

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La historia del restaurante empieza en un garaje donde, con solo cuatro mesas, se inició la aventura gastronómica. La pasión por la cocina criolla y el deseo de brindar una experiencia única a los visitantes impulsaron a la familia a expandir el espacio, creando dos techos al aire libre y acondicionando un área verde con rosas, higueras y manzanos, el árbol que dio nombre al restaurante. Un pequeño parque para los niños y un amplio estacionamiento completan el entorno familiar y acogedor del lugar.

En la comunidad de Turumayo camino a San Andrés, a tan solo 20 minutos del centro de la ciudad de Tarija, se encuentra un lugar gastronómico que ha deleitado paladares desde el año 2013: Restaurante “Los Manzanos”. Nacido de la visión de una familia que buscaba ofrecer un espacio para degustar auténticos platos criollos en un entorno natural y acogedor.

Los días sábados y domingos, el Restaurante “Los Manzanos” abre sus puertas para ofrecer una amplia variedad de platos criollos elaborados con ingredientes frescos y de la más alta calidad. El aroma a comida casera y el ambiente familiar invitan a disfrutar de una experiencia gastronómica inolvidable. Además de la exquisita comida, los visitantes pueden disfrutar de un espacio verde donde relajarse, tomarse fotos y respirar aire puro.

A pesar de su gran crecimiento, el Restaurante “Los Manzanos” enfrenta un desafío: la falta de un diseño organizacional. Esta situación genera ineficiencias en los procesos y un ambiente de trabajo donde las responsabilidades no están claramente establecidas, lo que puede afectar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

El diseño organizacional de las empresas permite la formalización de los procedimientos, sirve de guía, propicia la integración del personal, racionaliza la información

y la tecnología para lograr una mayor eficacia, efectividad y competitividad (Serrano et al., 2021).

1.2 Delimitación

1.2.1 Límite Sustantivo

El desarrollo del presente trabajo se apoya en referencias bibliográficas de distintos autores de temas organizacionales, como definiciones, métodos relacionados con el diseño organizacional, la estructura organizacional, manual funciones y procedimientos.

1.2.2 Límite Espacial

Esta investigación se realizó en el Restaurante “Los Manzanos” el cual está ubicado en la comunidad de Turumayo carretera San Andrés.

1.2.3 Límite Temporal

El límite temporal abarco el periodo de investigación aproximadamente en 8 meses comprendiendo el periodo de marzo a octubre del año 2024.

1.3 Planteamiento del problema

En el mundo la ausencia de un diseño organizacional definido en un negocio representa un obstáculo significativo para su correcto funcionamiento y crecimiento (Arellana et al., 2020).

La falta de elementos como la misión, visión, objetivos, organigrama y manual de funciones genera una serie de desafíos que impactan negativamente en el rendimiento del personal y, en última instancia, en la rentabilidad del negocio (Fernandez, 2024).

En el caso del restaurante, la ausencia de un diseño organizacional desde sus inicios ha generado una serie de problemas que afectan tanto al personal como a la calidad del servicio al cliente.

Los problemas que se generan al no contar con un diseño organizacional definido dieron lugar a la duplicidad de tareas y disputas entre el personal.

La ausencia de un diseño organizacional definido en un negocio representa un obstáculo significativo para su correcto funcionamiento y crecimiento. Esta situación se ve agravada en el caso del restaurante en cuestión, donde la falta de una estructura clara ha generado una serie de problemas como la falta de coordinación y comunicación y la baja productividad junto a otros que afectan tanto al personal como a la calidad del servicio al cliente (Higuera et al., 2011; Ortiz-Gutiérrez et al., 2021).

Si la situación persiste, las debilidades internas del restaurante se intensificarán, lo que podría acarrear consecuencias negativas a largo plazo como la pérdida de compromiso del personal, fallas en la comunicación que puede afectar la calidad del servicio al cliente, generando insatisfacción y pérdida de los clientes.

Una estructura clara permitirá definir objetivos, asignar responsabilidades, mejorar la comunicación, contribuyendo a un ambiente laboral más armonioso y en última instancia, contribuir a la satisfacción de los clientes y el éxito del restaurante.

Por tal razón la implementación de un diseño organizacional adecuado es una acción que se verá recompensada a largo plazo con un mayor rendimiento del personal, una mejor calidad del servicio al cliente y un aumento de las ventas.

1.3.1 Formulación del problema

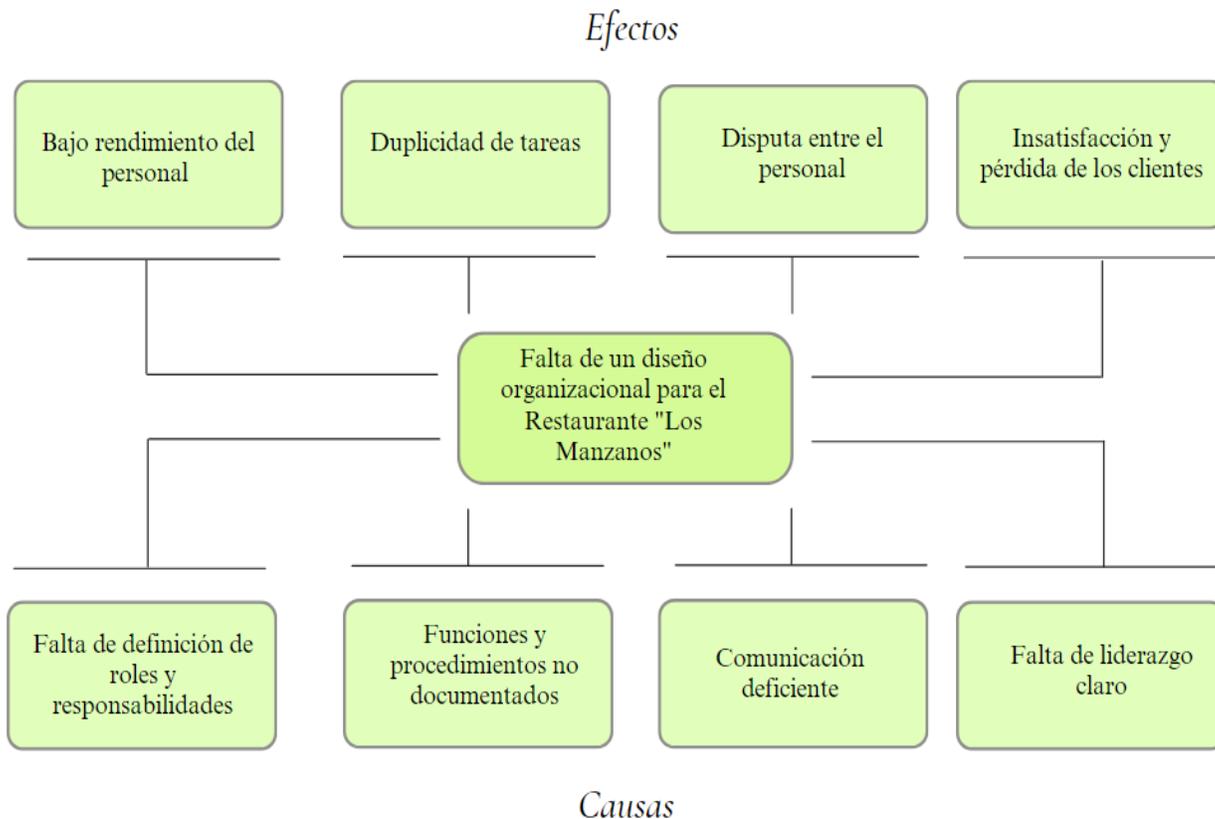
Por el problema anteriormente presentado se plantea lo siguiente:

El Restaurante "Los Manzanos" carece de un diseño organizacional que optimice la eficiencia, fomente la colaboración, aumente la satisfacción del personal y mejore la calidad del servicio.

1.3.2 Árbol de problemas

Figura 1

Árbol de problemas



Fuente: Árbol de problemas del Restaurante “Los Manzanos”. Elaboración propia en base a Rittel et al. (1973) y Chan et al. (2022) (Rittel et al., 1973; Chan et al., 2022).

1.4 Solución

Realizar un diseño organizacional formal que permita al restaurante superar los problemas que se puedan presentar relacionados al servicio ofrecido.

1.4.1 Esquema de solución.

Fines:

1. Existirá un mejor entendimiento de las funciones que les corresponde.
2. La comunicación mejorará y existirá más colaboración.
3. Se podrá tomar decisiones más rápido y comunicar los problemas a las personas correspondientes.
4. Mejorará la atención al cliente y satisfacción de estos.

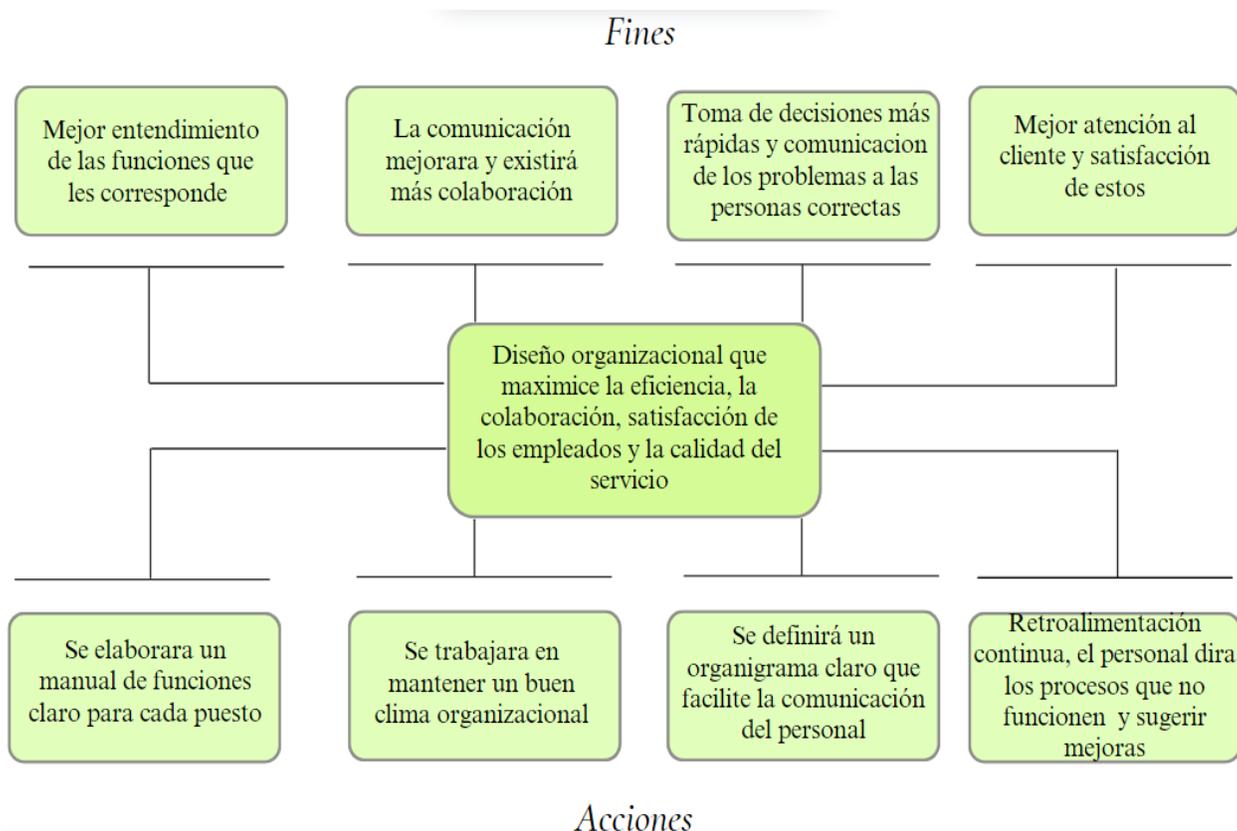
Acciones:

1. Se elaborará un manual de funciones claro para cada puesto.
2. Se trabajará en mantener un buen clima organizacional.
3. Se definirá una organigrama claro que facilite la comunicación entre el personal.
4. Habrá retroalimentación continua donde el personal podrá dar su opinión sobre los procesos que no estén funcionando y sugerir mejoras.

1.4.2 Árbol de solución

Figura 2

Árbol de solución



Fuente: Árbol de problemas del Restaurante “Los Manzanos”. Elaboración propia en base a Rittel et al. (1973) y Chan et al. (2022) (Rittel et al., 1973; Chan et al., 2022).

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Realizar un diseño organizacional que mejore el funcionamiento del Restaurante “Los Manzanos” así como la calidad del servicio que brinda el personal para tener mayor oportunidad de crecimiento en el mercado tarijeño.

1.5.2 Objetivos específicos

- Proponer una misión y visión para el Restaurante “Los Manzanos”.
- Diseñar un organigrama de acuerdo a la jerarquía y responsabilidad del personal para facilitar la toma de decisiones y la comunicación efectiva del personal.
- Diseñar un manual de funciones y un manual de procedimientos para fortalecer la capacidad de los trabajadores y así aportar habilidades en la mejora del desempeño laboral.

1.6 Justificación

1.6.1 Justificación práctica

La presente investigación se realiza por la inexistencia de un Diseño Organizacional en el restaurante y por los problemas que se presentaron sobre la dualidad de funciones.

Según Espin (2023), toda empresa que cuente con un diseño organizacional, permitirá al personal tener una visión de la empresa, también podrá detectar cuando hay una falla, pues la división por áreas lo permite identificar de forma rápida. Por otro lado, le permitirá a la empresa ser eficiente y flexible conforme a sus necesidades, podrá también ser competitiva por que identificará en que puntos se está fallando.

Los resultados obtenidos serán puestos a disposición del Restaurante “Los Manzanos” para la toma de decisiones y mejora del restaurante

1.6.2 Justificación económico-social

En lo económico la elaboración de un diseño organizacional se convertirá en un instrumento fundamental para mejorar el funcionamiento del restaurante, optimizar el uso de los recursos y lograr mejores resultados económicos a futuro.

Las razones sociales, por las cuales se escogió este tema son las siguientes:

- Disminuir las quejas de los clientes por la lentitud del servicio.
- Contribuir con la mejora de la atención al cliente del restaurante “Los

Manzanos” con los clientes.

- Prevenir y minimizar las disputas del personal.

1.7 Metodología

1.7.1 Tipos de investigación

1.7.1.1 Investigación cualitativa

Este proyecto se basó en una investigación con enfoque cualitativo, debido a que se realizó una entrevista al dueño del restaurante y al personal, la cual sirvió para obtener datos de la situación del restaurante.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010; Suárez, 2021).

