejos (2022)

**Análisis**

En la Figura 13, se expone sobre la satisfacción que sintió por el trabajo realizado por la empresa de catering EL REFUGIO DE BELÉN el 85% respondió que se sintió satisfecho con el servicio, porque le gustó la calidad y el trato de la empresa para satisfacer sus necesidades, haciendo una experiencia única de tal manera que los clientes se vuelvan recurrentes, mientras que el 15% no estuvo satisfecho, puesto que, ciertos servicios los hacen terceros e influye directamente a la empresa, donde está la que abarca con la responsabilidad.

**Figura 14**

*P2 ¿La empresa brinda variedad de menús?*



Fuente: Vallejos (2022)

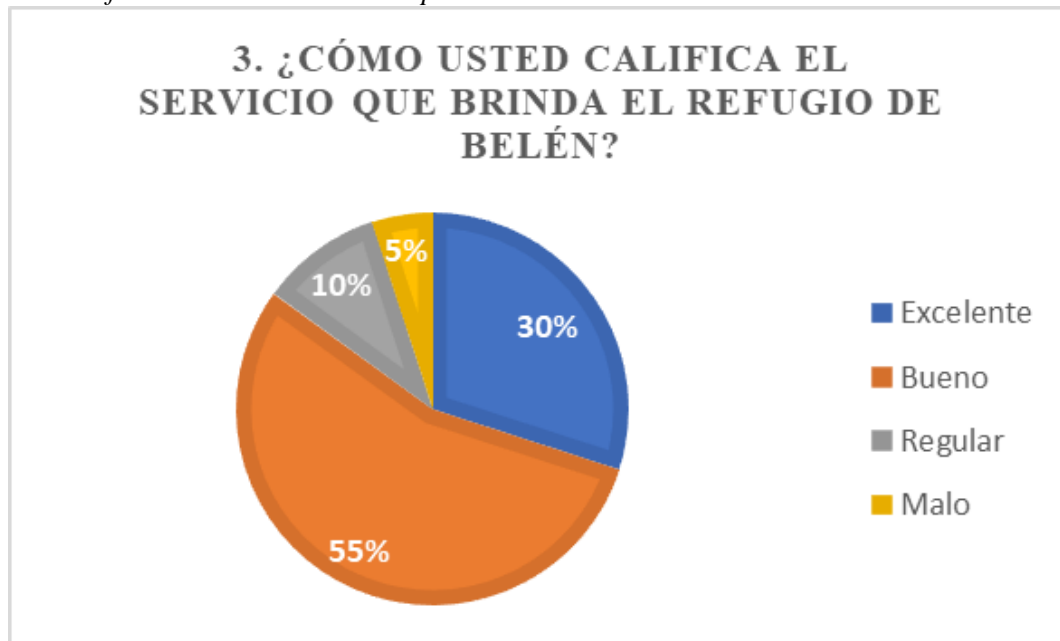
### **Análisis**

Al ser preguntados sobre la variedad de menús o platillos que brinda la empresa, los encuestados respondieron en un 70% que, si existe variedad en el menú, debido a que el personal de cocina, siempre rota los platillos y las recetas, para complacer a todos los clientes, de tal manera que está sujeto a sugerencias de menús acorde a gustos y presupuestos y el 30% restante no encontró variedad en los platillos que ofrece la empresa de catering EL REFUGIO DE BELÉN. Manifestaron que no encontraron platillos a su gusto o muy poco elaborados y un tanto obsoletos.

2. ¿Cómo usted califica el servicio que brinda EL REFUGIO DE BELÉN en cuanto a alimentación se refiere: ¿de acuerdo a variedad, calidad, cantidad, selección de carnes, frutas frescas, vegetales, jugos etc.?

**Figura 15**

*P3 ¿Cómo calificaría el servicio de la empresa?*



Fuente: Vallejos (2022)

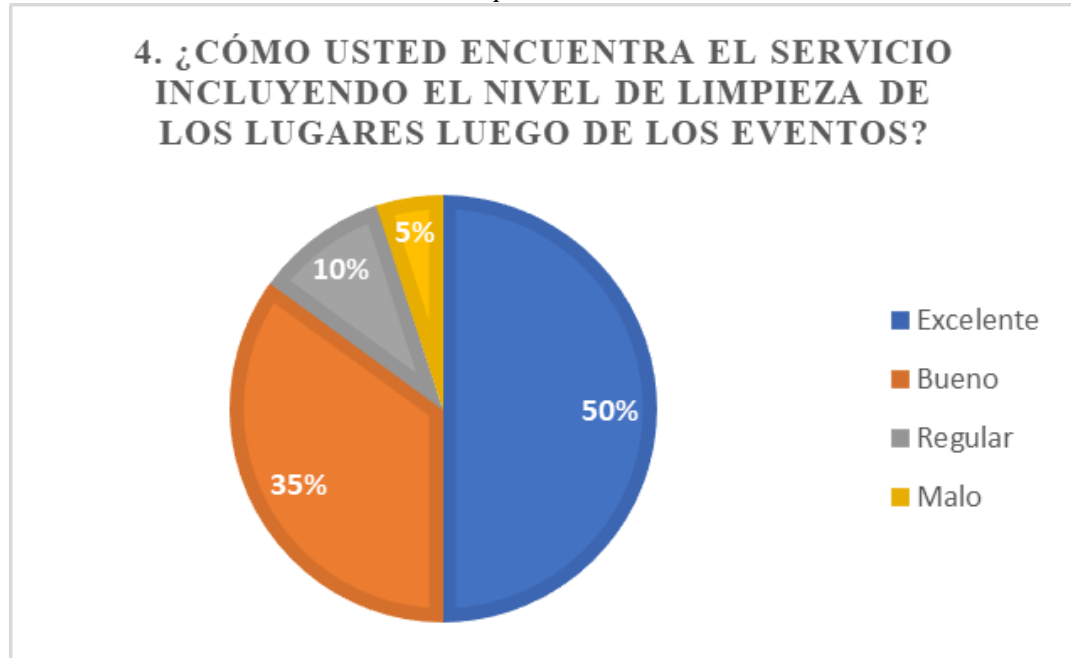
### **Análisis**

Respecto a la calificación sobre el servicio brindado en general por la empresa, el 55% de los encuestados opina que el servicio es bueno, denotando que encontraron solución a sus necesidades, y sobre sucesos que se pudiesen presentar durante el desarrollo de un evento social, además, el 30% responde que es excelente, pues sienten que sus necesidades fueron complacidas en su totalidad y se cumplió con lo contratado y las expectativas previstas, mientras que el 10% lo siente regular y el 5% opina que el servicio brindado es malo, debido a que, en ciertas ocasiones el servicio de los tiempos del menú tardaron más de lo esperado, causando malestar por parte de la persona que acuerda los servicios de la empresa de catering El Refugio de Belén.

3. ¿Cómo usted encuentra el servicio incluyendo el nivel de limpieza de los lugares luego de los eventos?

**Figura 16**

*P4 ¿Cómo encuentra las instalaciones de la empresa?*



Fuente: Vallejos (2022)

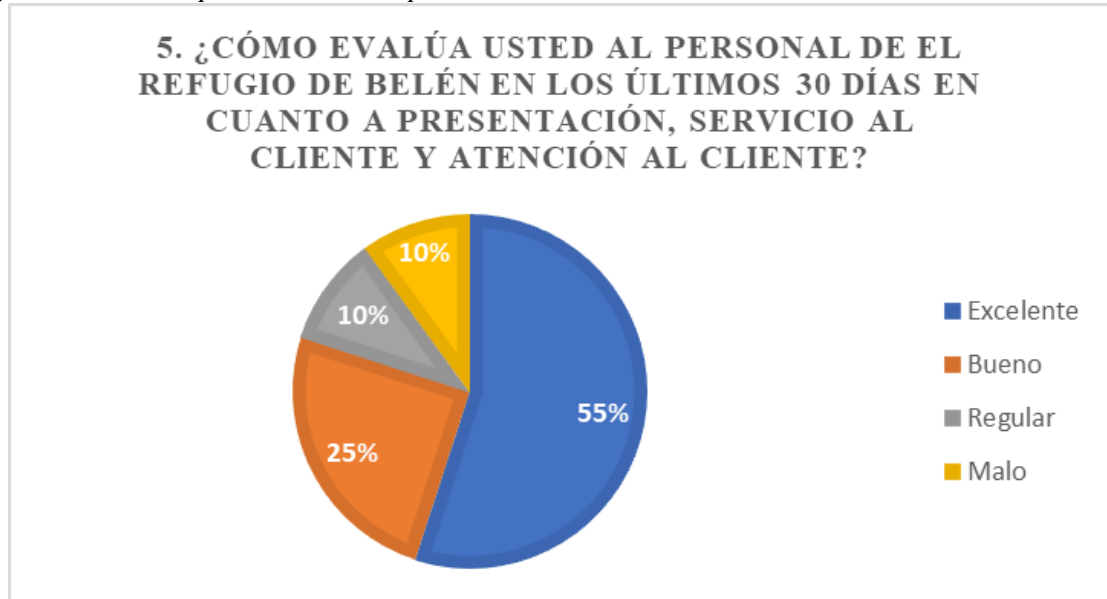
**Análisis**

En la pregunta 4, se percibió que el 50% de los participantes, opina que es excelente el nivel de limpieza, manteniendo el ambiente óptimo para los clientes, tanto en espacios de cocina como en la del salón, el 35% señaló que son buenas aunque podría ser más eficiente pero también puede atribuirse al limitado personal que cuenta, por otro lado, el 15% piensa que son regulares pero que pueden mejorar, y finalmente, el 5% piensa que las instalaciones son malas o no fueron satisfechas sus necesidades.

**4. ¿Cómo evalúa usted al personal de EL REFUGIO DE BELÉN en los últimos 30 días en cuanto a presentación, servicio al cliente y atención al cliente?**

**Figura 17**

*P5 ¿Cómo evalúa al personal de la empresa?*



Fuente: Vallejos (2022)

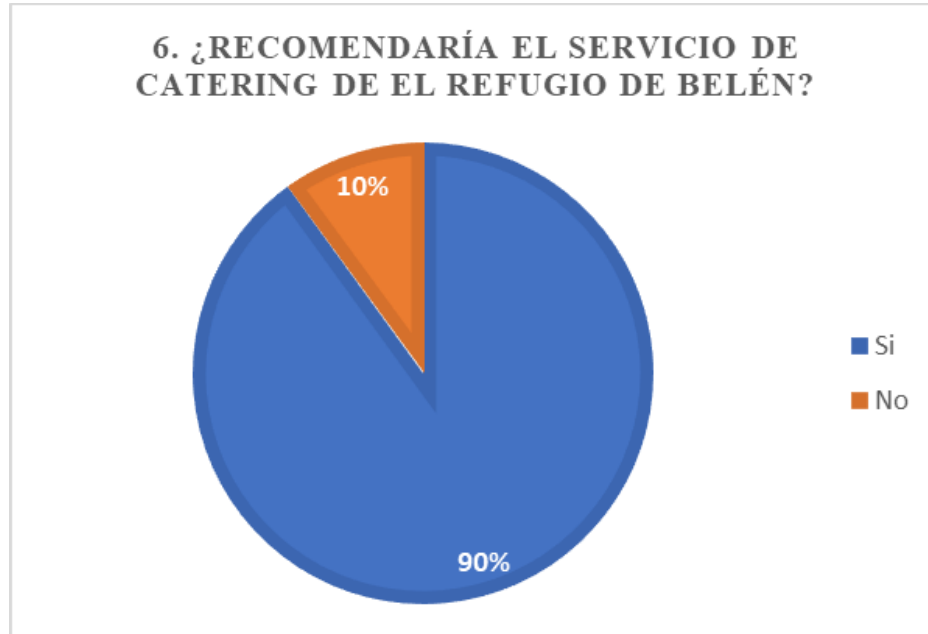
**Análisis**

En cuanto a las calificaciones al personal que realiza los eventos y da el servicio de catering en los eventos, el 55% de los clientes calificaron como excelente, el servicio de los colaboradores, pues son profesionales que saben cómo atender a los invitados o servir la comida a tiempo, el 25% piensa que el servicio es bueno porque lo hacen de manera empática, mientras que el 10% opina que es regular y en 10% piensa que es malo porque existe una brecha en la cual existen varios tipos de clientes y manejar eso conlleva mucha paciencia y cierto tino. De esta manera se evidencia que existen aspectos en los que la organización puede mejorar para brindar una mejor atención al cliente.

## 5. ¿Recomendaría el servicio de Catering de EL REFUGIO DE BELÉN?

**Figura 18**

*P6 ¿Recomendaría el servicio a sus conocidos?*



Fuente: Vallejos (2022)

### **Análisis**

Finalmente, la última pregunta se enfoca en la recomendación del servicio que ofrece la empresa de catering EL REFUGIO DE BELÉN, los encuestados en un 90% si recomendarían a otras personas los servicios, considerando que se cumplen las expectativas, además se hace un seguimiento post evento, el cual es una retroalimentación de cómo fue su experiencia en su evento social, mientras que el 10% no lo haría, donde las razones son ambiguas pero se toma en sugerencia para lograr mejorar y ser más competitivos en el mercado.