Para la recolección de datos en este enfoque se utilizan herramientas tales como la observación participante y las entrevistas.

1.7.2 Tipo de estudio

1.7.2.1 Estudio exploratorio

Este tipo de investigación se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Hernández, 2014; Torrez, 2018).

Se puede decir que este es la etapa fundamental para empezar a desarrollar un estudio, debido a que aquí se obtiene la información sobre el problema del que se va a realizar el proyecto, permitiendo así definir exactamente el problema, generar hipótesis y determinar las variables importantes del tema (Malhotra, 2004; Moreno, 2022).

Se realizó un análisis interno sobre la situación del restaurante para obtener la información necesaria y conocer el contexto en el que se desarrolla el personal.

1.7.2.2 Estudio descriptivo

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde. Relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué ocurre dicho problema del proyecto, esta forma de investigar “describe”, no explica (Hernández, 2010; Rebollo et al., 2022).

Nos permitirá describir los principales sucesos ocurridos durante la investigación exploratoria y los elementos que componen el diseño organizacional organigrama, misión, visión, manual de funciones y otros puntos.

1.7.3 Población y muestra

Se utilizó como unidad de estudio al restaurante “Los Manzanos” ubicado en la Comunidad de Turumayo y como población conformada por cada uno de los 7 integrantes del personal de restaurante incluyendo al jefe y dueño del restaurante, de los cuales, 6 de ellos son fijos pues trabajan sábados y domingos.

Jefe del restaurante: Hernán Yurquina

Chef: Lucinda Vides

Auxiliar de chef: Diego Yurquina

Lavadora de platos: Lorenza Aguirre

Mesera 1: Lauren Flores

Mesera 2: Marioly Ortiz

Mesero 3: Carlos Balderas

Dado el tipo de proyecto y la reducida población, no se requiere realizar un cálculo de muestra. En su lugar, se entrevistó a los 7 trabajadores del restaurante para recopilar la información.

1.7.4 Fuentes de información

1.7.4.1 Fuentes primarias

Constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes, testimonios o contacto directo con los sujetos, objetos o procesos directamente relacionados con la investigación (Hernández et al., 2020).

Para la recolección de datos la fuente primaria utilizada fue el contacto directo con el dueño además del personal del restaurante y se pudo recolectar la información requerida.

1.7.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias. El documento primario es la fuente del dato original; mientras que el secundario lo retoma, de acuerdo con las funciones que desempeña en el campo del conocimiento (Hernández et al., 2020).

Para la recopilación de información se procederá mediante entrevistas de manera verbal, visitas al restaurante de manera presencial para un análisis de la situación del restaurante revisión de artículos, tesis, disertaciones y otros documentos especializados.

1.8 Métodos

1.8.1 Método inductivo

El método inductivo se fundamenta en el razonamiento que parte de aspectos particulares para construir juicios o argumentos generales (Quesada, 2018; Zanabria, 2024).

Se utilizó el método inductivo a través de la observación mediante visitas realizadas al restaurant, por medio de preguntas realizadas al personal se logró identificar el problema de la empresa.

1.9 Técnicas y procedimientos

1.9.1 Entrevista

Esta es una técnica para recolectar información desde el enfoque cualitativo, se fundamenta en obtener información referida a opiniones, ideas, valoraciones, etc. En esta técnica el entrevistado debe exponer sentimientos, deseos, molestias, disgustos,

emociones, de acuerdo al problema planteado. En el transcurso de la entrevista, los participantes (Entrevistador y entrevistado), pueden ampliar o modificar el proceso de la entrevista, lo que va a depender de las preguntas y las respuestas que se obtengan; mediante la entrevista también pueden formularse posibles soluciones al problema de la investigación (Arias et al., 2021).

Esta técnica se aplicó al dueño y al personal del restaurante “Los Manzanos” quienes nos brindaron la información necesaria para la realización del proyecto de investigación.

1.9.2 Observación participante

La observación participante se utiliza con el propósito de realizar un juicio valorativo de las competencias adquiridas y evidenciadas, basándose en la descripción de lo observado.

Para la puesta en práctica de este tipo de técnica es necesario que quien indague se interne en el mundo, los sentimientos y principalmente comparta vivencias, nociones, propósitos de las personas a las cuales se investiga (González et al., 2021).

La observación participante también es una técnica utilizada comúnmente en los estudios cualitativos, para ello se requiere que el investigador se integre al grupo que se pretende estudiar y se relacione con estos, lo más que se pueda el investigador debe registrar de forma descriptiva o narrativa lo observado a partir de la interacción con los sujetos (Medina, 2023).

Esta técnica nos permitirá obtener más información sobre las tareas y diferentes actividades que se desarrolla dentro del Restaurante y así poder tener un conocimiento de cómo se realiza las actividades y poder concluir la investigación.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Diseño organizacional

Robbins y Coulter (2010) y Araica et al. (2021), comentan que cuando los gerentes crean o cambian la estructura organizacional, se involucran en el diseño organizacional, que se refiere al proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias; por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización (Tituaña-Sotalin, 2015; Alba, 2022).

Chiavenato (2009) y Alvarado et al. (2024), dicen que el diseño organizacional es un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización.

Los cuales se detallan a continuación:

Especialización: Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo.

Departamentalización: Fundamento mediante el cual se agrupa las tareas.

Esta puede ser por funciones, productos, geográfica, procesos, clientes, equipos inter funcionales.

Cadena de mando: Una línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quien informa a quien.

Amplitud de control: número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

Centralización: El grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.

Descentralización: El grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.

Formalización: Grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Por lo tanto, el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de acuerdo a la especialización, departamentalización, centralización, descentralización y formalización dentro de la organización (Alvarado et al., 2024).

2.1.1 Importancia del diseño organizacional

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales (Mintzberg 2012; Espinoza 2022).

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

2.1.2 Problemas por la ausencia de un diseño organizacional

Según Higueta et al. (2011) y Ortiz-Gutiérrez et al. (2021), la ausencia de un diseño organizacional en un restaurante puede ocasionar varios problemas significativos:

1. **Falta de coordinación y comunicación:** Sin una estructura clara, los empleados pueden no saber a quién reportar o cómo coordinarse con otros departamentos, lo que puede llevar a malentendidos y errores operativos.

2. **Baja productividad:** La falta de roles y responsabilidades definidos puede resultar en duplicación de esfuerzos o tareas no realizadas, afectando la eficiencia general del restaurante.

3. **Alta rotación de personal:** Un diseño organizacional deficiente puede generar insatisfacción laboral, porque los empleados pueden sentirse desmotivados o inseguros sobre sus funciones, lo que puede llevar a una alta rotación de personal.

4. **Problemas de gobernanza:** Sin una estructura adecuada, puede haber conflictos de prioridades y falta de claridad en la toma de decisiones, lo que puede afectar negativamente la gestión del restaurante.

Estos problemas resaltan la importancia de un diseño organizacional bien definido para asegurar el buen funcionamiento y éxito de un restaurante.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizativa formal especifica la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones establecidas por la dirección. A continuación, se describen diferentes definiciones:

Robbins y Coulter (2010) y Ramírez (2024), explican que por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (Misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

La estructura organizacional se define como “la distribución formal de los puestos dentro de una organización. Esta estructura puede mostrarse visualmente en un organigrama y tiene muchos propósitos como: dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, asignar y utilizar recursos de la organización (Vázquez y Sánchez, 2022).

La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, 2012; Ordoñez-Espinoza et al., 2022).

La estructura es la manera formal en la que se agrupan las personas de una organización y esta se ve representada gráficamente por el organigrama, entendiendo que el diseño organizacional hace referencia a la estructura organizacional en conjunto; las actividades más conocidas como procesos son los encargados de darle sentido al esquema planteado (Sanchez, 2022).

Este mismo autor menciona que la comunicación es la herramienta que debe ayudar a las organizaciones con las falencias que puedan tener en los procesos que se llevan a cabo y no solo dar una mirada a la forma estructural cuando estos fallan.

Con lo anterior se puede concluir que la comunicación va de mano con la toma de decisiones, una decisión no solo puede afectar la empresa, puede afectar personas, familias, relaciones.

2.2.1 Importancia de la estructura

La importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa (Haro, 2005; González, 2022).

2.2.2 Características de las estructuras

La estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad (Strategor, 1995; Gambino et al., 2020).

A menudo, los conceptos de estructura organizacional y diseño organizacional se ven como sinónimos. Normalmente la estructura organizacional es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad (Hodge, 2003; Gambino et al., 2020).

La estructura organizacional es como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad (Chiavenato, 2006; Gambino et al., 2020).

La estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas, la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible (Gambino et al., 2020).

Estas estructuras pueden ser de dos tipos: Centralizado y Descentralizado.

2.2.2.1 Centralizado

Concentra las decisiones en los altos cargos de la jerarquía. La estructura centralizada se caracteriza por su estilo jerárquico, la mayor parte de las decisiones son tomadas por las personas que ocupan el más alto rango, en este estilo de organización las políticas de la empresa son muy específicas, existe un mayor control sobre el trabajo y es muy común delegar a las personas según sus características (López, 2022).

2.2.2.2 Descentralizado

Permite a cada departamento importantes márgenes de autonomía.

Es un modelo más abierto que permite a la organización tener una toma de decisiones mucho más rápida, siempre habrá un líder que tenga la última palabra, pero se involucra a todos para que el trabajo fluya de mejor manera. En la descentralización es importante resaltar al empoderamiento, que permite a los miembros de la organización tener poder e independencia, además se consideran sus capacidades únicas como la iniciativa y eficacia a diferencia de tomar en cuenta los roles y responsabilidades asignados (Rodas, 2016; López, 2022).

2.2.3 Tipos de estructuras organizacionales

Los tipos de estructuras organizacionales se describen de acuerdo a Mintzberg (2012) y Hernández et al. (2022).

2.2.3.1 Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el propietario y el gerente es uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, "se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control"

2.2.3.2 Funcional

Este tipo de estructura organizacional aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea, las organizaciones, el principio funcional separa, distingue y especializa, a medida que el negocio crece y se desarrolla, las empresas crecen en el campo de la competición y de la producción en masa, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales. Esa flexibilidad indispensable para la organización competitiva e innovadora es uno de los principales puntos débiles de la estructura lineal.

2.2.3.3 *Staff*

Este tipo es el resultado de la combinación lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas comparte características lineales, que al complementarse crea un tipo de organización más completo y complejo. Órganos de línea (Órgano de ejecución) y de asesoría (Órgano de apoyo y consultoría) que mantienen relación entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y de principios jerárquico mientras que los órganos de *staff* presentan asesoría y servicios especializados.

2.2.3.4 **Comité**

El comité es un grupo de personas con autoridad de línea y *staff*, al cual se le entrega un asunto para su estudio, de hecho, esta característica diferencia al comité de otros órganos de la administración. Existen diferentes clases de comités, los que hacen funciones administrativas, los que realizan funciones técnicas, y, por último, los que realizan el estudio de problemas y aquellos que proveen recomendaciones.

Las características principales son:

- El comité no es un órgano de la estructura organizacional.
- Los comités pueden ser formales, informales, temporales o permanentes.
- Formales: Cuando forman parte de la estructura de la empresa, con deberes y autoridad específicamente delegadas.
- Informales: Cuando se organiza por una persona que desea un estudio o decisión sobre algún problema especial.
- Temporales: Cuando se realiza el estudio de algún problema en especial por un tiempo relativamente corto.
- Permanentes: Los comités formales son, por lo general, permanentes.

2.3 Análisis de la matriz FODA

El análisis de la matriz FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.), en los años sesenta, y sigue estando plenamente vigente a día de hoy. Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas. La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada (Sánchez Huerta, 2020).

Según Sánchez (2020), no existe una guía para saber cuándo debe una empresa o una persona hacer un análisis FODA o DAFO, pero algunas situaciones en las que podría ser útil son:

1. Antes de crear una nueva empresa.
2. Una vez al año para mantener o redefinir la estrategia de la misma
3. Ante un nuevo proyecto.
4. Ante cualquier cambio interno o externo que consideremos que afecta sustancialmente nuestra posición competitiva.

2.4 Misión

La definición de la misión resulta importante en el ámbito estratégico al establecer los clientes potenciales, los productos y los servicios a ser ofrecidos, así como fijar claramente su negocio y valores (Thompson et al., 2008; Badilla et al., 2024).

“Una misión institucional es un componente integral del proceso de gestión estratégica” (Cochran et al., 2008; Mancini, 2023).

Case et al. (2012) y Castro Quiroz et al. (2021), afirman que las misiones institucionales continúan siendo el dispositivo de comunicación organizacional más importante para informar a todas las partes interesadas de qué y quién es importante para la empresa.

Las misiones varían en tamaño y contenido, lo que indica que hay poco consenso sobre lo que una misión realmente debe contener. Así, las misiones están siendo utilizadas para una gran variedad de propósitos generando confusión respecto de su principal objetivo (Baetz y Bart, 1996; Alegre et al., 2018).

La misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo. Es lo que diferencia una organización de otra y resulta esencial para la formación de los objetivos y estrategias de la empresa (Drucker, 1974; Mejia, 2024).

Para redactar la misión González et al. (2019), dicen que se debe responder:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Qué produce?
- ¿Qué actividad desarrolla?

2.5 Visión

La misión mira hacia adentro de la organización, mientras que la visión lo hace hacia afuera; es decir, la misión se orienta al muy largo plazo y la visión lo hace en mediano plazo. La declaración de misión debe estar pensada para incrementarse con el tamaño de una organización (Drucker, 2000; Avero, 2022).

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y a sí misma. Es decir, muestra cómo le gustaría que el mundo fuese dentro de algunos años (Barraza, 2019; Costa Marcé et al., 2020).

Normalmente para redactar la visión utiliza palabras como: ser el mejor, ser el líder, ser la única, ser destacado, brinda la mayor oportunidad de su vida, la primera en exportar en el país, etc., u otra terminología que determine de alguna manera grandeza.

2.6 Organigrama

Para Pérez (2016), organigrama es lo siguiente:

La representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas.

El organigrama es de gran ayuda para la empresa porque permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (Superposiciones, duplicidades...) Pero también representa una valiosa información de cara al exterior, tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización.

Previo a la realización de un organigrama es necesario crear la estructura organizativa que va a permitir desarrollar eficazmente el proceso productivo.

La creación de la estructura organizativa, puede dividirse en las siguientes fases:

- Dividir el trabajo en tareas según el contenido de las mismas.
- Agrupar las tareas en puestos de trabajo teniendo en cuenta la homogeneidad de las mismas.
- Dotar a cada tarea de los medios y recursos necesarios tanto materiales como humanos para poder llevarla a cabo.
- Establecer las relaciones entre las distintas unidades organizativas.
- Asignar a cada unidad tanto la autoridad necesaria como la responsabilidad.

2.6.1 Objetivos de un organigrama

De un modo general, con el organigrama Pérez (2016), pretende mostrar:

- La estructura de la empresa, representando los organismos que la componen e indicando las relaciones jerárquicas existentes entre ellos de una forma esquemática y clara.
- El grado de dependencia que existe entre los distintos niveles.
- Los distintos puestos de trabajo y sus funciones, así como el personal responsable a cargo.

2.6.2 Requisitos que debe cumplir

Es importante que el organigrama cumpla con los objetivos citados anteriormente para los que se creó. En otro caso, no tendría ningún sentido. Para ello debe reunir los siguientes requisitos:

- Exactitud: debe reflejar de forma precisa la estructura de la organización de la empresa.
- Realidad: debe representar la estructura jerárquica existente en la empresa en el momento de su realización debiendo actualizarse con cada modificación realizada.
- Comprensibilidad: ha de ser fácilmente inteligible por las personas a las que se trata de informar.
- Sencillez: únicamente reflejará los elementos indispensables para facilitar la información que pretenden dar, sin dar lugar a confusiones.
- Deberá ser elaborado por los responsables de la empresa.

2.6.3 Clases de organigramas

Según Franklin (2008) y Buj et al. (2021), los organigramas definen la estructura formal de cualquier organización, por ello, dependiendo del modelo de organización jerárquica adoptada, el organigrama será diferente.

Existen varios criterios sobre su posible clasificación:

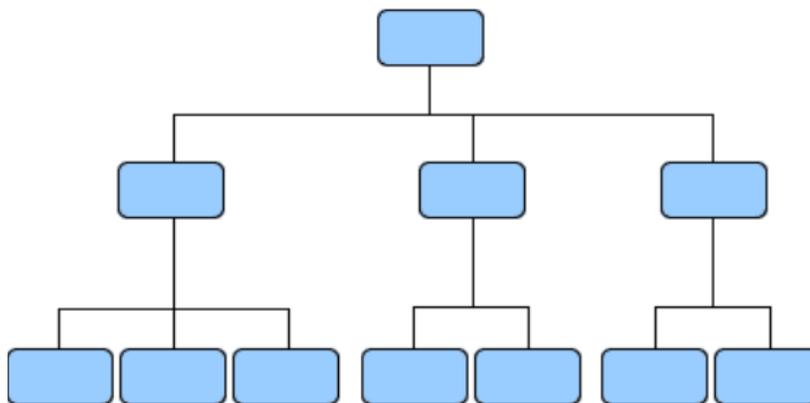
1. Dependiendo de la forma que adopten:
 - Verticales: las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en los niveles más elevados y, debajo de ellos, los que están subordinados. A medida que vamos descendiendo por el organigrama va disminuyendo la autoridad y la responsabilidad. Son los más habituales.

- Una variedad de éstos son los organigramas piramidales. Aquí en la cúspide se establecería la mayor autoridad e igualmente iría descendiendo conforme nos acercamos a la base.

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

Figura 3

Ejemplo de un organigrama vertical



Fuente: La Figura 3 fue extraída de Organización de empresas de Franklin el 4 de agosto de 2024 (Franklin, 2008; Buj et al., 2021).

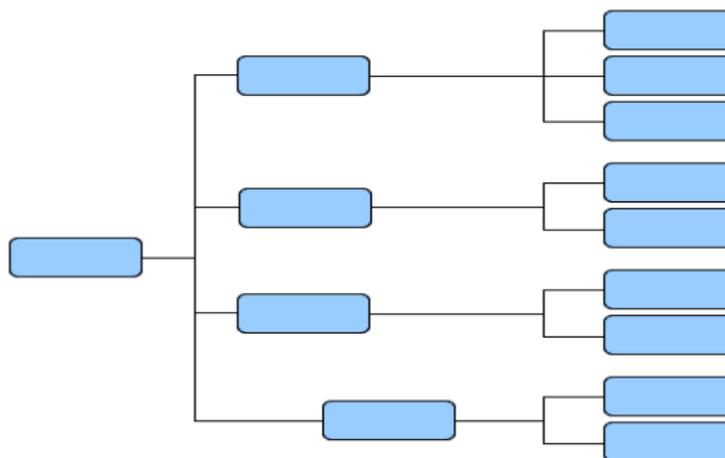
- Horizontales: las unidades que tiene mayor autoridad se sitúa en la parte izquierda del organigrama y los subordinados a ellas, se colocan a la derecha.

En este organigrama la máxima autoridad se encuentra ubicada en el lado izquierdo y los siguientes se encuentran ubicados en una jerarquía descendiente de izquierda a derecha donde los que se encuentran más a la derecha son los de menor jerarquía.

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

Figura 4

Ejemplo de un organigrama horizontal



Fuente: La Figura 4 fue extraída de Organización de empresas de Franklin el 4 de agosto de 2024 (Franklin, 2008; Buj et al., 2021).

- Circular: en el centro se sitúan los puestos de mayor nivel y conforme nos alejamos del mismo los de menor nivel.

Este organigrama es un poco más complejo porque muestra la ubicación jerárquica por varios anillos que representan los distintos cargos dentro de un círculo. En este diagrama la máxima autoridad se encuentra ubicado en el centro del círculo y los siguientes niveles administrativos de acuerdo con su jerarquía se encuentran ubicados de mayor a menor en los anillos que se encuentran dentro del círculo desde el centro hacia afuera donde se encuentra el de menor jerarquía.

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Figura 5

Ejemplo de un organigrama circular



Fuente: La Figura 5 fue extraída de Economipedia el 4 de agosto de 2024 (Economipedia, 2020).

2. Por el fin que persiguen:

- Informativos: los que pretenden proporcionar una visión general de la estructura de la empresa, por lo que sólo comprenderán las grandes unidades que la integran.
- De análisis: deben comprender la totalidad de la estructura, incluyendo las menores unidades que la integran y reflejando todas las relaciones existentes. Son muy útiles para departamentos concretos.

3. Por la extensión:

- Generales: reflejan la estructura de toda la empresa.
- Detallados: se refieren a un departamento concreto.

4. Por el contenido:

- Estructurales: únicamente representan las diversas unidades que constituyen la empresa y las relaciones entre ellas.
- Funcionales: representan los contenidos de cada una de las entidades representadas.
- De personal: en las unidades representadas se indica su denominación y el nombre y rango de la persona que está al frente de la misma.
- Según el modelo de organización o estructura:
 - Estructura jerárquica: se apoya en la unidad de mando, de forma que todos los niveles dependen sólo del inmediato superior, de quien recibirán las órdenes.
 - Estructura funcional: se organizan los distintos niveles según la función que realizan dentro de la empresa.
 - Estructura mixta o línea funcional: se mantiene la línea jerárquica como determinante del mando y autoridad y se acompaña de otra línea de staff cuya función es para asesorar a la unidad que apoya.
 - Estructura divisional en función del producto: se realiza en empresas con un crecimiento diversificado tanto en los productos como en los mercados.

2.7 Manual de Funciones

Un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; también un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo (Chiavenato, 2009; Moreno, 2022).

Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación (Gómez, 1997; Torres, 2020).

Un manual debe estar conformado por: la descripción básica del cargo, objetivo estratégico del cargo, funciones básicas, personal relacionado con el cargo y perfil del cargo. Estos aspectos mencionados anteriormente son parte de un manual clásico, pero con el tiempo se han ido incorporando otros elementos como las competencias laborales (Rendón et al., 2007; Taboada, 2021).

2.7.1 Partes fundamentales del manual de funciones

Tabla 1

Partes fundamentales del manual de funciones

PARTES FUNDAMENTALES DE UN MANUAL DE FUNCIONES
<p style="text-align: center;">Descripción básica el cargo</p> <p>Dentro de este aspecto se describe el nombre del puesto o cargo, la dependencia a la que pertenece y el cargo de su superior o jefe.</p>
<p style="text-align: center;">Objetivo estratégico del cargo</p> <p>Se refiere a la función principal que define el grupo de funciones, tareas y responsabilidades y a la importancia que tiene dentro de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">Funciones básicas</p> <p>Se incluyen las funciones y tareas que el empleado o trabajador debe realizar en el desempeño de sus labores.</p>
<p style="text-align: center;">Personal relacionado con el cargo</p> <p>Este aspecto se lo describe mediante el organigrama de la institución porque sirve para ubicar al puesto en la institución y reconocer con qué unidades y puestos debe interactuar para realizar su trabajo.</p>

Nota: La Tabla 1 fue extraída de Economipedia el 17 de junio de 2024 (Economipedia, 2022).

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

3.1 Análisis del macro entorno

El objetivo es realizar un análisis de la información con el fin de identificar las variables del macro entorno que impactan en las actividades de la empresa. Además se busca determinar los factores que afectan al restaurante y comprender su influencia en su funcionamiento.

3.1.1 Análisis PEST

En una investigación de diseño organizacional para un restaurante es fundamental para entender los factores externos que pueden influir en el éxito del negocio. Este análisis incluye aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos (Análisis PEST).

3.1.1.1 Entorno político- legal

Según el diario El país Molina (2024), el sector político que rodea a las empresas es de suma importancia puesto que puede afectar tanto en forma positiva como negativa.

El entorno político en Bolivia actual es cambiante y complejo porque el país experimenta un sin fin cambios políticos en los últimos años, su actual presidente es Luis Arce Catacora en las elecciones 2021.

En Bolivia se realizó el Censo el día 23 de marzo del presente año el cual ocasiono incertidumbre en la Población, debido a los conflictos políticos que actualmente afectan al país. A disputa en el Órgano Judicial marcando por el cuoteo entre “evistas” y “arcistas”; está teniendo un impacto negativo en la estabilidad política y económica de Bolivia (Miranda, 2020).

Estos cambios políticos han tenido un impacto significativo en el entorno empresarial en Bolivia por ejemplo la inestabilidad política ha hecho que sea más difícil para la empresa planificar a largo plazo además la incertidumbre sobre las políticas gubernamentales ha hecho que sea más difícil para las empresas tomar decisiones sobre inversiones y expansión.

A pesar de estos desafíos hay algunas oportunidades para las empresas en el entorno político de Bolivia por ejemplo nuestro país tiene una población joven y en crecimiento lo que crea un mercado potencial para los productos y servicios además que tiene abundantes recursos naturales que puede ofrecer oportunidades para las empresas que operan en el sector extractivo, en resumen los factores políticos que podrían llegar a afectar a las empresas en Bolivia son: la estabilidad política, las políticas gubernamentales como ser impuestos y subsidios que podrían afectar o ayudar al sector automotriz y los conflictos sociales.

Para Walter Morales, ex director del BCB, el año 2023 básicamente se registró una lenta reactivación económica principalmente en los sectores más golpeados por la pandemia: gastronomía, hotelería y turismo. Por otro lado, las exportaciones de productos no tradicionales tuvieron una gran performance, alcanzando cifras históricas, tanto en volumen como en precios, hecho que contribuyó de alguna manera a contener la caída de las RIN, (Las reservas internacionales netas).

A nivel nacional, las ventas facturadas de los restaurantes a junio de 2023 llegaron a \$us312 millones, con un aumento del 15% en relación a similar periodo del año pasado, mientras que respecto a junio de 2021 se registró un aumento del 26%. Estos indicadores reflejan una mejora sostenida en las ventas de las empresas de servicios de gastronomía, producto de la consolidación de la recuperación económica (Laszcano, 2022).

➤ **Licencia de funcionamiento**

Según el artículo de asesórate en Bolivia, la licencia de funcionamiento representa una autorización municipal que nos permite desarrollar una actividad económica con total legalidad, para la obtención de la misma, se ha tenido que cumplir con todos los permisos previos para la

obtención de la misma (Uso de suelo autorizado, permiso medio ambiental y otros dependiendo de la actividad a desarrollar) en un lugar determinado.

Debido a su carácter de autorización o permiso para el funcionamiento de una actividad económica, es imprescindible y necesario contar con una licencia de funcionamiento.

También es importante mencionar que la obtención de la Licencia de Funcionamiento otorgan los siguientes beneficios:

1. Seguridad Jurídica para el desarrollo de una actividad económica.
2. Respaldo ante nuestros clientes y proveedores.
3. Acceso a financiamiento bancario.

Al contar con la licencia de funcionamiento evitamos:

1. Clausuras
2. Pago de multas

El Gobierno Municipal realiza constantemente fiscalización a las actividades comerciales a fin de verificar la existencia de la Licencia de Funcionamiento y el pago de la patente municipal, y en función de ello, determina la clausura y multa de aquellos locales comerciales que no poseen licencia de funcionamiento.

- Requisitos
 - a) Persona Natural:
 - 1) Declaración Jurada Formulario N°101 (Debidamente llenado y firmado).

- 2) Documento de Identidad del Interesado (Fotocopia).
- 3) Certificado de Registro al Padrón Nacional de Contribuyentes (Fotocopia).
- 4) Plano de Uso de Suelo o croquis de ubicación del domicilio del propietario y ubicación de la Actividad Económica (Fotocopia).
- 5) Aviso de cobranza de Luz y/o Agua del domicilio de la Actividad Económica (Fotocopia).
- 6) Evaluación del impacto Ambiental fotocopia

b) Persona Jurídica:

- 1) Declaración Jurada Formulario N°101 (Debidamente llenado y firmado).
- 2) Certificado de Registro al Padrón Nacional de Contribuyentes (Fotocopia).
- 3) Fotocopia del Poder del Representante Legal (Si corresponde).
- 4) Documento de Identidad del Representante Legal (Fotocopia a color).
- 5) Acta de Constitución de la Empresa o Personería Jurídica o Documento que acredite la Asociación (Fotocopia).
- 6) Aviso de cobranza de Luz y/o Agua del domicilio de la Actividad Económica (Fotocopia).
- 7) Plano de Uso de Suelo o croquis de ubicación del domicilio del propietario y ubicación de la Actividad Económica (Fotocopia).

➤ **NB 176005:2011 Servicios de Restaurante - Requisitos de Higiene**

Esta norma establece los requisitos de higiene de los establecimientos dedicados a la actividad de restaurante en cualquiera de sus modalidades y es aplicable a todas las áreas del establecimiento del servicio de restaurante.