### **6.1.2. Resultados de las entrevistas**

La entrevista se la realizó al dueño, administrador y chef en jefe de la empresa de catering EL REFUGIO DE BELÉN, esta consta de varias preguntas abiertas que servirán como origen para la investigación, al conocer un poco sobre la situación de la empresa.

### **E1. ¿Como inició la empresa?**

La empresa nació como una idea para brindar un servicio de asistencia en el área de alimentos en los eventos de la ciudad, es un negocio familiar que después de muchos años ha ido ganando terreno en el mercado de servicios de este tipo, en la empresa trabaja mi esposa y mis hijos, aparte de varios colaboradores.

### **E2. ¿Cómo ve la situación en la ciudad de Ibarra?**

Es una gran ciudad, donde se encuentra todo tipo de personas, pero en general la población es muy amable y en cuanto a la demanda de servicios, en este último año se ha visto como crecen las oportunidades de eventos, pues desde el 2019 y 2020 y debido a las leyes que se aprobaron sobre el aforo, las celebraciones, feriados por el COE Nacional, en este año se ve un alza en los festejos, la gente ya no quiere estar encerrada y quiere festejar como lo hacía antes, aunque todavía se mantiene la obligación de las mascarillas y la distancia, pero el ambiente festivo que había antes está regresando.

### **E3. ¿Cuáles son los trabajadores asignados a cada evento o cuantos tiene contratados?**

Como le explicaba anteriormente dentro de las operaciones diarias de la empresa me encuentro yo, como la persona que se encarga de la cocina y del abastecimiento de los alimentos cuando se requiere, también está mi esposa que me ayuda con la administración para el tema de la contabilidad y esas cosas, mis hijos también ayudan y en general cuento con 4 colaboradores que me ayudan en los días de los eventos.

En el tema de los eventos, estos se realizan en su mayoría en los fines de semana y en los feriados, donde es más evidente la contratación de servicios de catering como el de mi empresa.

### **E4. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?**

Los servicios más comunes que recibimos en la empresa son:

- Bodas
- Reuniones familiares o con amigos

- Bautizos y comuniones
- Cumpleaños y aniversarios
- Graduaciones

**E5. ¿Qué funciones tiene cada trabajador en la empresa?**

Al ser una empresa familiar los procesos se realizan de forma empírica, le puedo comentar que, por ejemplo, cuando un cliente llega para ver los servicios o averiguar precios, mi esposa o yo atendemos a los clientes, enseñamos los menús o hacemos degustación y cerrado el trato se compra lo necesario y se realiza el evento, allí los meseros ayudan en la mesa, para servir alimentos y limpieza, pero todo se realiza de forma empírica.

**E6. ¿Cuenta con un organigrama organizacional?**

Al igual que con los procesos la estructura de mi empresa soy yo y mi esposa como administradores, la cocina donde yo estoy al mando que a su vez es donde se almacena los alimentos y los muchachos que me ayudan en el área de meseros.

**E7. ¿Las capacitaciones son un tema importante para la empresa?**

Siempre trato de darles consejos a los meseros que nos ayudan en los eventos para que puedan servir de mejor manera los platos, la forma correcta de colocar una mesa, los cubiertos, la vestimenta y esas cosas, pero todo de manera empírica como le dije antes.

**6.1.3. Análisis de las entrevistas**

Los resultados de la entrevista arrojan que, si bien es cierto que los procesos, la organización y la estructura de la empresa son algo empírico y que se tiene en cuenta, la reestructuración de estos procesos es necesario, por lo que en la propuesta se deben implementar estas actividades para poder evaluar la situación.

En cuanto a la situación de los colaboradores, es necesario que se implemente un proceso de capacitación trimestral o semestral, para dar un mejor servicio, pues hay que recordar que las

personas que trabajan de primera mano en los eventos, son la imagen que tiene el cliente y los potenciales clientes hacia la empresa.

## **6.2. PROPUESTA**

### **6.2.1. Diagnóstico situacional**

Como primera etapa, para el desarrollo del estudio y para percibir los antecedentes actuales de la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN”, es necesario ejecutar un diagnóstico sobre el contexto de esta, con el fin de identificar los factores de mayor influencia en torno al mercado al que pertenece la empresa, a través del análisis interno y externo.

#### **6.2.1.1. Análisis externo**

Dentro del análisis externo, se va a analizar la información y los factores que no son de control de la empresa a nivel de dos tipos, el macro y el micro.

#### **6.2.1.2. Macro ambiente**

##### **6.2.1.2.1. Factores Económicos**

Actualmente, luego de varios años que la economía del Ecuador, haya sido desajustada por la pandemia del COVID-19 y las leyes de confinamiento, durante el año 2021 y según fuentes del Banco Central del Ecuador (BCE) “la economía ecuatoriana incrementó un 5,6% en el tercer trimestre de 2021 en contraste con el mismo período de 2020. Esta evolución fue impulsada por factores positivos en componentes del PIB” (BCE, 2022) estos cambios son: Gasto de Consumo Final de los Hogares 11,0%, Formación Bruta de Capital Fijo 7,8% y Gasto de Consumo Final del Gobierno General 3,3%, es importante denotar que el gasto de los hogares ha logrado los niveles de 2019.

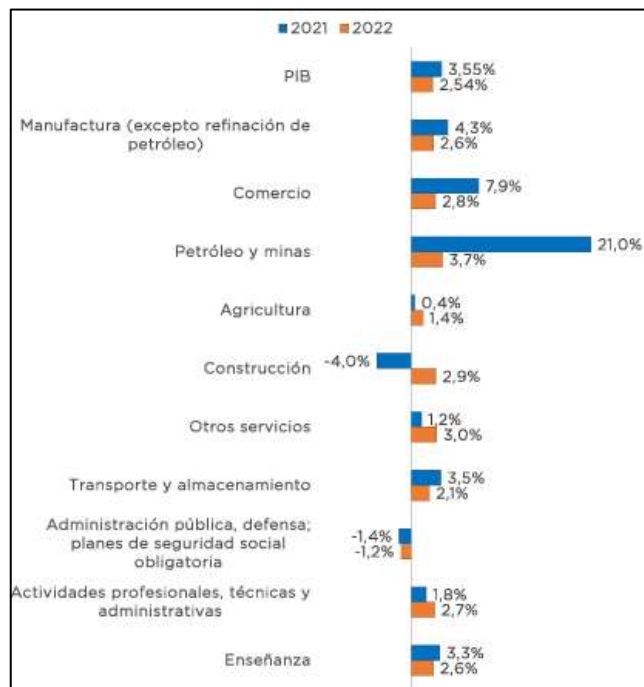
El valor del PIB obtenido en el tercer trimestre traerá un incremento anual cerca del 4% en 2021, destacando la última previsión de 3,55% del BCE. Asimismo, en el tercer trimestre de 2021, el sector de refinación creció un 43,4% interanual, los servicios de alojamiento y alimentación un 37,9%, la acuicultura y pesca de camarón un 19%, el comercio un 14,2% y las actividades de

servicios financieros un 13,5%. Por su parte, las industrias con mayor contracción interanual fueron: Electricidad y Agua, 12,6%; Petróleo y Minería, 5,1%; Aseo, 4,9%; Construcción, 2,4%.

En el tema de la economía de las empresas dedicadas a dar servicios de catering, eventos sociales o deportivos y otros servicios, durante el año 2020 vieron como de a poco fueron regresando a la nueva normalidad, pues en el periodo del 2019 a finales del 2020 sus operaciones fueron gravemente reducidas, debido al confinamiento registrado por esas fechas y al ajuste en las normas sociales de contacto y de eventos, pues muchas cerraron sus operaciones y las que quedaron, solo operaban al límite de la pérdida. Durante el periodo del 2020-2022 se ha visto como esta ha ido subiendo pues en el gráfico 1 el crecimiento es entorno al 1,8%.

**Figura 19**

*Proyección de crecimiento VAB*



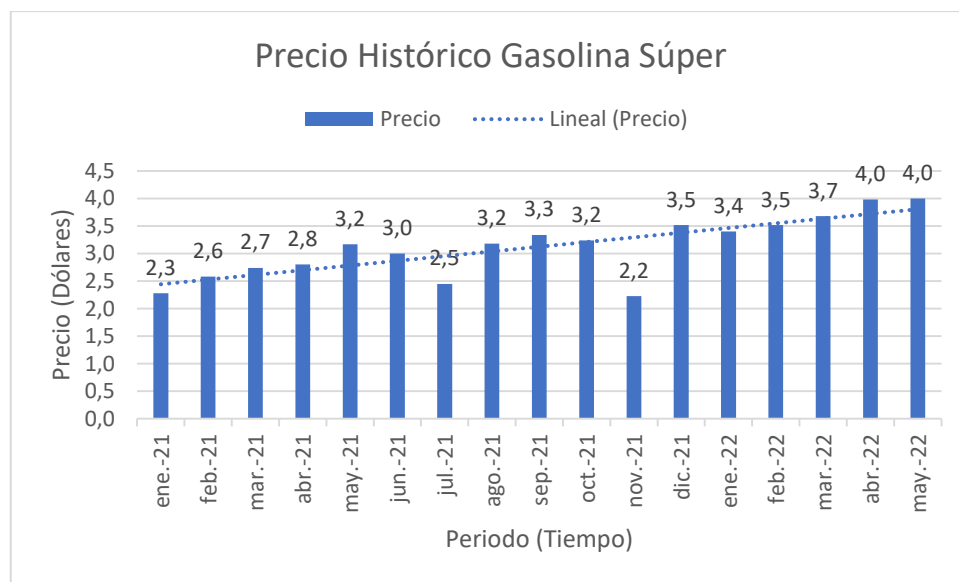
*Nota:* CIP. (2021). Cámara de Industrias y Producción. Obtenido de <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balancedel-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>

Respecto al tema del precio de los insumos y materias primas manipuladas en la industria del catering, hasta marzo del 2022 y según fuentes de Petroecuador los precios fueron liberados de

a poco durante el año pasado, causando que los costos de transporte de alimentos aumenten en la misma medida, como ejemplo tenemos que en el periodo de febrero y marzo de este año 2022, el precio de la gasolina súper ha incrementado en \$0,30 centavos solamente en este mes y se proyecta a partir de abril el precio aumente hasta los \$4, en el siguiente gráfico se tiene el crecimiento histórico del último año de la gasolina.

**Figura 20**

*Índice de precios Gasolina Súper*



*Nota:* Petroecuador (2022) <https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/04/ESTRUCTURA-DE-PRECIOS-SEGMENTO-AUTOMOTRIZ-Y-OTROS-D.E.-231.pdf>

Respecto al Diesel, este precio se encuentra congelado desde octubre del 2021 en un precio de \$1,90 por galón.

#### **6.2.1.2.2. Factor Político-legal**

Durante el año 2022 se ha visto cómo, de a poco, los eventos, fiestas, eventos sociales han estado con mayor proyección para su realización, con los últimos informes del COE Nacional hubo cambios sobre los temas de aforo y el desarrollo de estos eventos. Actualmente, las restricciones fueron dispuestas en un 100% de aforo en eventos, la ejecución debe realizarse considerando el

distanciamiento social y las normas de higiene (Servicio Nacional de Gestión de Riesgo y Emergencias, 2022).

Con respecto a los entes de control de las empresas dedicadas a servicios de catering y otros para entretenimiento y eventos, se disponen de las leyes de trabajo y establecimiento de normas para funcionamiento de parte del gobierno provincial y cantonal, es así que, no hay otro tipo de regulación, impedimento o reglamento para la entrada de empresas al mercado.

#### **6.2.1.2.3. Factor Social**

La ciudad de Ibarra es un lugar donde existe bastante afluencia de turistas tanto internos como externos, por lo que es un beneficio la presencia de hoteles, hostales y demás viviendas donde puedan hospedarse los turistas durante las distintas celebraciones.

Además, al ser una zona donde las celebraciones son constantes, ayuda al desarrollo de los servicios de eventos de la ciudad, pues se puede contratar servicios para alimentar a los invitados.

#### **6.2.1.2.4. Factor Tecnológico**

El aspecto tecnológico respecto a los servicios de catering, no ha cambiado en muchos años, al ser un servicio que se da de forma directa, el mayor avance es la utilización de menús digitales, debido a la pandemia del COVID-19.

El desarrollo de las comunicaciones de la población, es evidente, la mayoría de la población cuenta con dispositivos inalámbricos de comunicación como un *smartphone*, por lo que se puede implementar tecnologías de este tipo.