Permite comprender y desarrollar un entorno capaz de cumplir con requisitos de infraestructura, higiene del personal, limpieza, desinfección y control de plagas en todas las áreas que comprenden el restaurante, a fin de proporcionar alimentos inocuos a los consumidores. Esta norma puede aplicar en micro, pequeños, medianos y grandes restaurantes.

El principal beneficiario es la propia empresa debido a que la implementación y certificación impulsará:

- Fomentar la Cultura de la Calidad
- Facilitar el cumplimiento de requisitos legales.
- Identificar los requisitos de las partes interesadas.
- Disminuir quejas y reclamos.
- Mejorar la imagen institucional.
- Aumentar la credibilidad para los clientes impulsando nuevos mercados.

3.1.1.2 Entorno económico

El factor económico es uno de los más importantes para tomar en cuenta debido a que afecta a los restaurantes, tanto a nivel nacional como local, debido a que el comportamiento de los consumidores y su poder adquisitivo están relacionados con la etapa de auge, estancamiento

o recuperación por los que atraviesa la economía. Por lo cual se tomarán los siguientes datos económicos registrados (Quisbert, 2023).

- **El Producto Interno Bruto (PIB) en Bolivia**

Es un indicador que mide el valor de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos de una economía en un período determinado.

Figura 6

Bolivia: crecimiento y participación del producto interno bruto, según actividad económica, 2023 (En porcentaje)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Crecimiento ⁽¹⁾	Participación ⁽²⁾
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	3,08	100,00
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros impuestos indirectos	3,15	15,44
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	3,07	84,56
1. Agricultura, silvicultura, caza y pesca	2,67	13,47
2. Extracción de minas y canteras	-3,08	8,86
3. Industrias manufactureras	1,82	10,19
4. Electricidad, gas y agua	6,68	2,44
5. Construcción	3,51	2,74
6. Comercio	3,39	7,02
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,09	9,41
8. Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	4,22	10,10
9. Servicios comunales, sociales, personales y domésticos	12,37	4,52
10. Restaurantes y hoteles	6,79	2,44
11. Servicios de la administración pública	3,20	17,56
Servicios bancarios imputados	3,62	-4,19
PIB NOMINAL	45.464	millones de dólares

Fuente: La Figura 6 fue extraída de Bolivia en cifras el 18 de agosto de 2024 (Bolivia en cifras, 2024).

En 2023, el PIB nominal de Bolivia llegó a 45.464 millones de dólares. Durante el período de la recuperación económica, el crecimiento de Bolivia registró una variación de

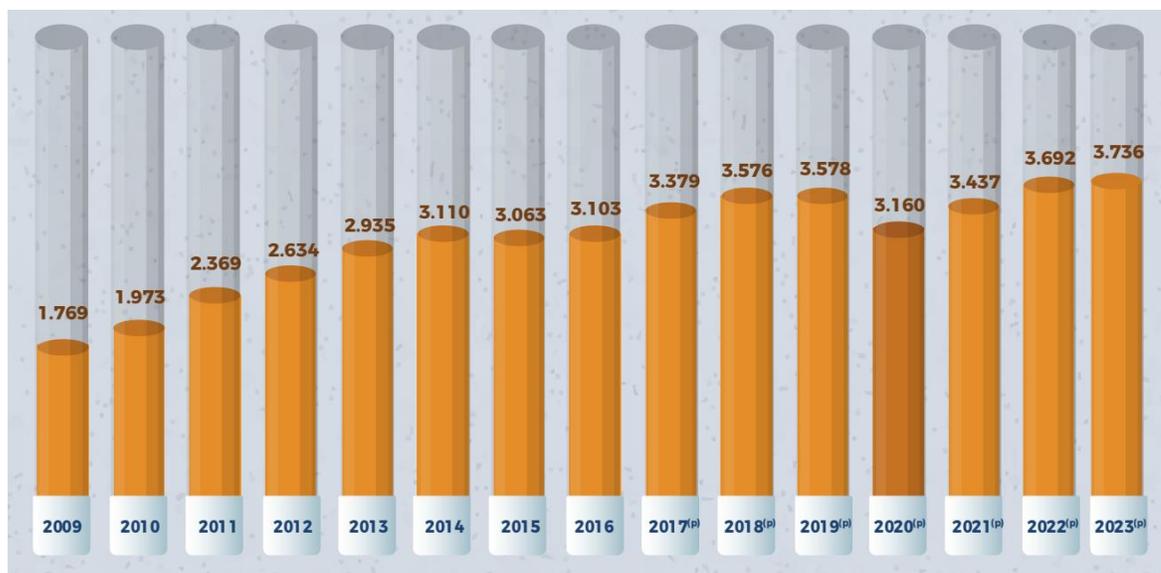
3,08%, explicado principalmente por los sectores de Servicios Comunales, Sociales, Personales y Doméstico, y Restaurantes y Hoteles, que crecieron en 12,37% y 6,79%, respectivamente.

- **El PIB per cápita en Bolivia**

Es un indicador que refleja la medición del PIB nominal de un país, dividido entre el número de sus habitantes en un determinado período, generalmente un año.

Figura 7

Bolivia: producto interno bruto per cápita, 2009 - 2023 (En dólares)



Fuente: La Figura 7 fue extraída de Bolivia en cifras el 18 de agosto de 2024 (Bolivia en cifras, 2024).

En 2023, el PIB per cápita de Bolivia alcanzó a 3.736 dólares.

- **PIB en Tarija**

Figura 8

Tarija: crecimiento y participación del producto interno bruto, según actividad económica, 2022 (En porcentaje)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Crecimiento ⁽¹⁾	Participación ⁽²⁾
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	-6,22	100,00
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros impuestos indirectos	-6,06	28,64
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	-6,26	71,36
1. Agricultura, silvicultura, caza y pesca	1,38	7,60
2. Extracción de minas y canteras	-17,34	26,57
3. Industrias manufactureras	-3,78	3,99
4. Electricidad, gas y agua	5,68	0,97
5. Construcción	-2,25	3,18
6. Comercio	-1,79	3,15
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,06	5,24
8. Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	5,15	5,72
9. Servicios comunales, sociales, personales y domésticos	5,57	1,34
10. Restaurantes y hoteles	12,98	1,12
11. Servicios de la administración pública	2,08	14,66
Servicios bancarios imputados	10,71	-2,17
PIB NOMINAL	3.049	millones de dólares

Fuente: La Figura 8 fue extraída de Tarija en Cifras el 18 de agosto de 2024 (Tarija en cifras, 2024).

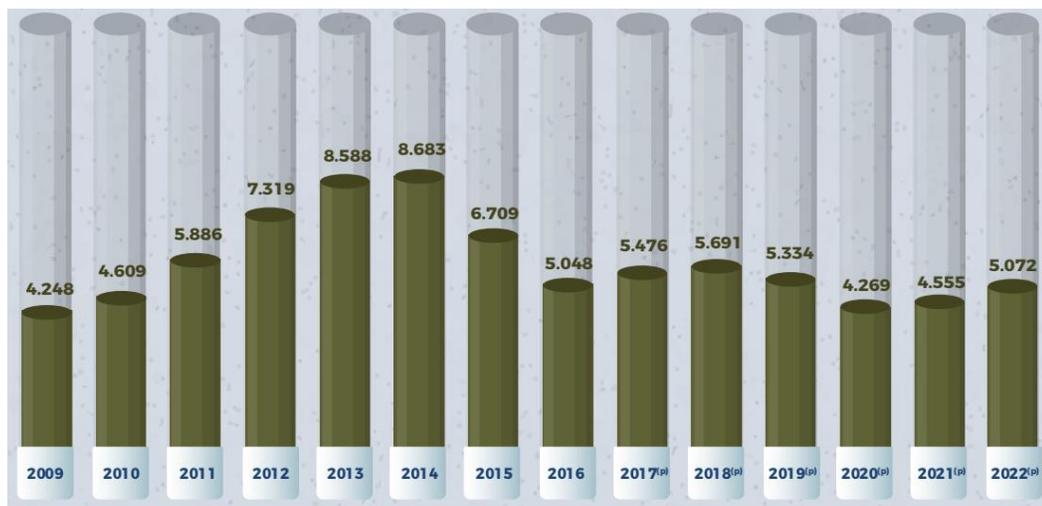
En 2022 el PIB nominal para el departamento de Tarija llegó a 3.049 millones de dólares.

En el período de la recuperación económica, el crecimiento de Tarija registró una variación de -6,22%, explicado principalmente por la disminución de la actividad económica de petróleo crudo y gas natural en 17,34%.

- **El PIB per cápita en Tarija**

Figura 9

Tarija: producto interno bruto per cápita, 2009 – 2022 (En dólares)



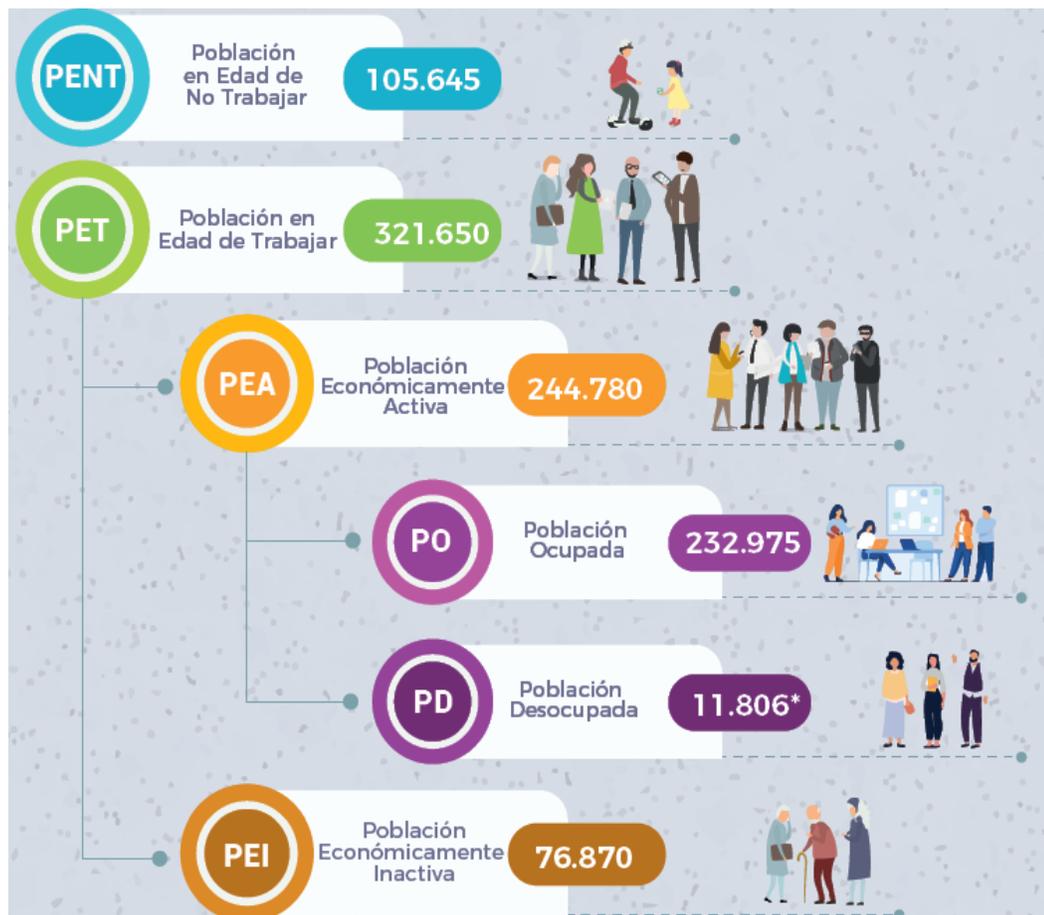
Fuente: La Figura 9 fue extraída de Tarija en Cifras el 18 de agosto de 2024 (Tarija en cifras, 2024).

En 2022 el PIB per cápita del departamento de Tarija alcanzó a 5.072 dólares.

- **Empleo en Tarija**

Figura 10

Tarija – urbana: población según condición de actividad, 4t – 2023 (En número de personas)



Fuente: La Figura 10 fue extraída de Tarija en Cifras el 18 de agosto de 2024 (Tarija en cifras, 2024).

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Continua de Empleo (ECE), al cuarto trimestre de 2023 (4T-2023), la Población Económicamente Activa (PEA) del área urbana del departamento de Tarija alcanzó a 244.780 personas.

- **Inflación en Tarija**

Según Redacción Central del diario El País (2024), el presidente del Colegio Departamental de Economistas de Tarija, Fernando Romero, señala que la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de abril 2024 fue positiva, de 0,57%. De abril de 2023 fue de solo el 0,18%, la tercera parte de manera comparativa.

“En cuatro meses del 2024, ya alcanzamos el 61%, más de la mitad, de la inflación acumulada de todo el 2023, que fue del 2,12%. La inflación acumulada de enero a abril 2024 fue de 1,31%, sin embargo, comparando con el 2023, durante el mismo periodo, el valor era de apenas 0,01%. Se observa que el incremento del IPC es sostenido en este primer cuatrimestre del 2024, sobre todo por los dólares en la economía que ejerce mayor presión inflacionaria y pérdida del poder adquisitivo en la población”, señala.

El resumen en el factor económico los restaurantes deben tener en cuenta al operar en el país en una economía en desarrollo con un alto potencial de crecimiento, pero también es vulnerable a lo externo y a los cambios de precios de las materias primas o las condiciones económicas globales.

3.1.1.3 Entorno sociocultural

El Instituto Nacional de Estadística (INE) (2024), dio a conocer los datos oficiales de población obtenidos en el Censo realizado el pasado 23 de marzo, según la información en el país somos 11.312.620 habitantes.

Según el blog de hábitos de la alimentación en Bolivia (2023), en gran parte del mundo, los factores sociales y culturales tienen una gran influencia sobre lo que se consume la gente,

tendencias alimenticias, salud, entre otros; sin embargo, los hábitos y prácticas alimenticias son a la vez causa principal, o importante de la mala nutrición. Por el contrario, muchas practicas especialmente diseñadas para proteger y promover la salud, evitando así enfermedades como obesidad, diabetes, etc.

No obstante, también, algunas prácticas alimentarias tradicionales y tabúes de ciertas sociedades pueden contribuir a deficiencias nutricionales en grupos específicos de la población.

Tarija es un departamento que cuenta con una gran variedad gastronómica desde la comida tradicional hasta la comida rápida, siendo este departamento uno de los favoritos a nivel nacional para ser visitado por los turistas. Ya que muchos de estas personas optan por visitar los diferentes lugares atractivos de la ciudad de Tarija y sobre todo disfrutar de los diferentes platos típicos en los que se destaca Tarija.

En la ciudad de Tarija existe una elevada preferencia por el consumo de la comida rápida por parte de la población, la principal causa que los lleva a consumir este tipo de comida es la falta de tiempo para elaborar sus alimentos ya sea por motivos laborales, estudios o diversas actividades personales.

Pero el elevado consumo de comida rápida en la ciudad de Tarija tiene su lado negativo, porque este tipo de comida rápida no es las más saludables, estos alimentos con el tiempo pueden traer diferentes consecuencias para la salud.

Asimismo muchos tarijeños y turistas que vienen a la ciudad de Tarija optan por consumir aun la comida típica y criolla, un factor a favor es que los bolivianos normalmente optan por consumir lo conocido.

En resumen, Bolivia presenta un entorno dinámico donde las tendencias hacia la salud, la diversidad cultural y la conveniencia están moldeando el panorama de consumo alimenticio.

3.1.1.4 Entorno tecnológico

En el sector de restauración es frecuente que las tecnologías no sean adoptadas rápidamente debido a la antigüedad de la industria y a la costumbre de realizar las prácticas tradicionales. No obstante, existen innovaciones tecnológicas de gran impacto en todo el mundo que pueden ser fundamentales para el futuro de esta industria.

De acuerdo con Ivanot et al. (2019), si bien la adopción de tecnologías robóticas y de IA (Inteligencia artificial) en la industria de los restaurantes aún está en sus inicios, el campo está creciendo activamente, brindando un número cada vez mayor de ejemplos de empresas que implementan dichas tecnologías para sus operaciones.

Uno de las claves para ser más competitivos en los negocios es el uso de la tecnología avanzada.

Ha habido una gran revolución en los mercados tras los grandes avances tecnológicos de la información. La aparición de internet y, con ella, la del comercio electrónico y la comunicación online, han supuesto muchas ventajas y facilidades para las empresas. Por tanto, es muy interesante para empresa la incorporación al cambio tecnológico así incrementará su eficiencia y eficacia, marcará la diferencia con la competencia y ofrecerá mayor calidad en su producto o servicio, aumentando así sus beneficios.

Las redes sociales ya se han convertido en parte esenciales de la vida de las nuevas generaciones, en un rango de edades de entre 15 a 55 años con mayor intensidad.

Por todo esto, tienen un papel protagónico en el día a día, son una herramienta vital de comunicación tanto en el hábito personal como profesional.

La experiencia de salir a comer ya no es solo una actividad que se disfruta en pareja o con un grupo de amigos, sino que ahora se comparte en la red al mundo entero.

Y esto tiene grandes ventajas y desventajas para clientes y dueños de restaurantes.

Cada día, las redes están jugando un papel determinante en el momento de escoger un lugar para salir a comer, ya sea al visitar un puesto de comida rápida o restaurante al utilizar tecnología para tomar esa decisión.

Con el aumento en el uso de los celulares, las estrategias para atraer clientes a los restaurantes toman cada vez más importancia. En Bolivia, la categoría de comida rápida está muy activa en las redes sociales.

Para Turijobs (2019), algunos beneficios que ofrecen las redes sociales a las empresas de comida rápida:

1. Aumentan la percepción de marca

Con casi la mitad del mundo usando plataformas de redes sociales, las redes son un lugar natural para alcanzar a nuevos y (Altamente segmentados) clientes potenciales.

2. Te mantienen en la mente de las personas

La mayoría de los usuarios de redes sociales se meten a sus perfiles al menos una vez al día, según Pew Research Center, y muchas personas están checando sus redes varias veces al día.

3. Aumentan el tráfico web

Las publicaciones y los anuncios en redes sociales son formas clave de atraer tráfico a tu sitio web.

Compartir contenido de calidad de tu blog o sitio web en tus canales sociales es una excelente manera de obtener lectores tan pronto como hagas una nueva publicación.

4. Genera clientes potenciales

Las redes sociales brindan una forma fácil –y con un nivel de compromiso bajo– para que los clientes potenciales expresen interés en tu negocio y tus productos.

5. Impulsan la venta

No importa lo que vendas, las redes sociales pueden ayudarte a venderlo. Tus cuentas sociales son una parte fundamental del embudo de ventas, el proceso a través del cual un nuevo contacto se convierte en cliente.

6. Puedes promocionar tu contenido

Promocionar tu contenido en los canales sociales es una gran forma de presentarles ese contenido atractivo y bien investigado a nuevas personas, lo cual además demuestra tu experiencia y hace crecer tu audiencia.

Entonces la tecnología es un factor favorable para la empresa gracias a las redes sociales a través de las cuales se logra establecer comunicación con los clientes.

En resumen, aprovechar las redes sociales de manera estratégica puede ser fundamental para el crecimiento de los restaurantes y otras empresas, siempre y cuando se gestionen adecuadamente los desafíos inherentes a estas plataformas digitales.

3.2 . Análisis del micro entorno

El objetivo de realizar un análisis de micro entorno en una investigación de diseño organizacional para un restaurante es obtener una comprensión detallada de los factores cercanos que influyen directamente en las operaciones y el éxito del negocio.

3.2.1 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter se utiliza como una herramienta para analizar la competencia de un sector o industria, es decir que esta herramienta permite identificar la competencia de una empresa, así como realizar un análisis de las ventajas y debilidades de esta.

Según este modelo se debe analizar 5 fuerzas, las cuales son: la rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos y poder de negociación de los clientes. A continuación, se realiza el análisis de estas 5 fuerzas al proyecto.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter para el restaurante "Los Manzanos"

El restaurante "Los Manzanos", es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de comidas típicas ofrecidos a la hora del almuerzo a los clientes de la ciudad de Tarija y municipios aledaños como San Andrés y Guerra huayco, el restaurante se encuentra ubicado en la comunidad de Turumayo y ofrece a sus clientes almuerzos típicos. A continuación, se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter en este restaurante.

3.2.1.1 Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre los competidores del restaurante "Los Manzanos" es alta debido a que existen en el momento 10 restaurantes locales dedicados a la elaboración y comercialización de almuerzos para la comunidad de Turumayo. Se debe tener en cuenta que, de estos 10

restaurantes, tres de ellos son sus rivales directos debido a que estos tres además de la elaboración y comercialización de almuerzos para la comunidad también ofrecen sus servicios y tienen clientela que vienen desde la ciudad de Tarija por su amplio espacio tal como lo hace el restaurante "Los Manzanos".

3.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores del restaurante "Los Manzanos es bajo debido a que existen muchos proveedores que le pueden suministrar la materia prima al restaurante, y por este motivo hay muchos proveedores con precios similares y de buena calidad, lo que no les permite subir los precios de los productos.

3.2.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza de entrada de los nuevos competidores es media-alta, debido a diferentes variables tales como las que se mencionan a continuación:

- Para la creación de un establecimiento para prestar los servicios de restaurante es necesario realizar una alta inversión económica por lo tanto se requiere que se tenga capital, pero por otro lado la idea de establecer restaurantes es muy popular actualmente y deja buenos ingresos mientras más reconocidos se hagan y sacando provecho a las redes sociales.
- Para la creación de un restaurante no se requiere de tener una amplia experiencia en negocios, es una idea con muchas ventajas para realizar.
- La materia prima es fácil de conseguir, lo que puede generar más facilidades para la entrada de nuevos competidores.

- Un punto que puede generar dificultades a los nuevos competidores es la lealtad de los clientes hacia los restaurantes ya establecidos y que conocen su calidad.

3.2.1.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es media-baja, porque los productos ofrecidos por el restaurante no pueden ser sustituidos tan fácilmente puesto que las personas asisten a lugares lejanos a comer comidas criollas y el restaurante ofrece en su menú milanesas y lomitos para las personas que acompañan y no deseen comer las comidas criollas.

El restaurante "Los Manzanos" puede ofrecer un servicio y producto de buena calidad y a buen precio para fidelizar a los clientes.

3.2.1.5 Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es medio alto debido a diferentes variables tales como:

- Que los clientes puedan cambiar a otro restaurante si no les gusta la calidad de la atención, el sabor de la comida, la cantidad que se sirve en cada plato y los precios.
- Se debe tener en cuenta la demanda del cliente para realizar mejoras en los platillos o sacar nuevos platos en el menú a ofrecer.
- Estos pueden optar por preparar sus alimentos en sus casas.

CAPÍTULO IV

4 DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE

4.1 Antecedentes

Gracias a la dedicación y al trabajo de los dueños el restaurante actualmente cuenta con 7 personales con los cuales se hace un buen equipo.

4.2 Análisis del Restaurante

4.2.1 Reseña histórica

El restaurante fue fundado en el año 2013 ofreciendo sus servicios y riquísimos platillos en un garaje donde, con solo cuatro mesas. Su pasión por la cocina criolla y el deseo de brindar una experiencia única a los visitantes impulsaron a la familia a expandir el espacio, creando dos techos al aire libre y acondicionando un área verde con rosas, higueras y manzanos, el árbol que dio nombre al restaurante. Un pequeño parque para los niños y un amplio estacionamiento completan el entorno familiar y acogedor del lugar esto le permite ofrecer a sus clientes un servicio de calidad.

Los fundadores de la empresa son Hernán Yurquina y Lucinda Vides ellos junto a sus hijos en un inicio y actualmente con todo su personal de apoyo conforman el gran equipo del restaurante. El dueño junto a su esposa identificó una oportunidad de negocio porque camino a San Andrés se puede ver mucho tráfico de automóviles que buscan un espacio al aire libre donde puedan disfrutar en familia al aire libre.

El Restaurante “Los Manzanos” se encuentra en la comunidad de Turumayo camino a San Andrés, a tan solo 20 minutos del centro de la ciudad de Tarija.

4.2.2 Misión

El Restaurante no cuenta con una misión.

4.2.3 Visión

El Restaurante no cuenta con visión.

4.2.4 Talento humano

Actualmente el Restaurante “Los Manzanos” cuenta con un equipo de 7 trabajadores distribuidos en diferentes actividades, está el dueño, la chef, lavaplatos, auxiliar de chef y meseros.

Tabla 2

Personal que desempeña sus actividades en el Restaurante “Los Manzanos”

Puesto	Cantidad
Dueño	1
Chef	1
Auxiliar de chef	1
Lavaplatos	1
Meseros	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados del Restaurante “Los Manzanos”

4.2.5 Organigrama

El restaurante no cuenta con un organigrama por lo tanto es necesario elaborar un organigrama que refleje todos los puestos y muestre los niveles jerárquicos de manera clara y precisa.

CAPÍTULO V

5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 Introducción

El propósito de este capítulo es realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, centrándose en las actividades y responsabilidades cotidianas de su personal. El objetivo es identificar posibles desafíos y mejorar la gestión administrativa. Para lograr este fin, se llevaron a cabo una serie de preguntas dirigidas al Gerente General de la empresa y al personal del restaurante. Estas herramientas nos brindaron una visión más precisa de las operaciones diarias, los desafíos que enfrentan el personal y lo que necesita atención para optimizar el rendimiento organizacional.

5.2 Entrevista al dueño y gerente del Restaurante “Los Manzanos”

(Ver lista de preguntas en ANEXO N°1)

Se obtuvo el siguiente resultado:

Preguntas:

1. ¿Cuál es su nombre?

R. Hernán Yurquina

2. ¿Cuál es su edad?

R. 58 años

3. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

R. Soy el dueño y jefe del restaurante

4. ¿El restaurante cuenta con una misión y visión?

R. No tenemos, existe una que uno de los trabajadores nos mostró en un trabajo de la universidad que hizo y también nos creó las redes sociales.

5. ¿Tiene definida en físico la misión y visión del negocio?

R. No

6. ¿Cuenta con un manual de funciones de las funciones de cada trabajador?

R. No

7. ¿Cuenta con un manual de procedimientos de las actividades del restaurante?

R. No

8. ¿Tiene establecido en físico el organigrama del restaurante?

R. No

9. ¿Quién y cómo verifica que sus clientes estén satisfechos?

R. Normalmente los mismos clientes vienen a la ventana y nos dicen que la comida está bien que todo les gustó, que el ambiente les hace sentir bien y a los meseros también les dicen son pocas las veces que nos trajeron quejas.

10. ¿Cuenta el establecimiento con un libro de reclamaciones?

R. No

Conclusiones de la Entrevista

Basándose en la información obtenida durante la entrevista con el Dueño y Gerente, se puede concluir que la empresa necesita establecer una estructura organizativa clara, una visión, una misión, representada en un organigrama. Este organigrama permitirá visualizar los distintos cargos de la empresa y la relación de dependencia entre ellos.

También es necesario contar con un manual de procedimientos y un manual de funciones que defina claramente las responsabilidades y tareas de cada cargo. Esto permitirá a cada miembro del equipo comprender sus funciones específicas. Además, ayudará a evitar la sobrecarga de trabajo al garantizar que cada tarea se asigna al personal correspondiente según su cargo.

5.3 Entrevistas dirigidas al personal del Restaurante “Los Manzanos”

(Ver lista de preguntas en ANEXO N°2)

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Preguntas al personal 1:

1. ¿Cuál es su nombre?

R. Lucinda Vides

2. ¿Cuál es su edad?

R. 53 años

3. ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

R. Desde sus inicios harán unos 14 años

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

R. Soy la cocinera

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa?

R. Cocino todas las comidas y dejo todo listo para que pueda servir el encargado, preparo las papas fritas para las milanesas, lomitos y piques al momento y así servir todo caliente.

6. Al ingresar a laborar, ¿Recibió usted un manual de funciones definidas a realizar en el restaurante?

R. No

7. ¿A quién le reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

R. A mí esposo el dueño

8. ¿Usted como personal del restaurante se siente valorado en el restaurante y en la toma de algunas decisiones que le incluyan?

R. Si

9. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?

R. Si en algunas comidas para la preparación sigo un procedimiento.

10. ¿Considera usted que el dueño tiene clara la razón de ser del restaurante y a donde se quiere llegar (Visión)?

R. Si

11. ¿Crees que existe organización y buena comunicación entre todo el personal del restaurante?

R. Si tenemos buena relación.

12. ¿Diría usted que en el restaurante existe la libertad de expresión y el buen ambiente laboral?

R. Si

Preguntas al personal 2:

1. ¿Cuál es su nombre?

R. Lorenza Aguirre

2. ¿Cuál es su edad?

R. 51 años

3. ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

R. 4 años

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

R. Ayudo a doña Lu en lo necesario

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa?