#### **6.2.1.3. Microambiente**

El microambiente son las variables de estudio que están directamente relacionadas con la empresa, en el caso de “EL REFUGIO DE BELÉN” será la competencia directa en la ciudad, los proveedores, el cliente y el mercado al que pertenece.

#### **6.2.1.3.1. Mercado**

En Ecuador, últimamente, el aumento y apertura de distintas organizaciones dedicadas a la prestación de servicios de catering a empresas o personas naturales se puede evidenciar en diversos eventos como cumpleaños, bodas, bautizos, eventos sociales, quince años, etc.

De esta manera, la oferta aumenta con la demanda, la realidad era otra hace unos años, donde siempre existía la necesidad de un servicio que satisficiera las necesidades del cliente y realzara la imagen corporativa además de un buen servicio.

En el país actualmente existen empresas que se especializan en este servicio, con diferentes opciones en sus menús seguidas de ideas que se adaptan a sus consumidores o clientes. La cocina ecuatoriana se mezcla con la cocina extranjera, ofreciendo a los clientes potenciales una variedad de opciones de menú en función de sus preferencias.

El caso de la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN” es una compañía familiar que brinda servicios de alimentación y entretenimiento en eventos de toda índole en la ciudad de Ibarra, los alimentos son realizados con los cuidados que se merecen y siguiendo las normas de higiene a nivel nacional. El target de la empresa son todas las personas del área urbana de Ibarra que necesiten servicios de alimentación para su evento.

#### **6.2.1.3.2. Proveedores**

Para toda organización sus proveedores son muy importantes para entregar y comercializar toda materia prima que se necesite, en el caso de la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN” cuenta con proveedores a nivel local y nacional, que brindan productos de calidad y frescos para disfrute del cliente, es así que, con las frutas y vegetales, se cuenta con proveedores del mercado local de la ciudad, pues son alimentos frescos cosechados de forma artesanal y sin muchos químicos.

Con respecto a las carnes, actualmente en la ciudad de Ibarra existen muchos lugares tanto locales como nacionales, como lo es la industria de Pronaca, pues al ser un proveedor nacional sus productos son de alta calidad, a esto se añaden los proveedores locales como carnicerías y demás que cuentan con precios competitivos y alimentos de calidad. Por esta razón, actualmente

no existe un poder de negociación de los proveedores, pues al ser muchos se puede alternar entre varios.

#### **6.2.1.3.3. Clientes**

El eje central de toda empresa comercializadora de productos y servicios es el cliente, pues el objetivo principal de las empresas con fines de lucro es la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN” el target definido son todos los habitantes de la ciudad de Ibarra, mayores de 18 años, que requieran de servicios de catering para celebrar bodas, bautizos, reuniones sociales, cumpleaños, graduaciones, aniversarios, etc.

#### **6.2.1.3.4. Competencia**

En los últimos años, la competencia de empresas de catering ha ido en aumento, pues al no poseer barreras de entrada para nuevas empresas, la proliferación de este tipo de negocio ha incrementado, pues siempre habrá celebraciones mientras que haya gente que las necesite. En la ciudad de Ibarra existe una amplia variedad de organizaciones que al igual que la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN” brinda este tipo de servicios, algunas de las más sonadas son:

**Tabla 2**

*Competencia de la empresa*

<b>N.º</b>	<b>Empresa</b>
<b>1</b>	Mikhuna Catering
<b>2</b>	El rancho Eventos
<b>3</b>	Cattering Majestic
<b>4</b>	Centro de eventos siglo XI
<b>5</b>	Eventos y tarimas
<b>6</b>	Centro de eventos Acrópolis
<b>7</b>	La cofradía Catering & Grill

Como se puede observar en la tabla anterior, estos son los principales competidores del mercado en la ciudad de Ibarra, la oferta inmensa de este tipo de servicios, permite que el cliente tenga un poder sobre las empresas, pues puede hacer presión para solicitar descuentos y demás.

#### **6.2.1.4. Análisis interno**

En este apartado se recopilan todas las variables de carácter interno de la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN” desde la capacidad administrativa y operativa hasta los procesos que se ejecutan para dar servicio.

##### **6.2.1.4.1. Generalidades de la empresa “El Refugio de Belén”**

Debido a la alta demanda de servicios especializados en alimentación para eventos sociales, bodas, cumpleaños, graduaciones y demás, nace la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN”, esta empresa es de carácter familiar fundada hace varios años por la familia Vallejos, a través de la visión de proporcionar alimentos de calidad con identidad a los residentes de la ciudad de Ibarra y con normas de higiene definidas en todos sus procesos. Ha logrado que poco a poco sus servicios sean conocidos en el mercado local, actualmente al ser familiar cuenta con un Chef y un administrador fijos para toda operación y 4 trabajadores temporales que serían los ayudantes de cocina, meseros y personal de apoyo para eventos, estos son contratados de forma separada dependiendo del tamaño del evento.

La calidad del servicio que brinda la organización se basa con una minuciosa valoración y análisis de los productos adquiridos a los diferentes proveedores, manifestando la satisfacción de las expectativas y necesidades de los consumidores.

##### **6.2.1.4.2. Capacidad administrativa**

Respecto a la capacidad administrativa de la organización, esta se halla bajo responsabilidad del área administrativa, al ser una empresa familiar la administración recae sobre el chef jefe y su familia con esto en mente, existe confusión porque las responsabilidades y funciones no están definidas y el personal contratado para los eventos es informado sobre sus labores con poca antelación. Es necesario que, para mejorar el funcionamiento de las operaciones y los eventos, definir medidas correctivas que permitan mejorar la capacidad de reacción del personal y las funciones del mismo.

Estos puntos a destacar, siempre vienen de la mano de una buena administración, por esto el funcionamiento de la empresa recae sobre la familia Vallejos y como se gestionará las operaciones de la empresa.

#### **6.2.1.4.3. Capacidad de talento humano**

Como se mencionaba anteriormente, de forma fija solo existe el puesto de chef jefe y la administración que recae en manos de la familia Vallejos, en cuanto al personal de apoyo para eventos, se contrata de manera ocasional de 4 colaboradores a más, dependiendo del tamaño de los eventos, que son realizados con mayor frecuencia los fines de semana.

Al no poseer personal de apoyo propio, es difícil que, al momento de contratarlos, sepan cual es el funcionamiento interno y las normas que deben seguir para ofrecer el servicio a los clientes, para lo cual es necesario realizar un manual de procedimientos para identificar y resolver situaciones con el cliente para mejorar el servicio.

#### **6.2.1.4.4. Filosofía corporativa**

La identidad de la organización “EL REFUGIO DE BELÉN” se encuentra desarrollada a partir de los valores y ética empresarial de la familia:

##### **Misión**

Dar servicio de alimentación de calidad para eventos sociales de personas naturales y jurídicas a los residentes de la ciudad de Ibarra, a través de productos de calidad, frescos y con una calidez humana para que la experiencia del cliente sea la mejor.

##### **Visión**

Para la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN” se plantea ser un referente en servicios de catering de la ciudad y lograr una expansión a nivel nacional, para la entrega de un servicio de gran calidad a los clientes.



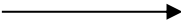
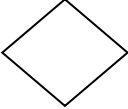
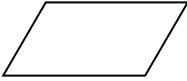

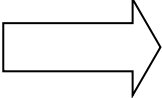
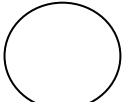
## Valores

- Calidad del servicio
- Honestidad
- Compromiso
- Ética de trabajo
- Unidad

### 6.2.1.4.5. Procesos del área operacional

Como tal la empresa no cuenta con procesos definidos de forma operacional, sino que toda actividad se realiza de forma empírica por el personal, como tal el proceso de operación en los eventos consta de varias actividades. A continuación, se indican los símbolos y formas más usadas al momento de realizar diagramas de flujo:

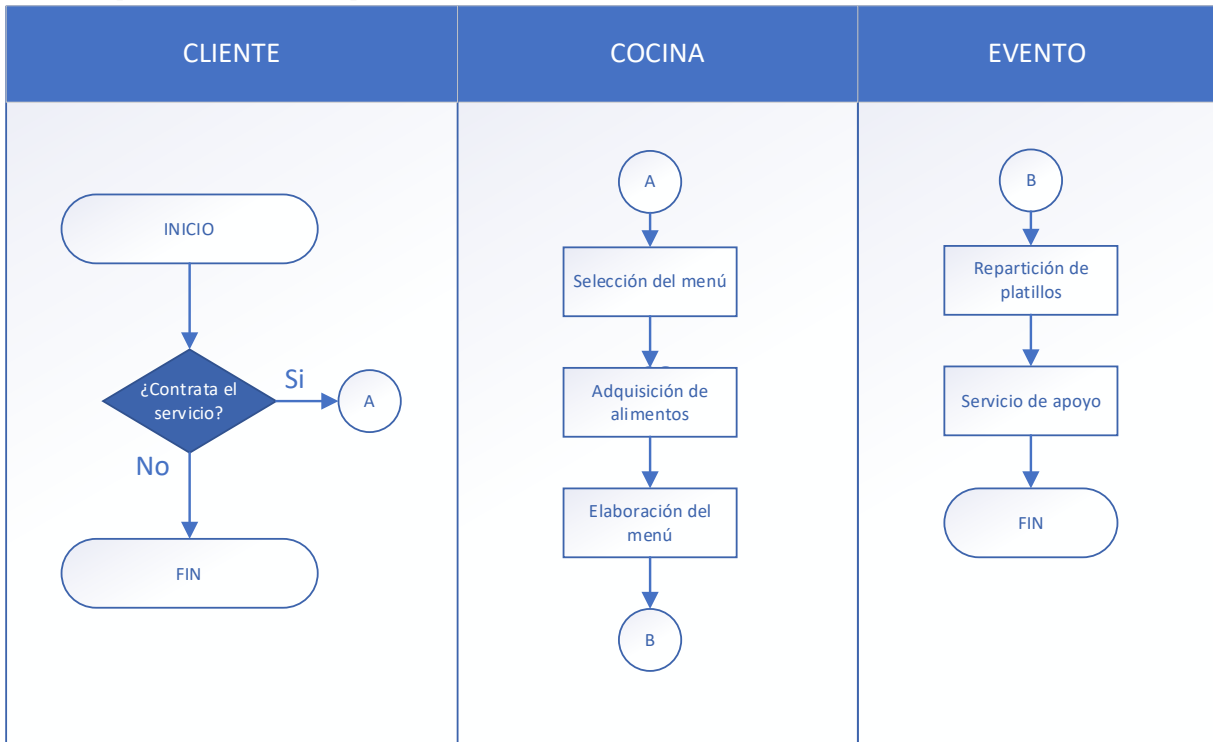
**Tabla 3**  
*Simbología para los Diagramas de Flujo de Procesos*

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica el inicio o fin de un proceso
	Operación /Actividad/Tarea
	Conector entre las operaciones, indica la dirección del flujo
	Toma de decisión si/no
	Entrada / Salida
	Existencia o generación de un documento físico o digital
	Transporte o traslado
	Actividad de inspección / control

▽	Actividad de almacenar o archivar
D	Espera necesaria para que el proceso pueda continuar
○	Conector que indica que el proceso sigue en otra página o que las próximas actividades se realizan en otro proceso

El proceso comunicado de forma empírica es el siguiente:

**Figura 21**  
*Proceso operacional de la empresa*



#### 6.2.1.4.6. Estructura organizacional de la empresa

De forma administrativa la empresa no dispone de una estructura organizacional determinada, el personal administrativo y el chef en jefe son parte de la familia Vallejos, por tal motivo, la estructura no se define.

#### **6.2.1.4.7. Descripción de funciones del personal**

Así mismo, las funciones del personal, no son definidas pues la administración y el chef en jefe son la misma persona y toda función requerida es parte de su puesto, pues se encarga de cerrar los contratos, comprar las materias primas, realizar el menú y el día del evento ayudar en las operaciones.

#### **6.2.1.5. Diseño del modelo de mejora propuesto**

##### **6.2.1.5.1. Alcance**

Dentro de la investigación el alcance de la propuesta es realizar la reingeniería del proceso operacional de la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN”, reduciendo costos y actividades para mejorar el desempeño de este proceso. Dentro de esta propuesta se encuentran los siguientes puntos importantes:

- Establecer el mapa de procesos operacional del establecimiento
- Establecer los procedimientos mediante flujogramas

##### **6.2.1.5.2. Procesos propuestos**

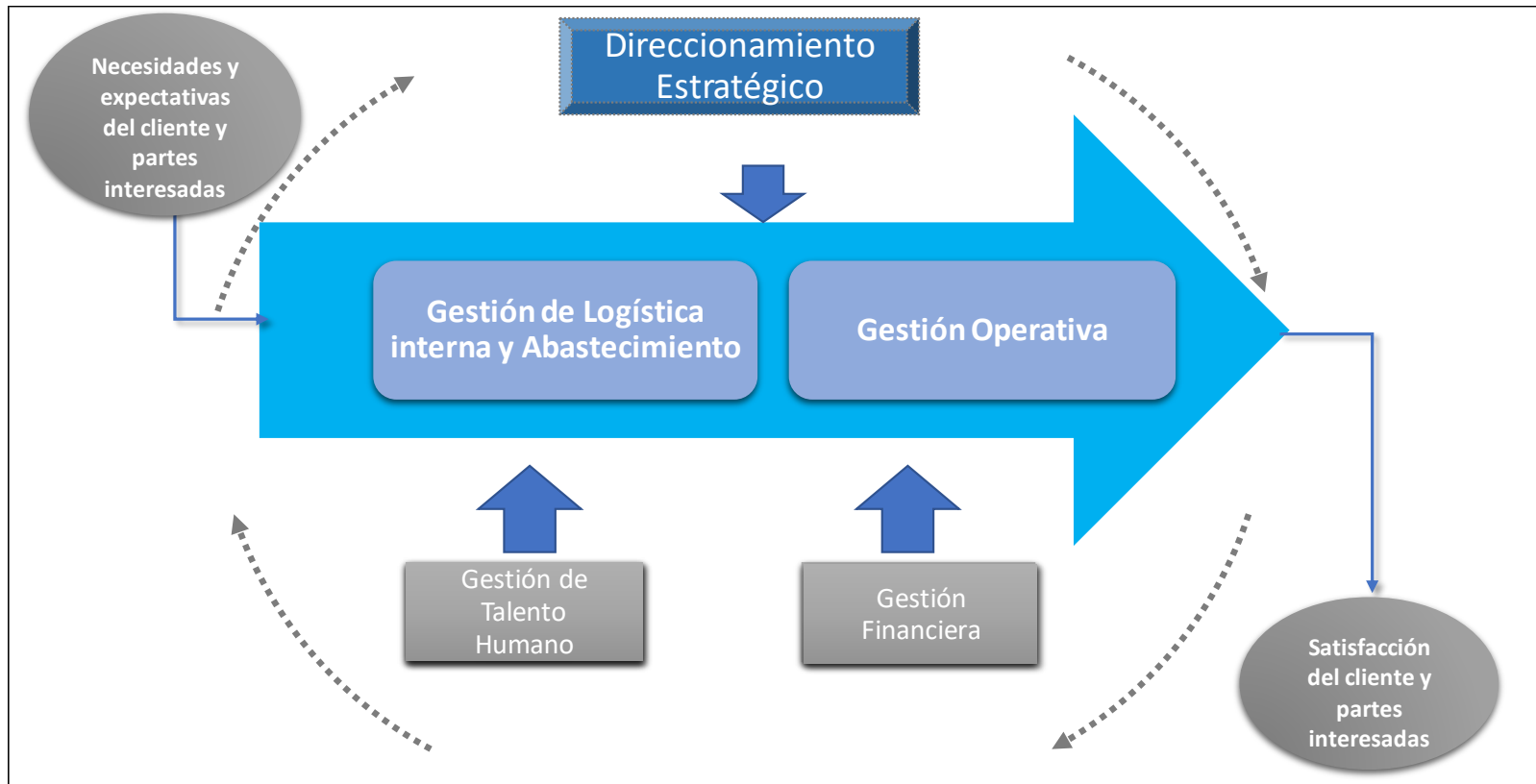
En cuanto a los procesos operacionales se propone el siguiente.

##### **6.2.1.5.3. Elaboración de mapa de procesos del área operacional**

Para las operaciones y como parte de la propuesta, a continuación, se presenta un mapa de procesos que puede ser implementado para la reestructuración de las operaciones.

**Figura 22**

*Mapa de proceso operacional de la empresa*



#### 6.2.1.5.4. Identificación de procesos estratégicos, claves y de apoyo dentro de la empresa

Luego de la propuesta del proceso operativo de la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN” a continuación se deben identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

**Tabla 4**

*Procesos estratégicos, claves y de apoyo*

<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROCESOS CLAVES</b>	<b>PROCESOS DE APOYO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Direccionamiento Estratégico (administrativo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de logística interna y abastecimiento</li><li>• Gestión operativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de talento humano</li><li>• Gestión financiera</li></ul>

Dentro de los **procesos estratégicos**, tenemos al direccionamiento estratégico (administrativo) este proceso será el encargado de la gestión de contratos con clientes, gestión de pagos a empleados y proveedores, gestión de compra de insumos y toda decisión importante para la supervivencia de la empresa. En este caso, este proceso, tiene la responsabilidad de establecer metas para la organización, políticas y estrategias que permitirán mejores resultados en la gestión del establecimiento.

Los **procesos claves**, son los de mayor importancia pues estos se amparan en el propósito de la empresa, que es la realización de eventos para cumplir las necesidades de los consumidores, este proceso se encargará de la gestión de la cocina, gestión de operaciones con personal de apoyo en los eventos y toda la logística detrás del servicio que oferta la empresa.

Finalmente, el **proceso de apoyo**, es el que soporta y brinda ayuda al proceso central aquí nos encontramos con la gestión del talento humano que se encargará de la contratación directa del personal de apoyo en eventos, la gestión de nómina y las liquidaciones de personal, mientras que la gestión financiera será la encargada de facturación, declaraciones, retenciones y demás micro procesos de contabilidad.

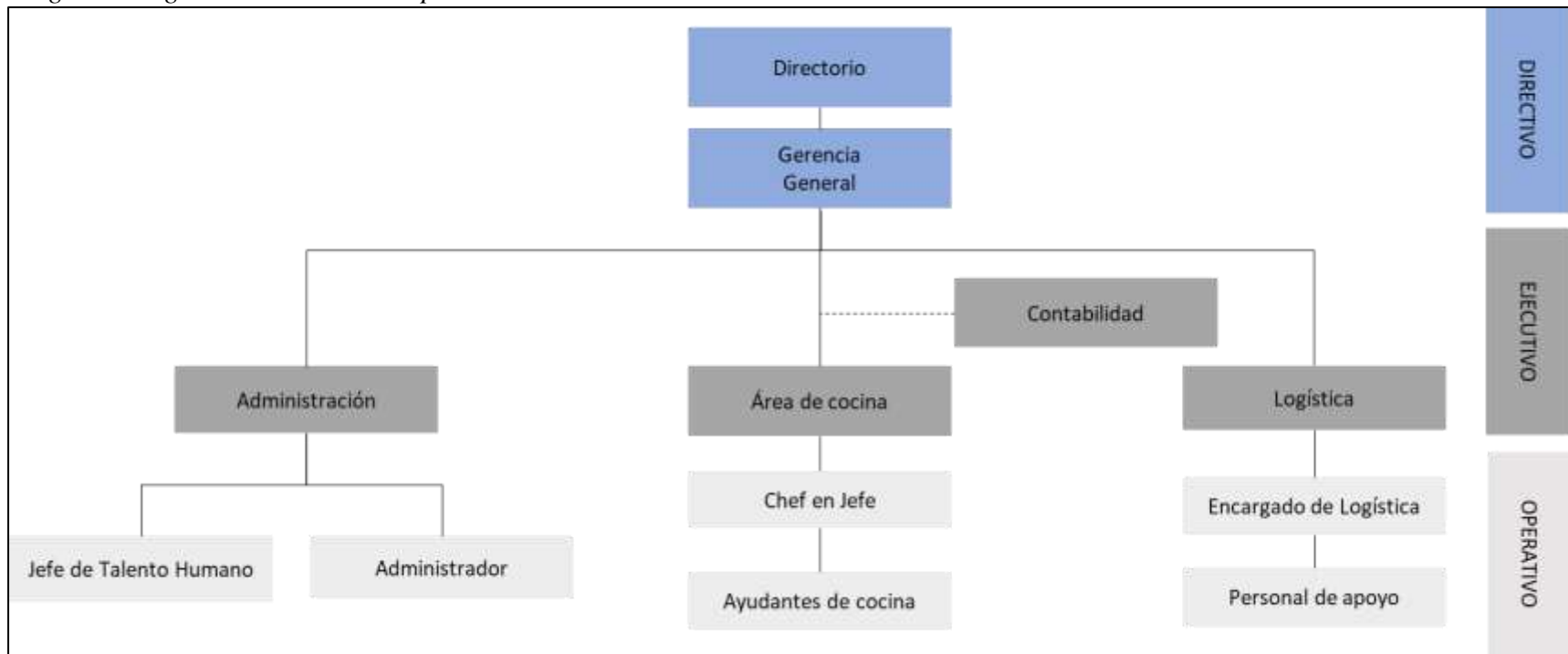
## 6.2.1.6.Elementos estratégicos de la administración

### 6.2.1.6.1. Estructura organizacional propuesta

La siguiente estructura, es la propuesta de organigrama organizacional para la empresa “EL REFUGIO DE BELÉN” categorizado según su presentación, en forma horizontal y con tres niveles de toma de decisiones.

**Figura 23**

*Diagrama Organizacional de la empresa*



### 6.2.1.6.2. Manual de funciones propuesta

Se presenta a continuación, la propuesta del manual de funciones.

#### a. Gerente General







**Figura 24**

*Perfil de Cargo del Gerente*

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente								
<b>Personal a cargo:</b>	N/A								
<b>Proceso:</b>	Gerencia								
<b>Jefe inmediato:</b>	N/A								
2. OBJETIVO DEL CARGO									
<i>Planear, dirigir y controlar el crecimiento y desarrollo de la Organización a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las políticas y objetivos establecidos, así como ejercer la representación legal, comercial y administrativa de la misma.</i>									
3. REQUISITOS DEL CARGO									
<b>Educación:</b>	<b>Nivel de educación:</b> Tercer o cuarto nivel <b>Título requerido:</b> Economista, Administrador de Empresas o afines								
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo Capacidad para negociar Toma de decisiones Negociación								
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares								
4. FUNCIONES									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control General del personal y el servicio</li> <li>- Control General de la CALIDAD DEL SERVICIO</li> <li>- Reunión con proveedores</li> <li>- Representar a la empresa en los distintos eventos</li> </ul>									
5. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO									
HORARIO		ESFUERZO REQUERIDO				RIESGOS DEL CARGO			
		Tipo	Alto	Medio	Bajo				N/A
Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/>	Mental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Físicos		
Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>	Visual	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Químicos		
Por Horas	<input type="checkbox"/>	Físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Psicológicos		
Fin de Semana	<input type="checkbox"/>						Condiciones Ergonómicas	<input checked="" type="checkbox"/>	
							Condiciones Eléctricas		
							Condiciones Mecánicas		
6. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO									
PUESTO DE TRABAJO									N/A
									X

b. Jefe de Talento Humano








**Figura 25**  
Perfil de Cargo del Jefe de Talento Humano

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
Nombre del cargo:	Jefe de Talento Humano							
Personal a cargo:	Todo el personal operativo							
Proceso:	Administración							
Jefe inmediato:	Gerencia							
2. OBJETIVO DEL CARGO								
<p>Asegurar que la empresa cuente, con personal altamente calificado de acuerdo a las competencias laborales, profesionales y humanas requeridas.</p> <p>Garantizar que el Recurso Humano se mantenga motivado, actualizado en sus competencias laborales y comprometidos con los principios y objetivos empresariales.</p> <p>Asegurar que la empresa cumpla con sus compromisos y responsabilidades de carácter legal en todos los ámbitos relacionados a su actividad empresarial.</p>								
3. REQUISITOS DEL CARGO								
Educación:	<p>Nivel de educación: Tercer nivel</p> <p>Título requerido: Psicólogo Laboral / Administrador de Empresas con énfasis en talento humano o afines.</p>							
Habilidades:	<p>Comunicación asertiva</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Dirección de equipos de trabajo</p> <p>Gestión de Conflictos</p> <p>Liderazgo</p>							
Experiencia:	Mínimo 2 años en cargos similares							
4. FUNCIONES								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar actividades relacionadas con el reclutamiento del personal.</li> <li>- Establecer y gestionar el cumplimiento de los planes de capacitación y motivación del personal.</li> <li>- Coordinar evaluaciones del personal.</li> <li>- Realizar diversos tipos de actividades relacionadas con el control y cumplimiento del reglamento interno de la compañía.</li> <li>- Llevar archivos y fichas del personal.</li> <li>- Realizar control sobre las horas de entrada y salida de los trabajadores.</li> <li>- Atender los requerimientos de las distintas entidades públicas como: Ministerio de Trabajo, IESS, etc.</li> <li>- Asegurar un ambiente laboral óptimo y favorable, generando en los miembros de la organización una cultura de compromiso con la empresa y actitud de empoderamiento en la ejecución de sus actividades.</li> <li>- Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión encomendadas por su jefe inmediato.</li> <li>- Realizar oportunamente el cronograma de salida de vacaciones de los empleados y velar por que se realice ajustado a las políticas establecidas por la organización.</li> <li>- Detener cualquier actividad que involucre riesgos laborales para el personal a su cargo.</li> </ul>								
5. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO								
HORARIO		ESFUERZO REQUERIDO					RIESGOS DEL CARGO	
		Tipo	Alto	Medio	Bajo	N/A		
Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/>	Mental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Físicos	<input type="checkbox"/>
Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>		Agentes Químicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Psicológicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Por Horas	<input type="checkbox"/>	Visual	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Condiciones Ergonómicas	<input checked="" type="checkbox"/>
Fin de Semana	<input type="checkbox"/>	Físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Condiciones Eléctricas	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Condiciones Mecánicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO								
PUESTO DE TRABAJO								N/A
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**c. Administrador**