R. Pelo y pico las papas, lavo la lechuga, pico la cebolla, ayudo en la preparación de la comida a la cocinera, lavo los platos y estoy ahí ayudando en lo necesario.

6. Al ingresar a laborar, ¿Recibió usted un manual de funciones definidas a realizar en el restaurante?

R. No en si un manual pero si me fueron explicando lo que tenía que hacer.

7. ¿A quién le reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

R. A la cocinera

8. ¿Usted como personal del restaurante se siente valorado en el restaurante y en la toma de algunas decisiones que le incluyan?

R. Si

9. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?

R. No

10. ¿Considera usted que el dueño tiene clara la razón de ser del restaurante y a donde se quiere llegar (Visión)?

R. No sabría decirlo

11. ¿Crees que existe organización y buena comunicación entre todo el personal del restaurante?

R. Si

12. ¿Diría usted que en el restaurante existe la libertad de expresión y el buen ambiente laboral?

R. Si todos hablamos con confianza

Preguntas al personal 3:

1. ¿Cuál es su nombre?

R. Diego Yurquina

2. ¿Cuál es su edad?

R. 29 años

3. ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

R. Desde que abrió he ayudado a mis papás haciendo de mesero, limpiando, preparando mesas y sillas

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

R. Ayudante

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa?

R. Yo soy el que sirve los saices, rangas los picantes también si no tienen tiempo los meseros preparo las bandejas con las servilletas, el ají y si hay mucha gente ayudo a atender las mesas, soy el que verifica los pagos por QR y recibo los pedidos que reservan al privado.

6. Al ingresar a laborar, ¿Recibió usted un manual de funciones definidas a realizar en el restaurante?

R. No

7. ¿A quién le reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

R. A la cocinera y al gerente

8. ¿Usted como personal del restaurante se siente valorado en el restaurante y en la toma de algunas decisiones que le incluyan?

R. Si siempre me preguntan

9. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?

R. Si va un procedimiento al servir la comida.

10. ¿Considera usted que el dueño tiene clara la razón de ser del restaurante y a donde se quiere llegar (Visión)?

R. En si no hay una visión clara pero mis papás saben que quieren mantener a los que vienen y hacerse más conocidos por la comida que tengan en mente que aquí es un lugar familiar.

11. ¿Crees que existe organización y buena comunicación entre todo el personal del restaurante?

R. Si todos nos llevamos bien

12. ¿Diría usted que en el restaurante existe la libertad de expresión y el buen ambiente laboral?

R. Si todos son libres de decir lo que les incomoda o quieran los que trabajan aquí lo saben.

Preguntas al personal 4:

1. ¿Cuál es su nombre?

R. Carlos Alberto Balderas Jerez

2. ¿Cuál es su edad?

R. 26 años

3. ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

R. 2 años y 7 meses

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

R. Mesero

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa?

R. Tomar el pedido de los clientes y llevar la orden a la mesa, asimismo efectuar el cobro por el consumo del cliente

6. Al ingresar a laborar, ¿Recibió usted un manual de funciones definidas a realizar en el restaurante?

R. Si, sin embargo, este no está escrito sino es técnicamente verbal

7. ¿A quién le reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

R. Al dueño de la empresa

8. ¿Usted como personal del restaurante se siente valorado en el restaurante y en la toma de algunas decisiones que le incluyan?

R. Claro que si

9. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?

R. En algunos casos específicos si

10. ¿Considera usted que el dueño tiene clara la razón de ser del restaurante y a donde se quiere llegar (Visión)?

R. Si bien tiene clara su visión, no se realiza todas las medidas para cumplirlas

11. ¿Crees que existe organización y buena comunicación entre todo el personal del restaurante?

R. Por supuesto que si

12. ¿Diría usted que en el restaurante existe la libertad de expresión y el buen ambiente laboral?

R. En la mayoría del tiempo si

Preguntas al personal 5:

Preguntas:

1. ¿Cuál es su nombre?

R. Lauren Flores Cassón

2. ¿Cuál es su edad?

R. 25 años

3. ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

R. 2 años

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

R. Mesera

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa?

R. Atender al cliente

6. Al ingresar a laborar, ¿Recibió usted un manual de funciones definidas a realizar en el restaurante?

R. No, no recibí

7. ¿A quién le reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

R. Al Dueño

8. ¿Usted como personal del restaurante se siente valorado en el restaurante y en la toma de algunas decisiones que le incluyan?

R. Si

9. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?

R. Si existe

10. ¿Considera usted que el dueño tiene clara la razón de ser del restaurante y a donde se quiere llegar (Visión)?

R. Aún no está en duda

11. ¿Crees que existe organización y buena comunicación entre todo el personal del restaurante?

R. Si existe la mayoría de los fines de semanas

12. ¿Diría usted que en el restaurante existe la libertad de expresión y el buen ambiente laboral?

R. Sí hay bastante libertad de expresión

Preguntas al personal 6:

1. ¿Cuál es su nombre?

R. Marioly Ortiz

2. ¿Cuál es su edad?

R. 24 años

3. ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

R. Ya casi 2 años

4. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

R. Mesera del restaurante

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en la empresa?

R. Normalmente al llegar se acomodan las mesas y se limpian luego tengo que entrar a picar el tomate y la lechuga, cuando llega la gente les tomo la orden, llegó sus pedidos y cuando piden la cuenta le cobro lo que les corresponda.

6. Al ingresar a laborar, ¿Recibió usted un manual de funciones definidas a realizar en el restaurante?

R. No directamente mis compañeros me indicaron las actividades que debía realizar.

7. ¿A quién le reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

R. Al dueño

8. ¿Usted como personal del restaurante se siente valorado en el restaurante y en la toma de algunas decisiones que le incluyan?

R. No

9. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?

R. Cuando nos indican puede que sí nos dicen tienen que llevar esto primero y después los platos de comida pero después no.

10. ¿Considera usted que el dueño tiene clara la razón de ser del restaurante y a donde se quiere llegar (Visión)?

R. No

11. ¿Crees que existe organización y buena comunicación entre todo el personal del restaurante?

R. Si por lo regular es todo bien reímos y no se siente feo trabajar aunque se esté bajo presión por los clientes, pero sucedió algunas veces que todos son amigos entonces cuando se pueden llegar a enojar o tener conflictos y eso afecta un poco el ambiente.

12. ¿Diría usted que en el restaurante existe la libertad de expresión y el buen ambiente laboral?

R. La mayoría del tiempo sí, todos me tratan bien y nos hablamos con respeto.

Conclusiones de la Entrevista

Se logró recopilar la información necesaria para identificar las actividades permanentes u ocasionales del personal, así como ver de quien dependen, también permite ver que el personal desconoce de la inexistencia de una misión y visión del restaurante.

Esta información resulta importante para realizar la propuesta de una misión, visión, organigrama, manual de funciones y procedimientos.

CAPÍTULO VI

6 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

6.1 Análisis FODA

El análisis FODA en un restaurante es crucial para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo una mejor toma de decisiones estratégicas. Ayuda a optimizar recursos, adaptarse a cambios del mercado y mejorar la competitividad (Calva, F., 2023).

En la tabla siguiente se puede observar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Restaurante “Los Manzanos”, esta se realizó con el fin de establecer un diagnostico real de la empresa.

Tabla 3*Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad en el producto • Atención de calidad y buen capital humano (Amabilidad, respeto e iniciativa) • Compromiso por parte de los propietarios para trabajar en la mejora del restaurante. • Variedad de comidas y bebidas. • Situado en una zona donde constantemente circulan automóviles. • Buen clima laboral • Cuenta con un amplio espacio de estacionamiento para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una estructura organizacional. • Inexistencia de un manual de procedimientos internos. • No existe un manual de funciones. • Alto porcentaje de procedimientos realizados en forma manual. • No cuentan con estrategias comerciales, servicios y publicitarias • No cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Llegada de personas que almuerzan fuera de casa • Cultura familiar de celebrar fechas especiales, cumpleaños mediante almuerzos. • Aumento de público joven. • Posibilidad de llegar a sus clientes por medio de la creación de contenido y eventos. • Bastantes proveedores de materia prima. • Popularización del internet y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia de los restaurantes de la zona. • Cambios en el entorno. • Alza de precios en los alimentos debido a los conflictos en el país.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados del Restaurante “Los Manzanos”

CAPÍTULO VII

7 DISEÑO DE LA PROPUESTA

7.1 Propuestas

Tras una larga investigación dentro del Restaurante “Los Manzanos” se identificaron unas propuestas para fortalecer el desempeño organizacional. Con estas propuestas se busca establecer una estructura, donde se encuentren claramente definidos los cargos, responsabilidades, funciones, líneas de comunicación, al igual que se establecerá una propuesta de misión, visión y manuales del restaurante para así llevar un orden.

Además de esto se busca definir y formalizar los cargos que existen en el restaurante, para que así quienes desempeñan cada cargo tengan claridad de sus funciones y la importancia que tienen, de igual forma ayudar al desarrollo integral de la organización, mejorando la productividad, comunicación e integración del personal del restaurante.

En base a esto se presentan las siguientes propuestas:

7.1.1 Propuesta de Misión

Somos un restaurante que elabora y comercializa comida criolla para las familias en la ciudad de Tarija, trabajamos para ofrecer a nuestros clientes una experiencia memorable, destacando los sabores caseros con ingredientes frescos, brindando un servicio cálido y que refleje la hospitalidad de la región.

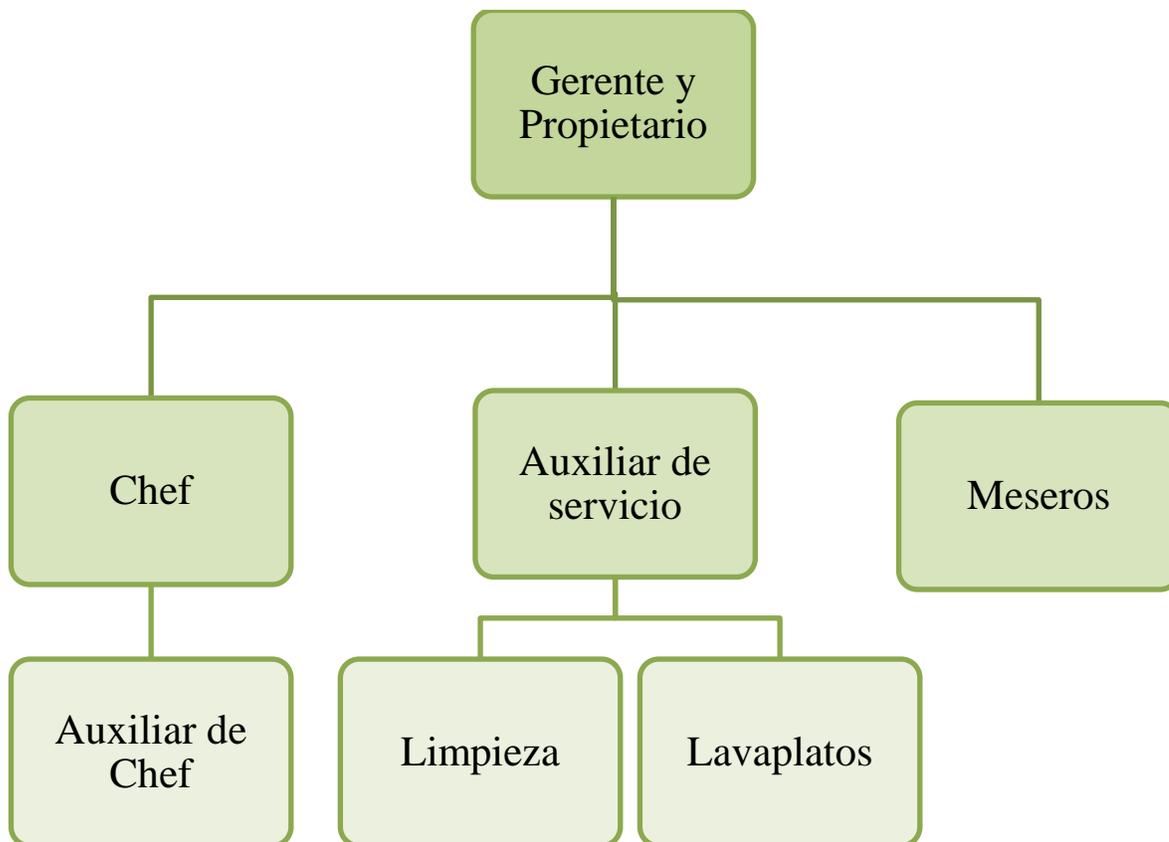
7.1.2 Propuesta de Visión

Ser reconocidos como un restaurante dedicado a la satisfacción de nuestros clientes, logrando su fidelidad y siendo recordados por la calidad y el sabor de cada uno de nuestros platillos, junto a una buena atención.

7.1.3 Propuesta de Organigrama

Figura 11

Propuesta de un organigrama para el Restaurante “Los Manzanos”



Fuente: Elaboración propia en base a Franklin (2008) y Buj et al. (2021) (Franklin, 2008; Buj et al., 2021).

Se seleccionó el organigrama vertical porque con este tipo de organigramas, queda muy claro cuál es la mayor autoridad del restaurante, de esta manera las órdenes se transmitirán fácilmente porque estará clara la jerarquía desde el primer nivel al último del restaurante, así como las responsabilidades de cada uno.

En Restaurante “Los Manzanos”, según el organigrama sugerido, en el primer lugar se encuentra el gerente y propietario el cual es el que tiene el mando de todo el restaurante, este es

el nivel superior donde se toman las decisiones y se encarga de organizar y coordinar todo lo relacionado con el restaurante y el personal contratado, de aquí sigue la chef, auxiliar de servicio y los meseros, en el tercer nivel se encuentra el cargo de auxiliar de chef quien depende y recibe órdenes de la chef ; sigue el de limpieza y lavaplatos quienes dependen y reciben órdenes del auxiliar de servicio.