**Figura 26**


*Perfil de Cargo del Administrador*

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
<b>Nombre del cargo:</b>	Administrador								
<b>Personal a cargo:</b>	Todo el personal operativo								
<b>Proceso:</b>	Administración								
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerencia								
2. OBJETIVO DEL CARGO									
<i>Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros que permitan que el servicio se realice de acuerdo a los lineamientos y objetivos establecidos.</i>									
3. REQUISITOS DEL CARGO									
<b>Educación:</b>	<b>Nivel de educación:</b> Tercer nivel <b>Título requerido:</b> Licenciado en Hotelería / Administrador de Empresas o afines.								
<b>Habilidades:</b>	Comunicación asertiva Capacidad de planificación y organización Dirección de equipos de trabajo Gestión de Conflictos Liderazgo								
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares								
4. FUNCIONES									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y gestionar las actividades del personal operativo.</li> <li>- Establecer y gestionar el cumplimiento de los planes de capacitación del personal.</li> <li>- Gestión del montaje.</li> <li>- Dotación de suministros y materia prima para el desarrollo del evento.</li> <li>- Supervisa la recogida, una vez culminado el evento.</li> <li>- Atención a los clientes para la oferta del servicio de catering.</li> <li>- Gestiona el mantenimiento de los equipos y herramientas utilizadas en el servicio.</li> <li>- Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión encomendadas por su jefe inmediato.</li> <li>- Detener cualquier actividad que involucre riesgos laborales para el personal a su cargo.</li> </ul>									
5. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO									
HORARIO		ESFUERZO REQUERIDO					RIESGOS DEL CARGO		
		Tipo	Alto	Medio	Bajo	N/A			
Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/>	Mental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Físicos		
Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>	Visual	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Químicos		
Por Horas	<input type="checkbox"/>	Físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Agentes Psicológicos	X	
Fin de Semana	<input type="checkbox"/>						Condiciones Ergonómicas	X	
							Condiciones Eléctricas		
							Condiciones Mecánicas		
6. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO									
PUESTO DE TRABAJO									N/A
									X

d. *Chef en Jefe*

**Figura 27**

*Perfil del Cargo del Chef en Jefe*

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
<b>Nombre del cargo:</b>	Chef en Jefe								
<b>Personal a cargo:</b>	Ayudante de cocina								
<b>Proceso:</b>	Gestión Operativa								
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerencia								
2. OBJETIVO DEL CARGO									
<i>Planificar y dirigir la preparación de la comida y actividades culinarias para los distintos eventos de catering. Modificar los menús o crear otros nuevos que cumplan los estándares de calidad. Realizar estimaciones sobre las necesidades de comida y costes de comida/mano de obra.</i>									
3. REQUISITOS DEL CARGO									
<b>Educación:</b>	<b>Nivel de educación:</b> Tercer nivel <b>Título requerido:</b> Chef / Licenciado en Gastronomía o afines.								
<b>Habilidades:</b>	Comunicación asertiva Gestión del tiempo Dirección de equipos de trabajo Gestión de Conflictos Liderazgo Conocimiento de técnicas culinarias Conocimiento de normativas sanitarias								
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares								
4. FUNCIONES									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y gestionar las actividades del ayudante de cocina.</li> <li>- Modificar los menús para satisfacer las solicitudes de los clientes.</li> <li>- Controlar el buen estado de los alimentos.</li> <li>- Garantizar las normativas de salud e inocuidad.</li> <li>- Preparar los menús de forma oportuna para los eventos.</li> <li>- Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión encomendadas por su jefe inmediato.</li> <li>- Detener cualquier actividad que involucre riesgos laborales para el personal a su cargo.</li> </ul>									
5. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO									
HORARIO		ESFUERZO REQUERIDO					RIESGOS DEL CARGO		
		Tipo	Alto	Medio	Bajo	N/A			
Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/>	Mental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Físicos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>	Visual	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Químicos	<input type="checkbox"/>	
Por Horas	<input type="checkbox"/>	Físico	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Psicológicos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Fin de Semana	<input type="checkbox"/>						Condiciones Ergonómicas	<input checked="" type="checkbox"/>	
							Condiciones Eléctricas	<input type="checkbox"/>	
							Condiciones Mecánicas	<input checked="" type="checkbox"/>	
6. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO									
PUESTO DE TRABAJO									N/A
			<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	

e. Ayudante de Cocina

Figura 28

Perfil de Cargo del Ayudante de Cocina

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO									
<b>Nombre del cargo:</b>		Ayudante de cocina							
<b>Personal a cargo:</b>		N/A							
<b>Proceso:</b>		Gestión Operativa							
<b>Jefe inmediato:</b>		Chef en Jefe							
2. OBJETIVO DEL CARGO									
<i>Asistir al chef en la preparación de los alimentos y tareas encomendadas por el Jefe inmediato.</i>									
3. REQUISITOS DEL CARGO									
<b>Educación:</b>		<b>Nivel de educación:</b> Bachiller <b>Título requerido:</b> N/A							
<b>Habilidades:</b>		Conocimiento de técnicas culinarias Conocimiento de normativas sanitarias Trabajo en equipo Capacidad de organización							
<b>Experiencia:</b>		Mínimo 2 años en cargos similares							
4. FUNCIONES									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las tareas básicas de cocina.</li> <li>- Preparar los ingredientes para la preparación de los menús.</li> <li>- Mantener la limpieza de su área de trabajo</li> <li>- Cumplir con las normativas de salud e inocuidad.</li> <li>- Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión encomendadas por su jefe inmediato.</li> </ul>									
5. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO									
HORARIO		ESFUERZO REQUERIDO					RIESGOS DEL CARGO		
		Tipo	Alto	Medio	Bajo	N/A			
Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/>	Mental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Físicos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>		Agentes Químicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Psicológicos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Por Horas	<input type="checkbox"/>	Visual	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Condiciones Ergonómicas	<input checked="" type="checkbox"/>	
Fin de Semana	<input type="checkbox"/>	Físico	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Condiciones Eléctricas	<input type="checkbox"/>	
							Condiciones Mecánicas	<input checked="" type="checkbox"/>	
6. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO									
PUESTO DE TRABAJO									N/A
			<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	

*f. Encargado de Logística*

**Figura 29**

*Perfil de Cargo del Encargado de Logística*

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
<b>Nombre del cargo:</b>	Encargado de Logística							
<b>Personal a cargo:</b>	Personal de apoyo (Mesero)							
<b>Proceso:</b>	Gestión de Logística interna y Abastecimiento							
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerencia							
2. OBJETIVO DEL CARGO								
<i>Asegurar la disponibilidad de la materia prima, materiales e insumos a los distintos procesos de la organización.</i>								
3. REQUISITOS DEL CARGO								
<b>Educación:</b>	<b>Nivel de educación:</b> Tercer nivel <b>Título requerido:</b> Administración de Empresas o afines							
<b>Habilidades:</b>	Poder de negociación Proactividad Comunicación asertiva Capacidad de planificación y organización							
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares							
4. FUNCIONES								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la emisión y seguimiento de órdenes de compra de los diversos insumos, materias primas y materiales.</li> <li>- Controlar el suministro de insumos de aseo y limpieza de las áreas administrativas.</li> <li>- Mantener la limpieza de su área de trabajo</li> <li>- Gestionar las normativas de salud e inocuidad con los alimentos adquiridos.</li> <li>- Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión encomendadas por su jefe inmediato.</li> </ul>								
5. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO								
HORARIO		ESFUERZO REQUERIDO				RIESGOS DEL CARGO		
		Tipo	Alto	Medio	Bajo			N/A
Tiempo Completo	<input checked="" type="checkbox"/>	Mental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Físicos	
Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>	Visual	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Químicos	
Por Horas	<input type="checkbox"/>		Agentes Psicológicos					
Fin de Semana	<input type="checkbox"/>	Físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Condiciones Ergonómicas	
							Condiciones Eléctricas	
							Condiciones Mecánicas	
6. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO								
PUESTO DE TRABAJO								N/A
								X

**g. Personal de apoyo (meseros)**

**Figura 30**

*Perfil de cargo del Ayudante de Apoyo (Mesero)*

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
<b>Nombre del cargo:</b>	Personal de apoyo (Mesero)							
<b>Personal a cargo:</b>	N/A							
<b>Proceso:</b>	Gestión de Logística interna y Abastecimiento							
<b>Jefe inmediato:</b>	Encargado de Logística							
2. OBJETIVO DEL CARGO								
<i>Brindar un servicio de atención al cliente de calidad, para el cumplimiento de sus necesidades, referentes a la entrega de servicio de catering.</i>								
3. REQUISITOS DEL CARGO								
<b>Educación:</b>	<b>Nivel de educación:</b> Bachiller							
<b>Habilidades:</b>	Servicio al cliente Proactividad Comunicación asertiva Trabajo en equipo							
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 6 meses en cargos similares							
4. FUNCIONES								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el montaje de las mesas.</li> <li>- Prestar el servicio utilizando el protocolo.</li> <li>- Servir los alimentos y limpiar la mesa entre cambios de platos</li> <li>- Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión encomendadas por su jefe inmediato.</li> </ul>								
5. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO								
HORARIO	ESFUERZO REQUERIDO					RIESGOS DEL CARGO		
	Tipo	Alto	Medio	Bajo	N/A			
Tiempo Completo <input type="checkbox"/>	Mental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agentes Físicos Agentes Químicos Agentes Psicológicos		
Medio Tiempo <input type="checkbox"/>		Visual	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	X
Por Horas <input checked="" type="checkbox"/>	Físico		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Condiciones Ergonómicas	X
Fin de Semana <input type="checkbox"/>							Condiciones Eléctricas Condiciones Mecánicas	X
6. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO								
PUESTO DE TRABAJO								N/A
								X

### **6.2.1.7.Elaboración de los procedimientos para la gestión mediante la implementación de flujogramas**

Los procedimientos constan de 2 partes, en la primera se centra en la introducción de los cambios que se suscitaron de acuerdo a la información del contexto actual del establecimiento donde se denota la falta de planificación, organización y logística de la empresa, pues en un principio los procesos se realizaron de forma empírica por los empleados, como se observa en la propuesta del mapa de procesos dentro de la figura 22, existen 3 niveles de procesos; **los estratégicos**, que serán encargados por el proceso administración, pues su cumplimiento da soporte a **los procesos centrales**, estos son lo de mayor importancia pues son los que están más cerca del cliente final, aquí encontramos a la gestión operativa y logística de la empresa, finalmente en **los procesos de apoyo**, estos ayudan a que el personal pueda aplicar o sustentar los demás procesos, aquí encontramos las capacitaciones, gestión de personal, contratación, entre otros.

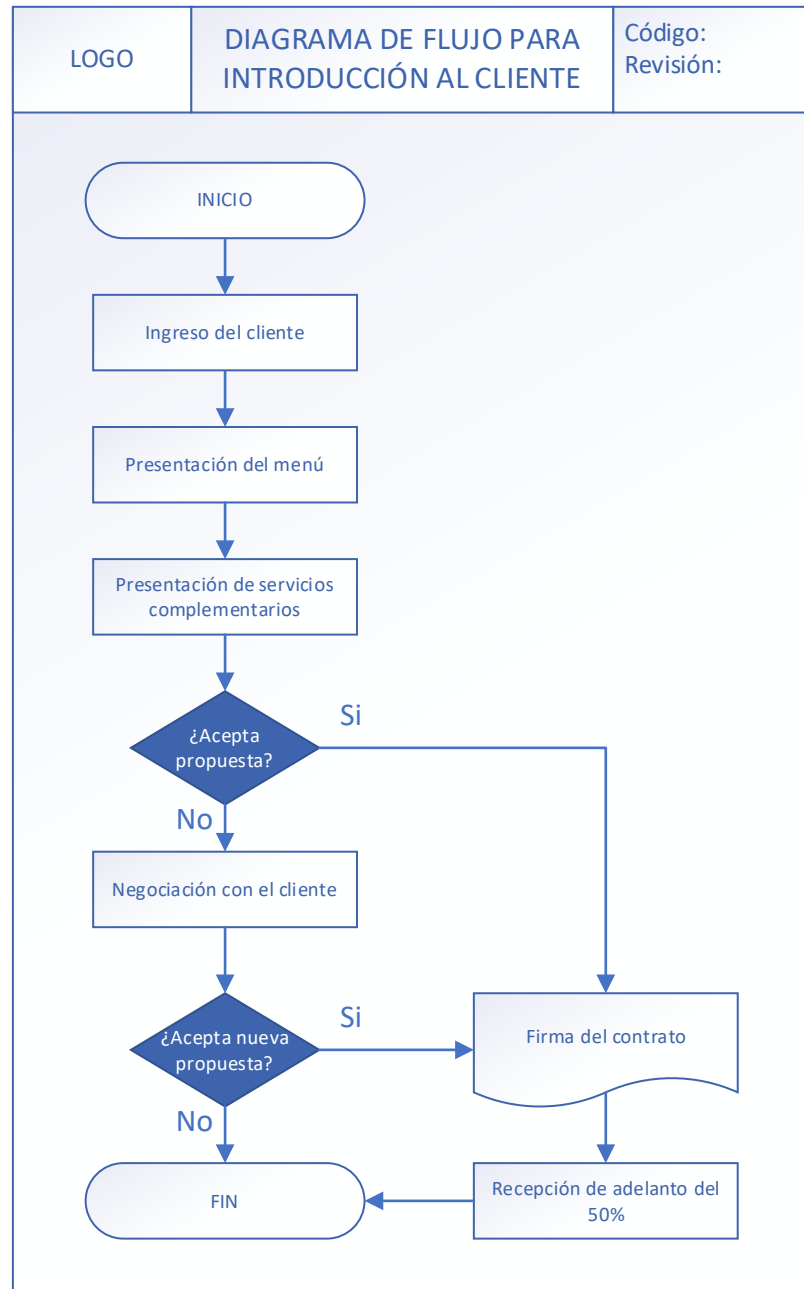
La segunda parte es la descripción de las operaciones en cada momento de contacto con el cliente:

- La administración de la empresa, deberá encargarse del proceso de introducción al cliente, con la empresa, desde la bienvenida, hasta mostrarle las opciones que tiene y si quiere algún plato especial, verificar si el chef puede realizarlo.
- Además, la administración será la encargada de la gestión del cobro del anticipo del 50% al empezar el contrato, para la compra y contratación del personal para el evento y del cobro del 50% restante una vez finalizada la reunión.
- Por su parte el departamento de logística se encargará de verificar el inventario de materiales con los que cuenta la empresa e informar sobre el abastecimiento si es necesario.
- También se encargará del personal de apoyo tanto en la parte de cocina como en el evento, sea capacitación del personal, verificación de las instalaciones donde será el evento y demás.
- El área de cocina, será la encargada de realizar los platillos para el evento

A continuación, se presentan los flujogramas de las actividades antes descritas.

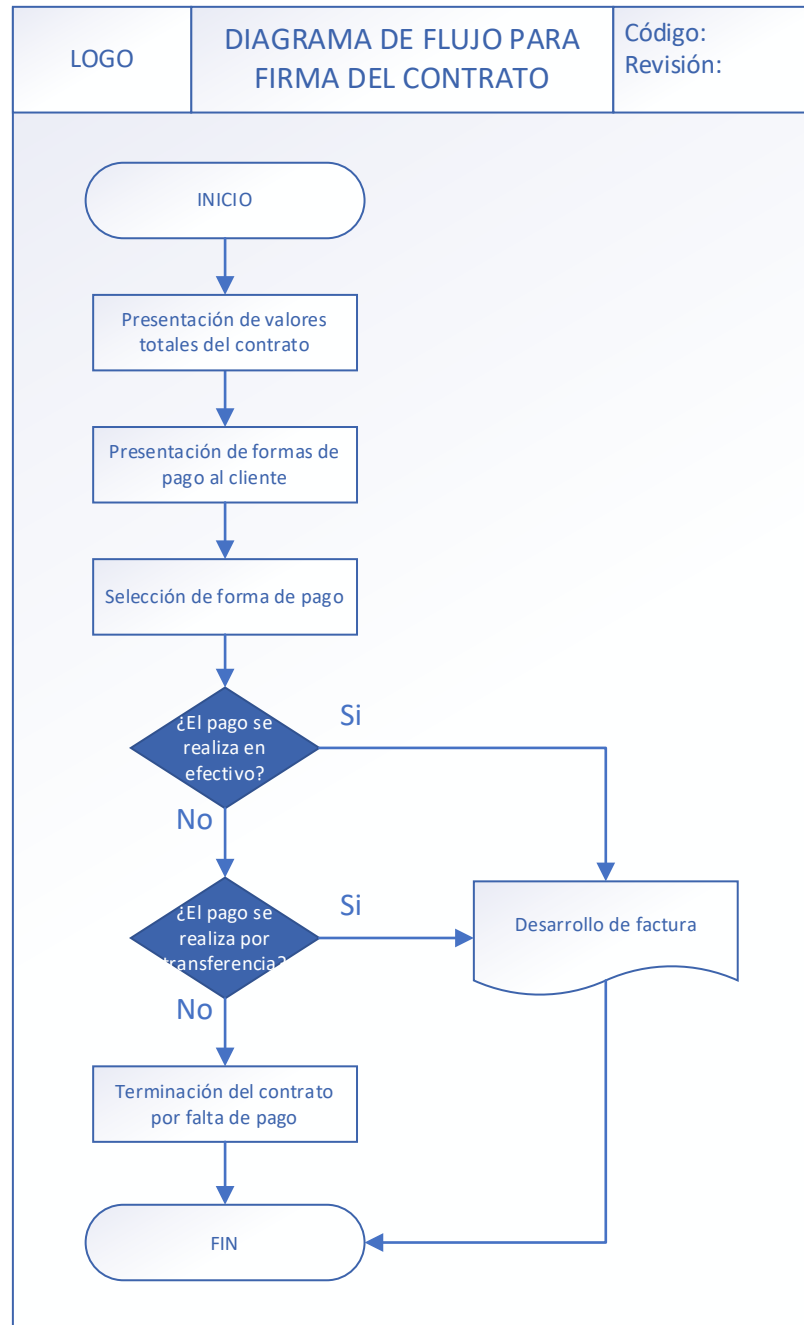
**Figura 31**

*Proceso de introducción al cliente (Administración)*



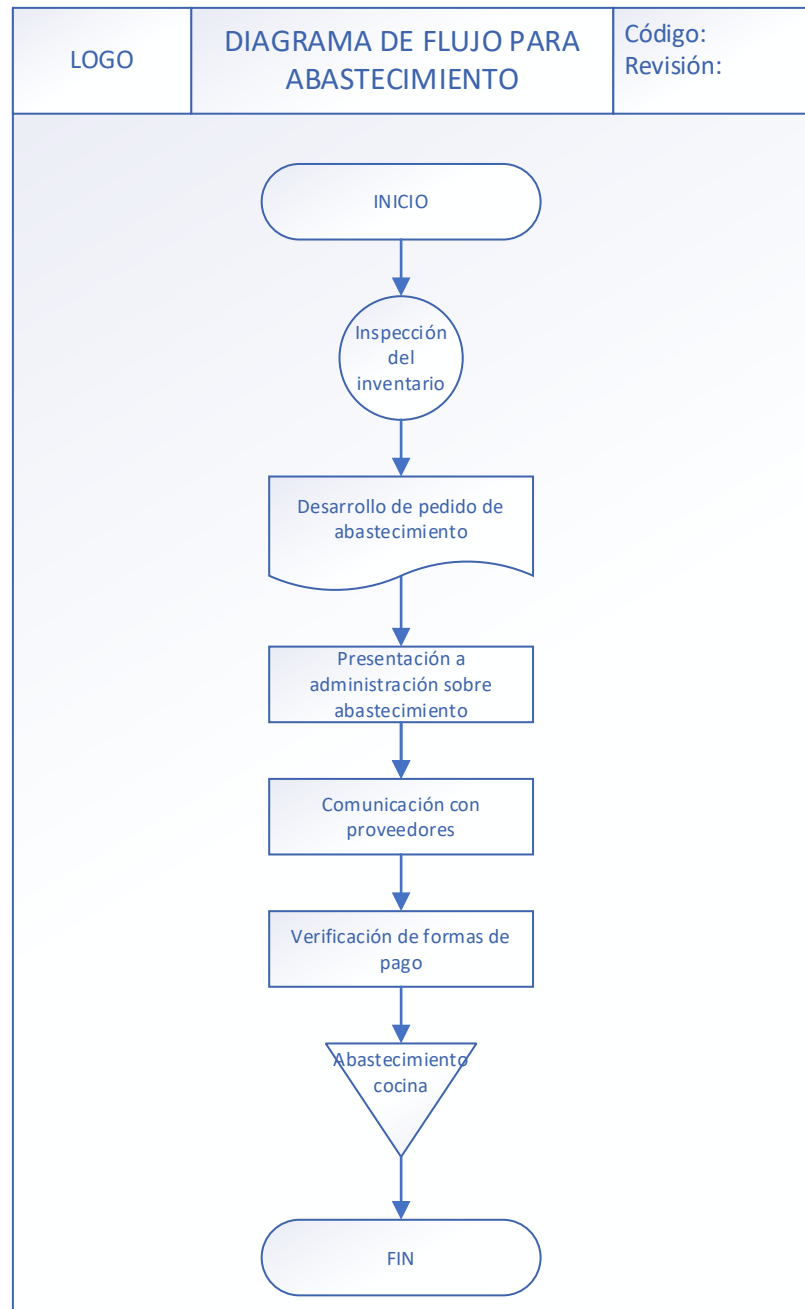
En este proceso interviene directamente el área administrativa de la empresa y la cocina, para determinar el pedido del cliente y verificar si se realizará el evento y firmar el contrato de trabajo.

**Figura 32**  
*Proceso de Firma de Contrato*



El proceso de cobro del adelanto del contrato se realiza con un avance del 50% utilizando los canales de pago de la empresa; en efectivo o mediante transferencia.

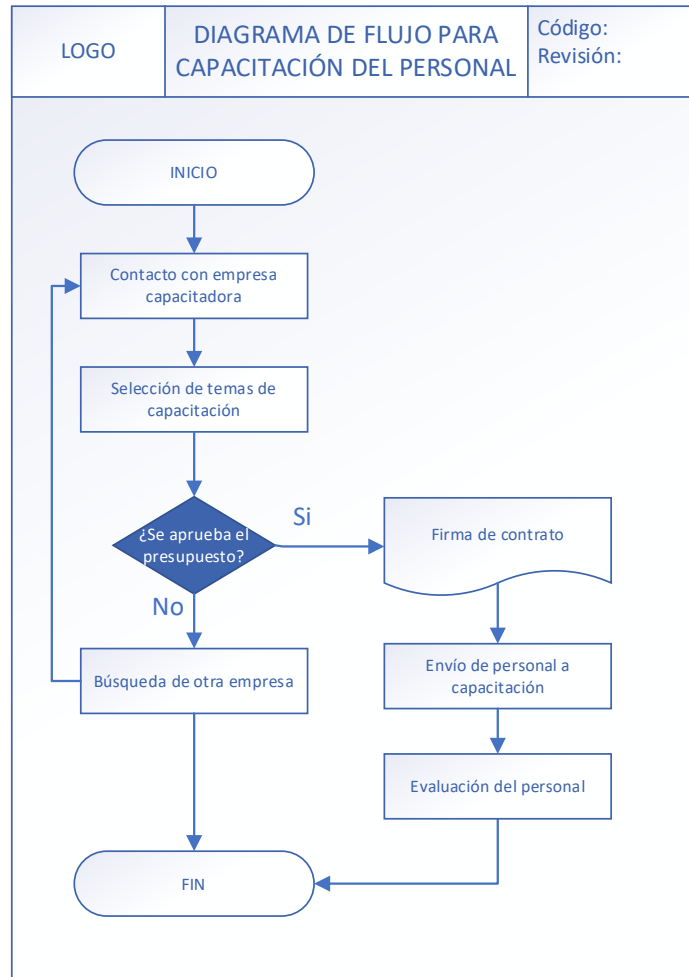
**Figura 33**  
*Proceso de abastecimiento*



El abastecimiento de la empresa se realiza cuando existe falta de implementos para elaboración de platillos, cuando en la firma del contrato se establecen menús que no están entre los ofrecidos por la empresa y periódicamente cuando se verifica que existen caducados. De esta manera, se