7.1.4 Propuesta de Manual de Funciones

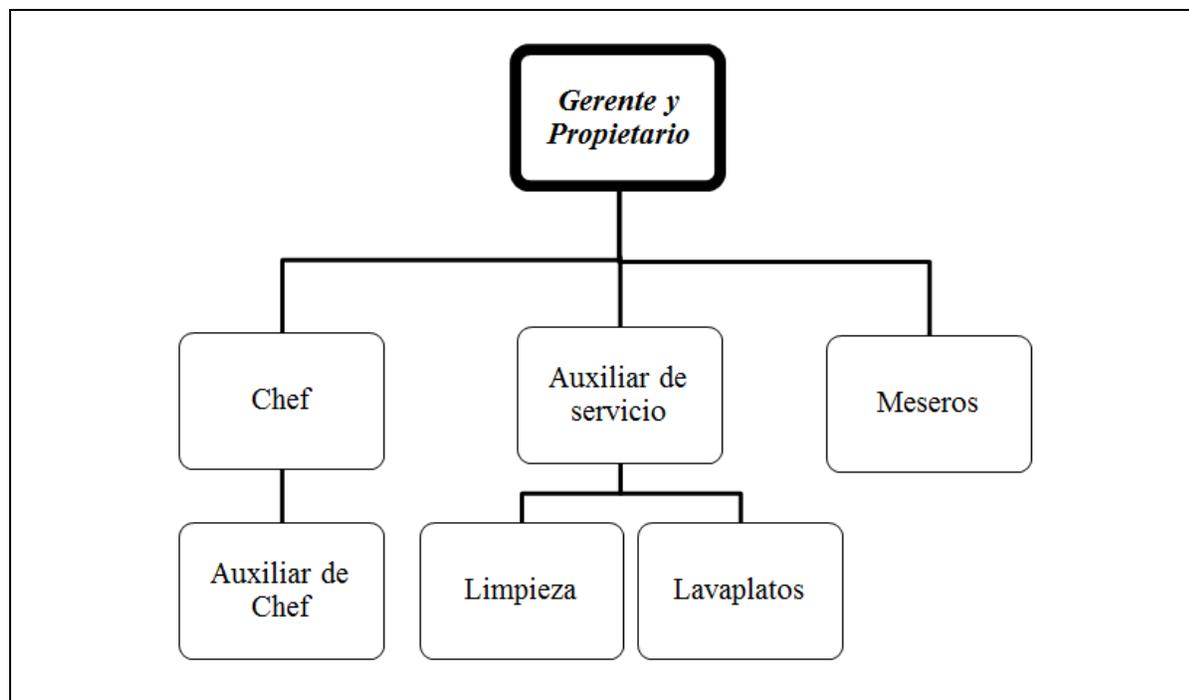
El manual de funciones propuesto para el Restaurante “Los Manzanos”, tiene como objetivo principal especificar las funciones establecidas a cada cargo del restaurante para así tener bien definida las responsabilidades y actividades que cada uno realiza evitando la duplicidad de tareas, esta también pretende establecer claramente los grados de autoridad para que así se tenga una mejor organización.

A continuación, se muestra el manual de funciones propuesto para cada puesto del Restaurante “Los Manzanos”.

Tabla 4

Manual de funciones del gerente y dueño

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión 01/2024	Código	001
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Gerente y Propietario		
Dependencia	Ninguno		
Subordinados	Chef, Auxiliar de servicio y meseros		
2. REQUISITOS			
Formación	Estudios superiores	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	Experiencia en el mismo cargo de 5 años o más	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación • Capacidad para establecer relaciones efectivas. 	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
El objetivo del puesto del gerente es dirigir, organizar, establecer normas, planear y gestionar a fin de lograr una buena eficacia y eficiencia en las tareas y operaciones del restaurante.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de representar al Restaurante y solucionar los problemas que se presenten. • Analiza y controla la situación financiera y del personal del restaurante. • Supervisa el desarrollo de las funciones de cada personal del restaurante • Realizar la contratación del personal que ingresa a la empresa. • Planifica y ejecuta compras de insumos y los materiales para la empresa. • Realizar el pago al personal del restaurante. 			
5. UBICACIÓN			



Fuente: Elaboración propia.

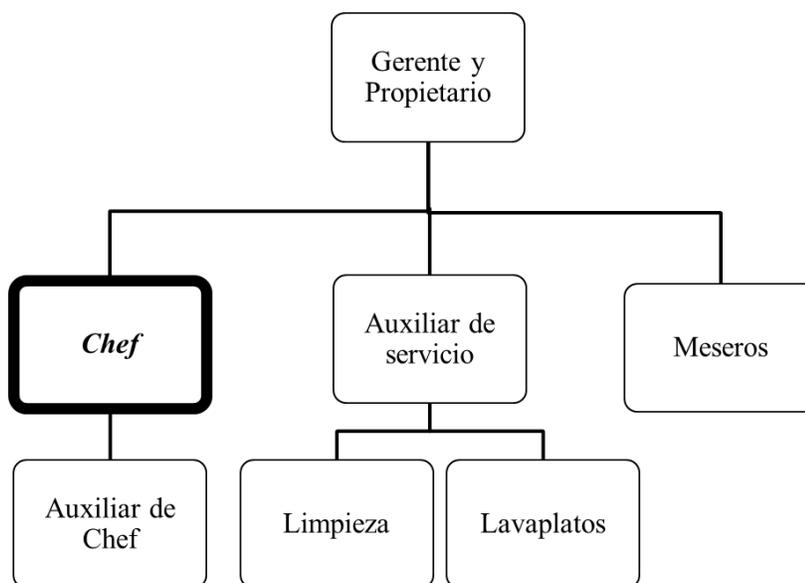
Tabla 5

Manual de funciones de la chef

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión 01/2024	Código	002
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Chef		
Dependencia	Gerente y Propietario		
Subordinados	Auxiliar de chef		
2. REQUISITOS			
Formación	Que tenga estudios gastronómicos.	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	2 años o más de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en elaboración de alimentos y platos necesarios para el restaurante. • Organizar del personal de cocina que tiene a cargo. • Garantizar que el producto final salga a tiempo para los clientes. • Garantizar que el producto final salga a tiempo para los clientes. 	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>El objetivo del puesto de cocinero es velar por que sus subordinados realicen los productos de una buena calidad implementando todas las normas de higiene, además de esto debe estar pendiente que se cuente con la materia prima necesaria para la elaboración de los productos y que todo lo que se utilice este en buen estado para garantizar la obtención final de un producto de buena calidad.</p>			
4. FUNCIONES			

- Prepara todas las comidas del menú del día.
- Prepara los insumos y materiales de cocina.
- Mantiene en orden el sitio de trabajo y cumple con las normas de salud y seguridad.
- Se encarga que los pedidos de los clientes (Milanesas, Lomitos y Piques) salgan de acuerdo a su solicitud de los meseros.
- Al terminar la jornada gestiona el aseo de las ollas y los otros utensilios de cocina.

5. UBICACIÓN

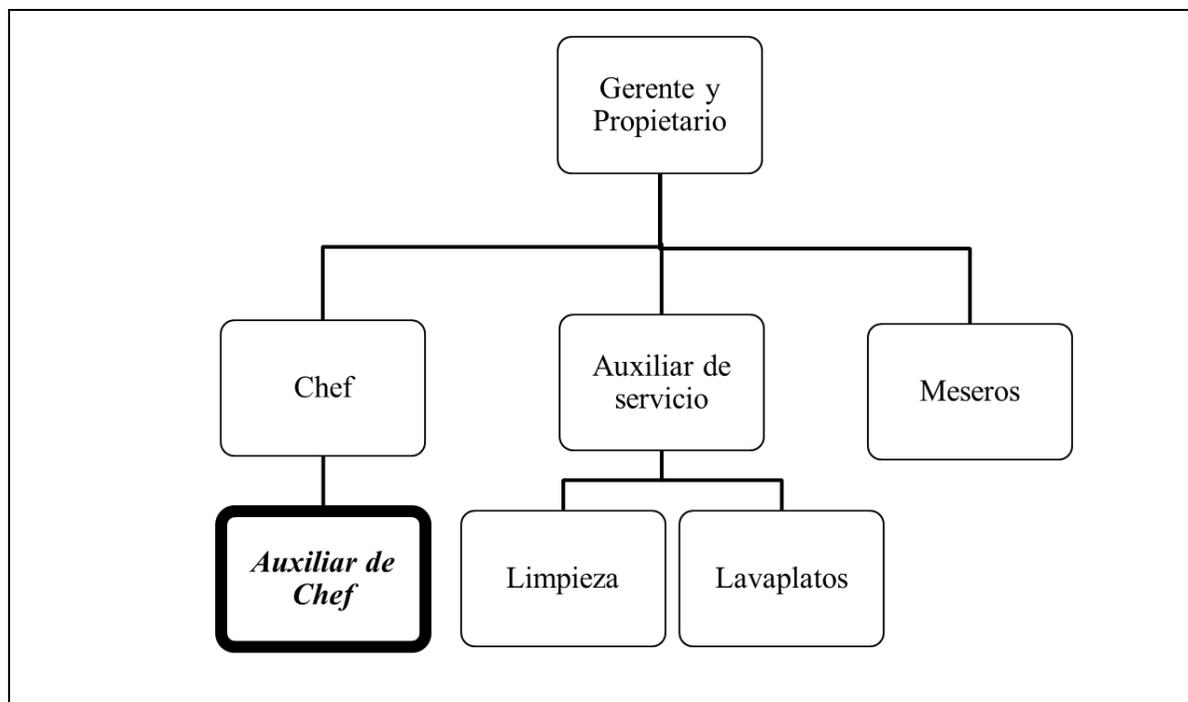


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Manual de funciones del auxiliar de chef

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión 01/2024	Código	003
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Auxiliar de Chef		
Dependencia	Chef		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Estudios gastronómicos 	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	1 año o más	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en elaboración de alimentos y platos necesarios para el restaurante. 	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
El objetivo del puesto de auxiliar de chef es servir de apoyo a la chef en la elaboración de alimentos, mantener limpia la cocina, pelar, picar y lavar la materia prima.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de pelar papas y picar la cebolla para las ensaladas. • Ayuda a la chef para mejorar la sazón de las comidas. • Encargada de pelar papas y picar la cebolla para las ensaladas. • Prepara y alista las milanesas para su cocción. 			
5. UBICACIÓN			

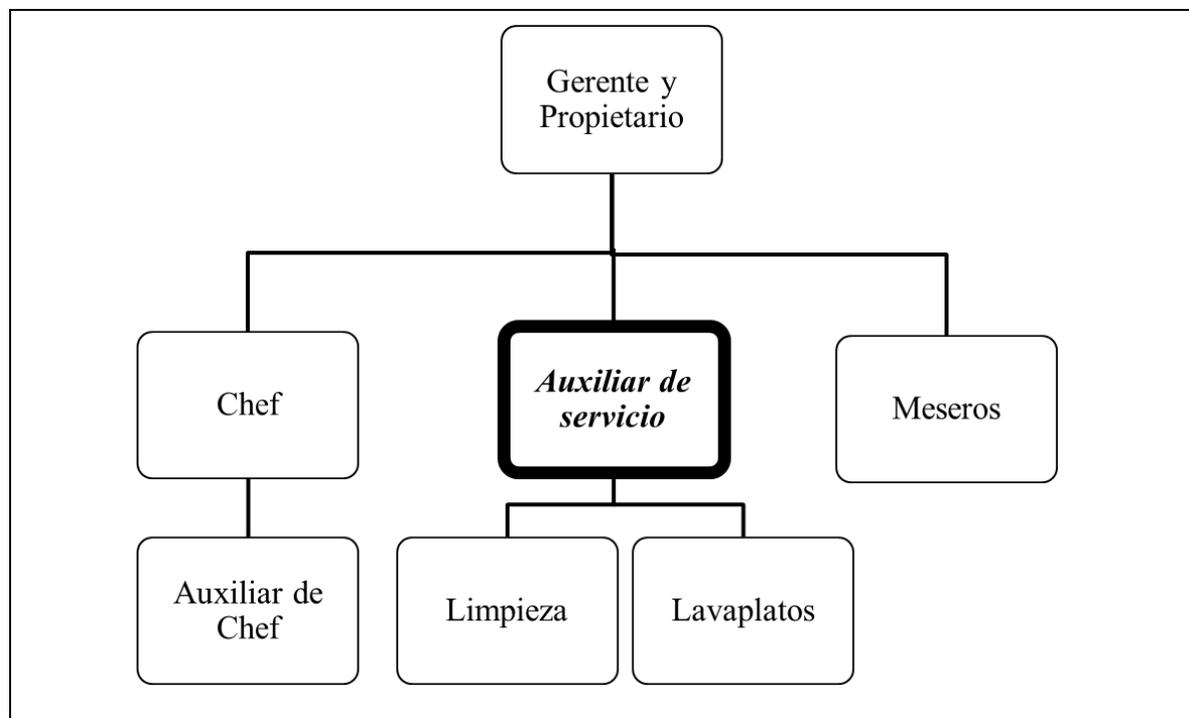


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Manual de funciones del auxiliar de servicio

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión 01/2024	Código	004
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Auxiliar de Servicio		
Dependencia	Gerente y Propietario		
Subordinados	Limpieza y Lavaplatos		
2. REQUISITOS			
Formación	Bachiller	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	1 año o más	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización • Manejo de la banca • Resistencia física 	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>El objetivo del puesto de auxiliar de servicios es ayudar con las tareas que los meseros no tienen tiempo de realizar con el cobro y verificación del QR, también ayuda a la chef servir los platos que por alguna razón ella no pueda.</p>			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Sacar el letrero y abrir el portón a la apertura del restaurante. • Se encarga que los pedidos de los clientes (Sopas de Maní, Sopas de Arroz, Saices, Rangas, Picantes de Gallina, Picantes de Lengua y Picantes Mixtos) salgan de acuerdo a su solicitud de los meseros. • Alista las alcuzas, servilleteros y ajiceros revisando que las cantidades estén bien y de ser necesario llenarlos para su uso. • Alista los ajiceros, servilleteros en las bandejas de comida para llevar a los clientes. • Recibe los pagos QR de los clientes. • Meter el letrero y cerrar el portón del restaurante. 			
5. UBICACIÓN			



Fuente: Elaboración propia en base.