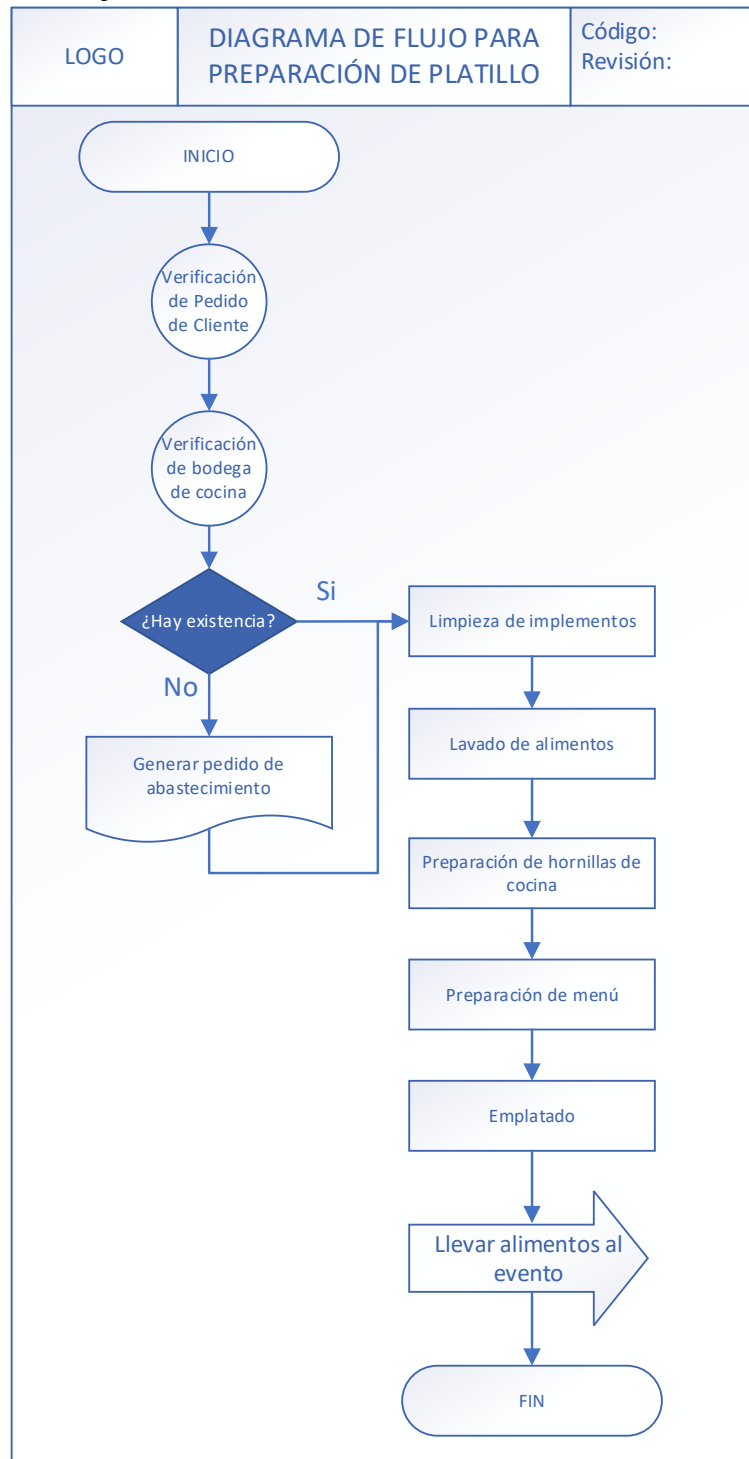
desarrolla el formato de un pedido de abastecimiento expuesto en el **Anexo 2**, y un instructivo de compras en el **Anexo 3**.

**Figura 34**  
*Capacitación de Personal*



La selección de empresas para realizar la capacitación a los colaboradores, se realiza mediante una investigación de diferentes proveedores de este servicio y que tengan disponibles profesionales en las áreas solicitadas. También se evalúa luego de las capacitaciones para verificar el conocimiento adquirido por los empleados. Se elaboró un instructivo que contemple, el propósito, responsabilidad y actividades a generar dentro del proceso de capacitación del personal, este documento se expone en el **Anexo 4**.

**Figura 35**  
*Proceso de preparación de platillo*



La elaboración de platillos es el área de mayor implicancia de la empresa, pues al ser un servicio de catering es necesario que todo producto que se realiza para el cliente, tiene que tener los más altos estándares para cubrir sus necesidades, el área de cocina, trabaja en conjunto con logística para verificar las bodegas de alimentos y su reabastecimiento.

## 7. CONCLUSIONES

- En cuanto al análisis de la situación actual de la organización, dentro del área interna se pudo evidenciar que existen deficiencias en su estructura organizacional y los procesos operacionales en los eventos, pues todo esto se maneja de manera empírica; así mismo no existe un manual de procesos para saber cómo reaccionar en los eventos, a esto se añade la falta de capacitación del personal para ofrecer un excelente servicio.
- El Refugio de Belén a partir de la reingeniería de procesos, ha elaborado su misión la cual es dar servicio de alimentación de calidad para eventos sociales de personas naturales y jurídicas a los residentes de la ciudad de Ibarra, a través de productos de calidad, frescos y con una calidez humana para que la experiencia del cliente sea la mejor. Para la visión, se plantea ser un referente en servicios de catering de la ciudad y lograr una expansión a nivel nacional, para la entrega de un servicio de gran calidad a los consumidores. Cumpliendo los valores, en especial la calidad del servicio, unidad y ética se inicia una administración moderna y pertinente, acorde a lo que el mercado actual exige.
- En lo referente a la propuesta, se planteó la realización de un esquema administrativo para la organización; dentro del organigrama estructural se añadieron departamentos separados de la administración para la selección de decisiones idóneas; cocina, para todo lo relativo a la elaboración de los alimentos que van a ser parte de un evento o contrato, y la parte logística que será la delegada de la planificación, organización y estructuración de eventos, contrato de personal ocasional y el almacén de alimentos. En cuanto al proceso operacional, se estructuró un mapa de procesos en el que están todas las áreas mencionadas para dar el servicio, así como que se tenga constancia de los cambios realizados, que serán informados con los colaboradores.

- Finalmente se dio respuesta a la interrogante de investigación diseñada al inicio del estudio: ¿Qué tanto contribuirá una reingeniería de procesos en la gestión de la empresa familiar El refugio de Belén? La aplicación de la reingeniería permitirá que el establecimiento ofrezca servicios de calidad, posicionamiento a nivel local y sostenibilidad en el tiempo.

## **8. RECOMENDACIONES**

- Las empresas deberían fomentar una cultura organizacional, teniendo como objetivo la capacitación continua para evitar que los modelos administrativos antiguos, sigan vigentes.
- La academia debería tener mejor relación con la empresa privada, con la finalidad de detectar posibles debilidades empresariales y ayudar a solucionarlas. El intercambiar conocimientos favorece a ambas partes, donde la empresa recibe el conocimiento técnico, y la academia, dispone de espacios abiertos para ejercer las prácticas profesionales de los estudiantes.
- Se sugiere abordar temas de investigación que estén relacionadas con las nuevas disposiciones empresariales post COVID para cubrir las necesidades de las nuevas tendencias del mercado y la resiliencia que debe tener la oferta.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Mayo de 2022). *Control Sanitario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/#:~:text=El%20Permiso%20de%20Funcionamiento%20es,establecimientos%20de%20servicios%20de%20salud>.
- Aguirre, C., Olvera, E., & Rovira, M. (2019). Plan de Marketing para la empresa Ecuagama S.A. *Eumed*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/marketing-empresa-ecuagamas.html>
- Alarcón , G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos de una universidad ecuatoriana. *Espacios, IL(19)*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, XVI(3)*, 130-147. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565472>
- Almeida, L., Ruiz, W., & Romero, C. (2021). Control del efectivo y su influencia en la gestión financiera de una empresa de servicios de catering en el distrito La Molina, periodo 2020. *Repositorio Institucional Universidad Peruana de Las Américas*. Obtenido de <http://190.119.244.198/handle/upa/1323>
- Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en latinoamérica. *Economía y Negocios UTE, XI(1)*, 104-117. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Lorenzo-Armijos/publication/341767552\\_Estudio\\_del\\_direccionamiento\\_estrategico\\_en\\_el\\_desarrollo\\_organizaciona\\_de\\_latinoamerica\\_una\\_revision\\_de\\_literatura\\_2009-2018/links/5ed2d4b6458515294521de55/Estudio-del-direcciona](https://www.researchgate.net/profile/Lorenzo-Armijos/publication/341767552_Estudio_del_direccionamiento_estrategico_en_el_desarrollo_organizaciona_de_latinoamerica_una_revision_de_literatura_2009-2018/links/5ed2d4b6458515294521de55/Estudio-del-direcciona)
- Atienza, L. X., & Berrazueta, C. N. (2018). *Propuesta de mejora en gestión operativa aplicado a empresa Marian Fashion*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil - Facultad de Ciencias Administrativas.
- Aurea, C., & Avilés, J. (2020). Plan de negocio para la creación de una empresa de catering para la ciudad de Guayaquil, analizada desde la metodología Canvas. *Repositorio Intitucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50005>

- BCE. (03 de 01 de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021#:~:text=El%20valor%20del%20PIB%20alcanzado,Central%20del%20Ecuador%20\(BCE\).](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021#:~:text=El%20valor%20del%20PIB%20alcanzado,Central%20del%20Ecuador%20(BCE).)
- Benavidez, A., & Paz, A. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de catering en la parroquia El Sagrario, ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. *Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9067>
- Bravo, J., & Chávez, M. (2019). *Planificación estratégica para la microempresa Asistecpro en la ciudad de Quito*. Quito. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1956>
- Briones, W., Guanín, E., Morales, F., & Bajaaná, F. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Ciencias Holguín*. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1121>
- Calanoce, B. (2019). Análisis de procesos y organigrama dirección de registros y estados contables. *Biblioteca Digital Uncuyo*. Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=14224>
- Castilla, C., & Navarro, P. (2021). Diseño del direccionamiento estratégico para la organización construmáquinas Castilla S.A.S. *Revista Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/10004#page=1>
- Castillo, K., & Hernández, E. (2019). *Planificación Estratégica*. Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>
- Chica, L., & Solís, H. (2022). El cambio de paradigma de la industria a través de la reingeniería de procesos. *Alfa Publicaciones*, 293–310. doi:10.33262/ap.v4i1.1.160
- Chong, M., Bustamante, C., Caamaño, V., & Cabezas, F. (2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*. Obtenido de <https://190.15.133.15/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/869/6-MARIANA2>

- CIP. (27 de 12 de 2021). *Cámara de Industrias y Producción*. Obtenido de <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>
- Cuerpo de Bomberos de Ibarra. (Mayo de 2022). *Bomberos Ibarra*. Obtenido de <https://www.bomberosibarra.gob.ec/2020/09/07/permisosfuncionamiento/>
- David, F. (2019). *Conceptos de Administración Estratégica*. Bogotá: Pearson Prentice Hall. Obtenido de <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>
- David, F., David, F., & David, M. (2021). Cerrando la brecha entre las habilidades de los graduados y los requisitos de los empleadores: un enfoque en el curso de administración estratégica de negocios Capstone. *Revista de Ciencias Administrativas MDPI*, X(11). doi:10.3390/admsci11010010
- Díaz-Canel, M., Alarcón, R., & Saborido, J. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142020000300001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000300001)
- Esquivel, M., & Villela, C. (2018). La reingeniería para mejorar el desempeño del recurso humano. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 2(1), 71-78.
- Freire, V., Rocha, J., Esquetini, C., & Llanes, E. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Revista Espacios*, IL(2). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra. (Mayo de 2022). *Portal Tributario de Ibarra*. Obtenido de Guías Tributarias: <https://www.ibarra.gob.ec/site/portal-tributario/guias-tributarias/>
- Gómez, B. (2019). Diseño de un sistema de gestión de mantenimiento para la empresa de servicios de catering EMASAC. *Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9639>
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Revista Chilena de ingeniería*, XVIII(1). doi:10.4067/S0718-33052020000100133

- González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=declaraci%C3%B3n+de+la+visi%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=aBh0eieFpi&sig=WfRgQhvetUDfu7NZOkI7XJ0Lu4s#v=onepage&q=declaraci%C3%B3n%20de%20la%20visi%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>
- Gordon, P. J. (2019). *Propuesta de reingeniería de procesos en el área logística de la empresa de pinturas y estucos Tex & Color*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Guerrero, E. (2020). Branding y su rol en el diseño de la comunicación visual para marcas de servicios de catering. Caso aplicado a "Kastillo de Azka" de la ciudad de Guayaquil en el año 2020. *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54306>
- Guevara, L., & Rosero, W. (2014). *Reingeniería del proceso contable administrativo financiero de soluciones agropecuarias ubicadas en la ciudad de San Gabriel, Provincia del Carchi*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Haro, A. (2021). El tamaño de la empresa y su influencia en la productividad del sector comercio. *Revista UIDE*, 98. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4771>
- Ivars, J., & Vera, J. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 1–31. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7042659>
- Lara, C. (2019). Estrategia competitiva y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón. *Quipukamayoc*, XVII(54), 57-64. doi:10.15381/quipu.v27i54.16162
- Lerma, A., Vázquez, G., Martínez, M., González, L., Coronado, J., Barraza, A., . . . Mercado, J. (2021). Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa, un abordaje didáctico. *Universidad Pedagógica de Durango*, 1, 176. Obtenido de <http://centro-investigacion-innovacion-educativa.bravesites.com/files/documents/306aa3ba-3be8-4e59-ab4d-51508f7513c6.pdf#page=82>
- Lizana, D., & Samamé, R. (2021). Diseño de estrategias de motivación laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa Caja Sullana S.A, en el distrito de

- Olmos, 2019. *Universidad Señor de Sipán*, 99. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7939>
- Loza, M. (2021). Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la empresa de servicios de catering. *Repositorio Digital de la Universidad Mayor de San Simón*. Obtenido de <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/handle/123456789/26931>
- Marañón, E. V. (2020). *Implementación de la normativa BPM como herramienta para la reingeniería de procesos de la micro empresa alimenticia en la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes "Unianandes" - Facultad de dirección de empresas.
- Mejía, P. C. (2019). *Proceso de reingeniería para el desarrollo de un software administrativo contable web usando una base de datos multivalor y servicios RESTful*. Quito: Universidad San Francisco de Quito USFQ.
- Mejía, Y. (2022). Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021. *Repositorio Universidad César Vallejo*, 75. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77905/Mejia\\_CYJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77905/Mejia_CYJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mera, M., Arauz, J., Palacios, I., & Zambrano, C. (2020). Aplicación web para gestionar los procesos administrativos de las Asociaciones Agropecuarias del cantón Chone de la provincia de Manabí. *Sinapsis*. doi:10.37117/s.v2i15.200
- Molina, J., & Dávila, V. (2019). Mapa de procesos para el área de Mercadeo Internacional. *Biblioteca Digital Lasallista*. Obtenido de <http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/handle/10567/2521>
- Morales, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista colombiana de ciencias administrativas*, I(1), 8–20. doi:10.52948/rcca.v1i1.39
- Moreno, G. R., & Parra, S. (2018). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". *Revista Ingeniería Industrial*, 38(2), 130-142.
- Núñez, D. (2019). Formulación del plan estratégico para la cooperativa agraria Vicús Chulucanas Piura. *Universidad Nacional de Piura*. Obtenido de <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1883/ADM-NU%c3%91-JUA-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Orellana, P., Orellana, E., & Olivo, M. (2020). Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria. *Journal of Business and entrepreneurial studies JBES*, 343-351. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7888288>
- Peralta, P., Cervántes, V., & Salgado, R. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, XV(89), 229-243. doi:31380/32507
- PWC. (2019). *Economía digital, sus efectos tributarios*. Obtenido de PWC: <https://www.pwc.ec/es/entrevistas-de-temas-de-interes/Economia-digital-sus-efectos-tributarios.html>
- Reyes, G. (2020). Análisis de los costos y la determinación del margen de utilidad de la empresa Inversiones & Servicios de catering EIRL. *Repositorio Institucional UPN*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23275>
- Romero, Z. E. (2020). *Reingeniería administrativa financiera y de servicios de la empresa dedicada al intercambio estudiantil a nivel internacional*. Guayaquil: Universidad Católica-Facultad de Especialidades Empresariales.
- Rosales, V. A. (2012). *Propuesta de reingeniería de los procesos administrativos para la empresa municipal de agua potable y alcantarillado de Ibarra (EMAPA-I)*. Ibarra: Universidad técnica de Norte - Facultad de Ciencias Administrativas y económicas.
- Servicio de Rentas Internas. (3 de Mayo de 2022). *Portal Único de Trámites Ciudadanos*. Obtenido de <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos>
- Servicio Nacional de Gestión de Riesgo y Emergencias. (1 de 4 de 2022). *COE Nacional*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resolucion-coe-nacional-1-de-abril-de-2022/>
- Silvestre, E., & Izurieta, L. (2021). Plan de negocios de una empresa de servicios de catering para el sector aurora-samborondón Post Pandemia. *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55448>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en)

Vallejo, O. R. (2018). *Propuesta de reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano para una empresa constructora de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Facultad de ciencias administrativas.

Yáñez, E., & Avilés, J. (2013). *Propuesta de diseño de implementación de Gestión Estratégico Operativo a través de la integración de Balanced Score Card*". Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

## 10. ANEXOS

### Anexo 1

*Evidencia fotográfica*

#### Figura 36

*Cuadro comparativo*

Antes de la reingeniería

Después de la reingeniería





**Anexo 2**  
*Pedido de Abastecimiento*

LOGO	<b>PEDIDO DE ABASTECIMIENTO</b>	Código: Revisión:
------	---------------------------------	----------------------

Sección :

Pedido por:

Para utilizar en el siguiente trabajo:

Fecha:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	
		No.	Medida

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL PETICIONARIO

\_\_\_\_\_  
 AUTORIZADO

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**NOTAS:**

\_\_\_\_\_

**Anexo 3**  
*Instructivo de Compras*

LOGO	<b>Instructivo de Compras</b>	<b>Código:</b> <b>Revisión:</b>
------	-------------------------------	------------------------------------

**1. Objetivo del documento**

Establecer la metodología para proveer materia prima, insumos y servicios de forma oportuna y bajo las especificaciones de calidad establecidas; manteniendo una adecuada selección de proveedores.

**2. Responsable del instructivo**

- El Gerente es responsable del diseño, mantenimiento, revisión, implementación y actualización de este instructivo.

**3. Definiciones**

**Pedido de Abastecimiento:** Es el registro de un requerimiento de un bien o servicio, realizado a un tercero, a fin de que éste provea de dicho insumo a la empresa, en una fecha futura establecida.

**Requisitos de compra:** Especificaciones de calidad establecidas para cada material, insumo o servicio.

**Materia Prima:** Son ingredientes que forman parte del producto final.

**Material e insumo:** Se refiere a todos los materiales e insumos que forman parte de la fabricación del producto final además de material de empaque, rotulado, sellado, embalaje etc. que forman parte del producto mismo.

**Otros insumos:** Todos aquellos que requiera la compañía y que no formen parte de los productos finales que esta produce; pero que tengan un grado de incidencia importante en los mismos.

## **4. Descripción**

### **4.1. Planificación y emisión del Pedido de Abastecimiento**

#### **4.1.1. Materia prima e insumos**

La planificación de las compras se realiza una vez receptado el pedido de un cliente. Las cantidades a adquirir de cada materia prima o insumo se definirán en función de los pedidos de eventos.

Posteriormente, el Gerente emite el Pedido de Abastecimiento respectivo con los proveedores, debiendo confirmar la recepción de la misma, así como las fechas de entrega de la mercadería.

En el caso de requerir los productos de un establecimiento, el cual no realice envíos, el Gerente se movilizará a las respectivas ubicaciones para realizar las compras de forma presencial.

#### **4.1.2. Servicios**

Para la contratación de servicios que requieran los diversos procesos de la empresa como: transporte, el responsable de cada proceso es el que debe solicitar y gestionar que se autorice y efectivice dicho servicio.

### **4.2. Seguimiento al Pedido de Abastecimiento**

El Gerente es el que emite el Pedido de Abastecimiento para lo cual debe tomar las acciones necesarias para asegurarse que el producto llegue en los plazos previstos, cumpla con los requerimientos especificados, y su costo se encuentre dentro de los parámetros presupuestarios establecidos. Se deberá priorizar sus gestiones de seguimiento hacia un producto determinado, dependiendo del grado de urgencia o necesidad de contar con dicho bien o servicio, para lo cual se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- 1) Cumplimiento de la planificación del evento
- 2) Mantenimiento de stocks de seguridad.

**Anexo 4**  
*Instructivo Para Capacitaciones del Personal*

LOGO	<b>Instructivo para Capacitaciones del Personal</b>	<b>Código:</b> <b>Revisión:</b>
------	---	------------------------------------

**1. Objetivo del documento**

El presente instructivo de capacitación tiene por objeto capacitar al personal sobre las distintas temáticas referentes a sus funciones.

**2. Responsable del instructivo**

- El Jefe de Talento Humano es responsable del diseño, mantenimiento, revisión, implementación y actualización de este procedimiento.
- El Jefe de Talento Humano, es responsable de la coordinación y logística de las capacitaciones.
- Es responsabilidad de todos los trabajadores asistir y firmar el registro de capacitaciones.

**3. Intervienen en el instructivo**

Es aplicable tanto a los trabajadores operativos, así como a los de la parte administrativa de la Empresa “EL REFUGIO DE BELÉN”.

**4. Definiciones**

**Trabajo.** - Actividad social que con recursos (materiales, equipos, energía, tecnologías, financieros), permite alcanzar objetivos y satisfacer necesidades.

**Inducción.** - Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante.

**Entrenamiento.** - Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afecten tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

**Capacitación.** - Capacitación, o desarrollo personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

## **5. Importancia**

Es evidente que una persona se desempeña mejor en su labor cuando se siente cómoda, segura, y acostumbrada, por lo que como consecuencia ocurren menos accidentes cuando se tiene una buena capacitación. Todo humano necesita aprender para poder llevar a cabo las misiones encomendadas y evitar los riesgos inherentes a las actividades a realizar, de ahí que el trabajador necesita capacitarse, adiestrarse y actualizarse periódicamente, para que su productividad sea la adecuada.

### **5.1 Formación – Capacitación y Adiestramiento**

- La Gestión de la Formación tiene como objetivo principal elevar el nivel de competencia del personal
- La formación comprende la realización de todo evento orientado o dirigido a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.
- La formación debe ser planificada anualmente y documentada a fin de verificar los cumplimientos y resultados periódicamente. El plan es dinámico por tanto puede ser ajustado en función de las necesidades organizacionales
- Las capacitaciones pueden ser internas o externas; y su nivel de cobertura será en función de los requerimientos institucionales.
- La formación se basa en las políticas y filosofía institucionales y se orientan hacia el logro de los objetivos institucionales;
- La formación debe ser óptima tanto para el trabajador como para la organización

### **5.2 Metodología Aplicada a La Formación**

Es importante considerar los siguientes puntos en la planificación de la formación:

1. Diagnóstico

2. Diseño
3. Implementación
4. Evaluación

#### **5.2.1 Diagnóstico**

Es el inventario de necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Las fuentes del diagnóstico son diversas y dependen de factores organizacionales, de las personas o de los cargos. A continuación, citamos fuentes de las cuales surgen de necesidades de capacitación

- a) Ingreso de nuevos empleados (genera inducción y entrenamiento o capacitación)
- b) Reestructuración de cargos o cambios de procesos o métodos de trabajo
- c) Expansión de nuevos servicios
- d) Requisitos legales o del cliente
- e) Resultados de la evaluación de competencias
- f) Modernización de equipos, maquinaria o sistemas informáticos
- g) Problemas de la gestión de procesos (averías recurrentes de equipos, instalaciones, comunicaciones deficientes, costos excesivos en la ejecución o gestión de las funciones; exceso de errores y desperdicios; reproceso; elevado número de accidentes).
- h) Clima organizacional con resultados contrarios a lo esperado que involucre relaciones no asertivas entre los funcionarios o grupos de trabajo
- i) Falta de disposición del trabajador (quejas, falta de cooperación y ausentismo frecuentes)

#### **5.3 Diseño**

La organización anualmente planificará la gestión de formación; que debe contener los siguientes elementos:

- Quien debe entrenarse
- Métodos de entrenamiento (talleres, charlas; trabajo en grupo, cursos, etc.)
- Contenido del entrenamiento (temas a tratar)
- Quien debe entrenar (capacitadores internos o externos)
- Cuando entrenar (fecha estimada)

- Objetivos del entrenamiento

#### **5.4 Implementación**

Es el desarrollo del plan de formación en el cual se gestiona la logística, dependiendo si es interna o externa; involucra la invitación a los participantes, confirmación de asistencias; y seguimiento al desenlace de la formación o capacitación.

Las capacitaciones pueden ser programadas por Gestión de Talento Humano o solicitadas a petición de parte interesada; en este caso se debe observar lo siguiente:

1. El tema de capacitación debe ser evaluado y consensuado con el Jefe inmediato del departamento o área que requiera la capacitación;
2. El tema de la capacitación debe estar alineado al plan estratégico de formación institucional e ir en concordancia con los objetivos y políticas de la compañía;
3. Este formato aprobado por el jefe de área deberá ser puesto a conocimiento de Recursos Humanos para la gestión y coordinación respectivas;
4. Posterior a la ejecución del curso; en caso de aplicar el participante deberá entregar en Gestión de Talento Humano el certificado o aval del curso o formación
5. Todas las capacitaciones o cualquier evento de formación deberán tener un impacto práctico en los puestos de trabajo.

#### **5.5 Evaluación de la Eficacia de la Formación**

Es la verificación de los resultados del entrenamiento o la formación; misma que debe realizarse en tiempo real. El método aplicado dependerá si el evento lo llevó a cabo directamente la organización o un externo quien aplicará su propia metodología. En ambos casos se medirán dos resultados:

- Cobertura (personal convocado vs personal que asistió) y
- Eficacia (resultados medidos por las reacciones; a través del aprendizaje; y transferencia de comportamiento)