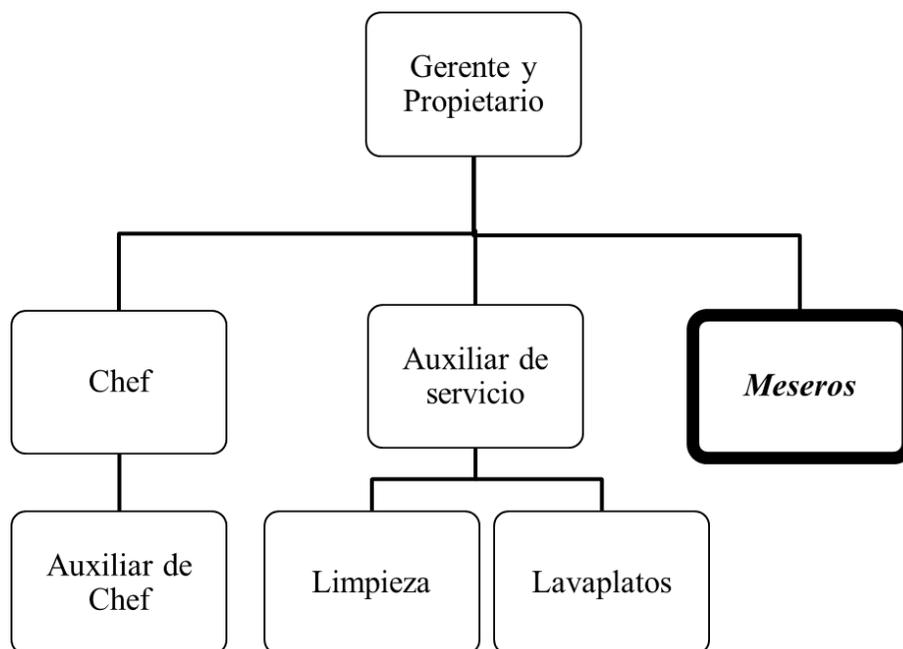
Tabla 8

Manual de funciones de los meseros

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión 01/2024	Código	005
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Meseros		
Dependencia	Gerente y Propietario		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Bachiller	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	1 año o más	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Comunicación • Conocimiento del menú • Trabajo en equipo • Memoria visual 	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>El objetivo del puesto de mesero es atender las mesas donde se van acomodando los clientes, garantizar que los pedidos lleguen correctamente a cada mesa. Seguir las órdenes de su superior y garantizar que las mesas siempre mantengan limpias y aseadas.</p>			
4. FUNCIONES			

- Al iniciar el horario de trabajo por la mañana se empieza a limpiar y alistar las mesas y sillas de esta manera tener en orden para los clientes.
- Alistar las ensaladas y si es necesario picar los tomates y lechuga.
- Al finalizar la hora de trabajo recoge y guarda todas las mesas y sillas y verifica que las cuentas estén en orden.
- HORA DE ATENDER A LOS CLIENTES:
- Atiende al cliente
- Saluda, nombra el menú y toma el pedido (Registro completo en un cuaderno).
- Vuelve a la cocina y nombra la orden a la persona que se encarga de servir el pedido.
- Se encarga de dejar los cubiertos, servilletas, alcuza, ajicero y bebidas ordenadas.
- Debe estar pendiente de que su orden esté lista para llevar al cliente (Mientras espera atiende cualquier solicitud del cliente y atiende otras mesas).
- Una vez que el cliente pida la cuenta la mesera es la encargada de llevar y recibir el dinero lo lleva a la caja y entrega el cambio al cliente de ser necesario; finalmente recoge la mesa y la limpia.

5. UBICACIÓN

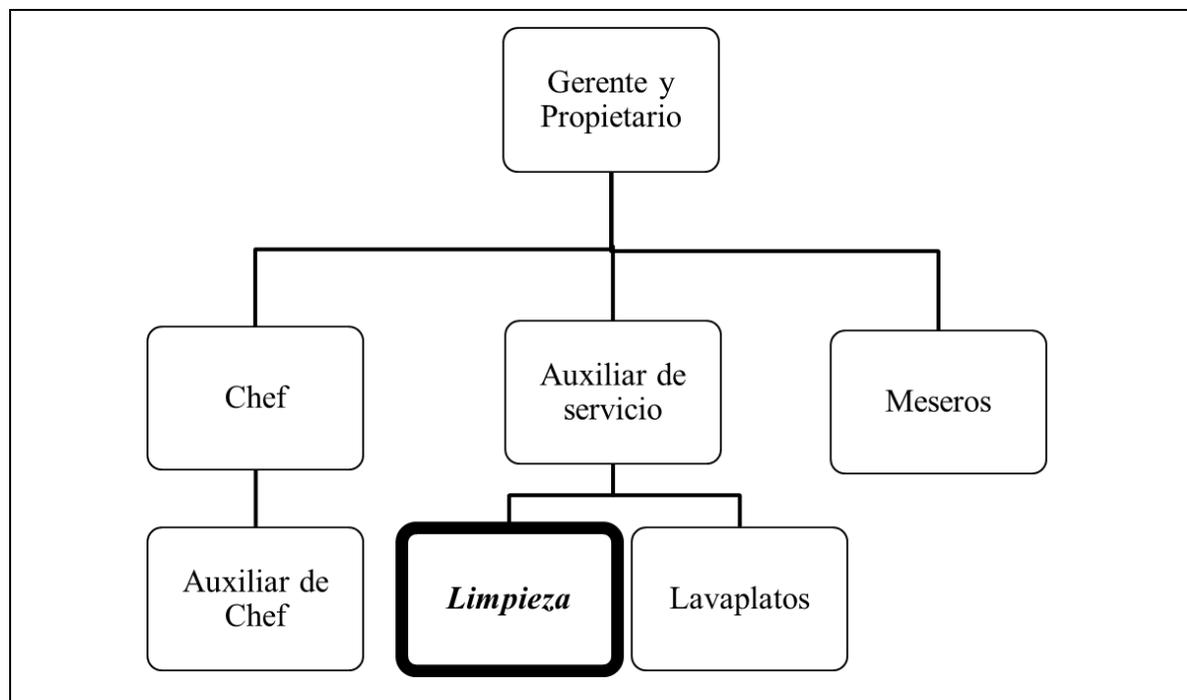


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Manual de funciones de limpieza

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión 01/2024	Código	006
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Limpieza		
Dependencia	Auxiliar de servicio		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Bachiller	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	1 año o más	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Organización • Limpieza y desinfección 	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
El objetivo del puesto de limpieza es garantizar que todo el restaurante se encuentre bien limpio y organizado			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Limpia y ordena las mesas en la parte del Galpón de arriba. • Limpia y ordena las mesas en la parte de los galpones de abajo. • Barre y trapea el piso del galpón de arriba. • Riega los galpones de abajo • Trapea y mantiene limpia la cocina. • Limpia los mesones donde se ubican los platos y ensaladas. • Mantiene limpia la heladera y freezer. 			
5. UBICACIÓN			

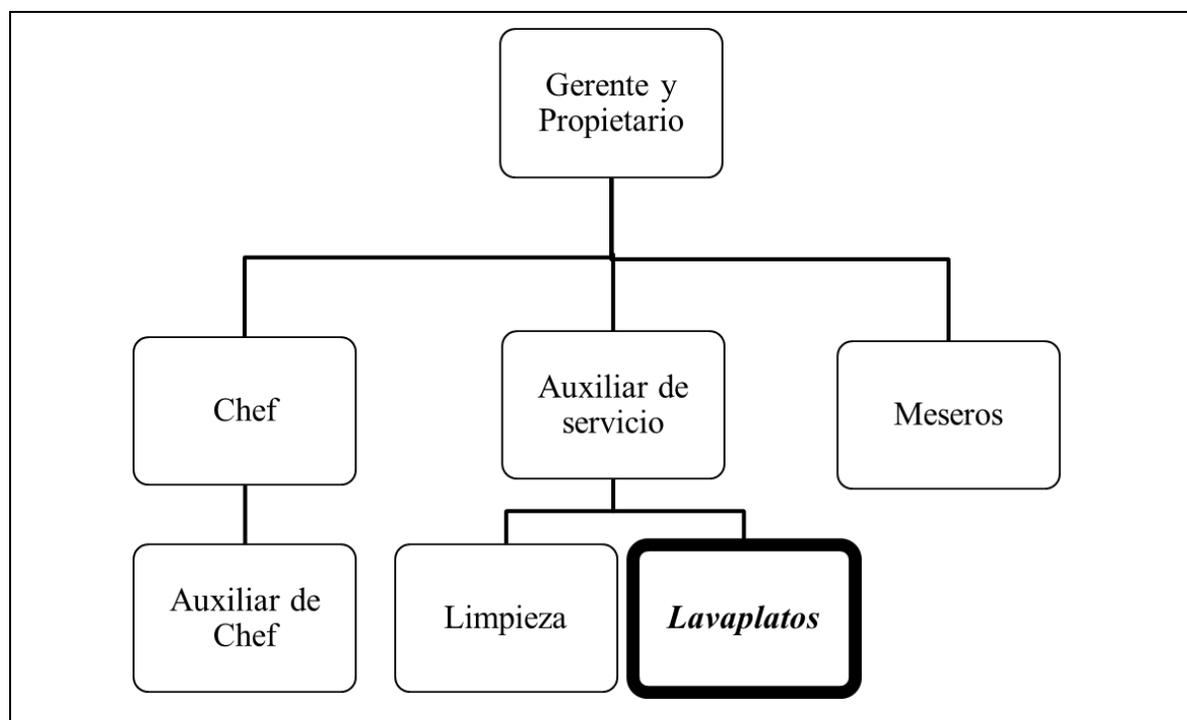


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Manual de funciones del lavaplatos

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión 01/2024	Código	007
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Lavaplatos		
Dependencia	Auxiliar de servicio		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Bachiller	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	1 año o más	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Procedimiento de limpiezas 	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
El objetivo del puesto de lavaplatos es garantizar que todos los platos, vasos y cubiertos se encuentren limpios, y que los utensilios que usa la chef estén limpios y organizados para su uso.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Lava los platos y vasos conforme los meseros limpien las mesas. • Al terminar el horario cumple con el aseo de las ollas y los otros utensilios de cocina. 			
5. UBICACIÓN			



Fuente: Elaboración propia.

7.1.5 Propuesta de Manual de Procedimientos

7.1.5.1 Objetivo

El presente manual de procedimientos tiene como objetivo mostrar el desarrollo de las actividades dentro del Restaurante “Los Manzanos”, mediante una descripción grafica de los procesos realizados en cada puesto y la diagramación de los mismos con el fin de facilitar el entendimiento de las actividades a desarrollar, su ejecución y desempeño.

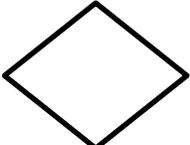
7.1.5.2 Alcance

El manual de procedimientos es un componente de la gestión administrativa de las empresas. Las instrucciones establecidas en este documento son de carácter general, las funciones y responsabilidades deben ser asignadas al personal correspondiente.

7.1.5.3 Simbología

Tabla 11

Simbología de los flujogramas para el manual de procedimientos

Simbología	Significado
	Terminal Indica inicio o terminación de un flujo, puede ser acción o lugar.
	Proceso Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Decisión o alternativa Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.

Fuente: La Tabla 11 fue extraída de Economipedia el 16 de septiembre del 2024 (Economipedia, 2020).

PROCEDIMIENTO:

Compra de insumos para el restaurante.

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCEDIMIENTO:

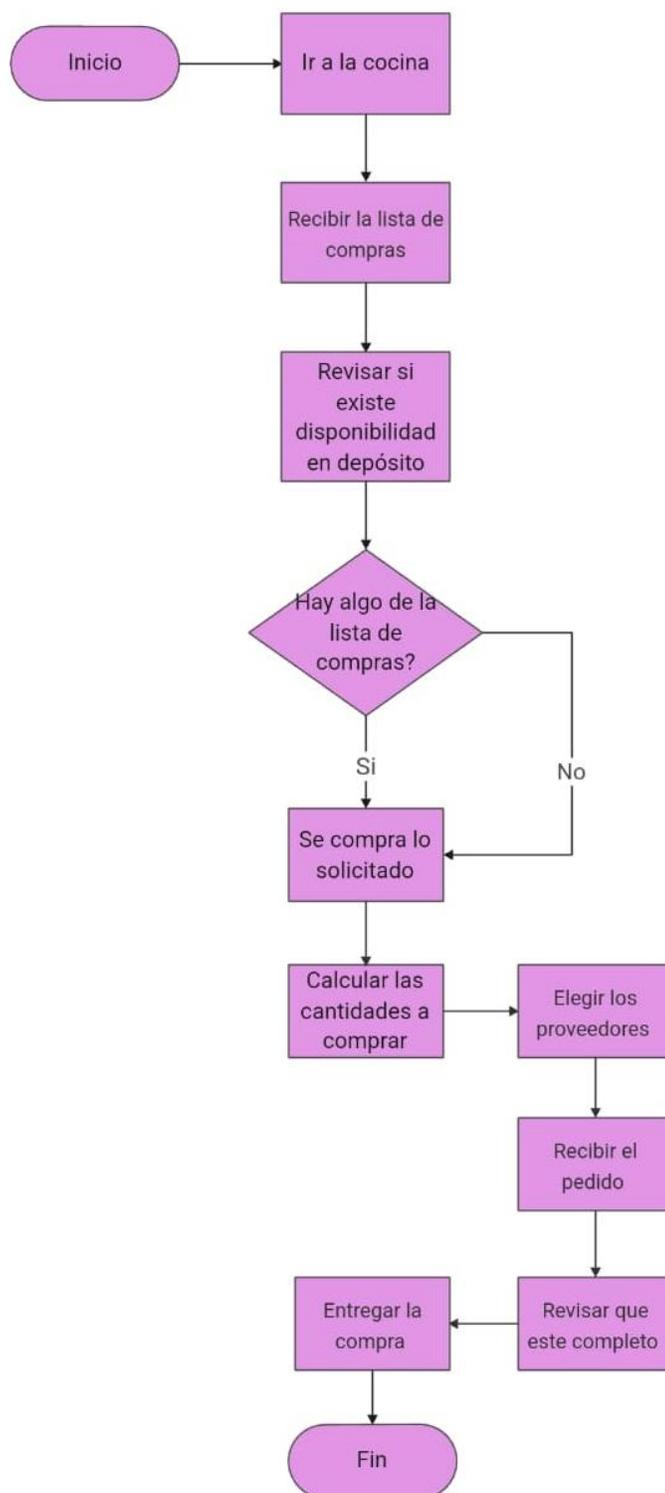
Proveer al restaurante de todos los insumos necesarios para la realización de los platillos.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN):

1. Recibir listado de compra de la chef o el auxiliar de chef.
2. Revisar la disponibilidad en el inventario de las materias primas solicitadas.
3. Si en el inventario hay disponibilidad de las materias primas solicitadas se surte el listado de compra.
4. Si no existen las materias primas se sigue con el procedimiento.
5. Calcular las cantidades de carne, verduras, abarrotes y demás suministros a comprar.
6. Elegir los proveedores adecuados y hacer el pedido.
7. Recibir el pedido.
8. Revisar que este completo el pedido.
9. Entregar a quien corresponda.

Figura 12

Flujograma del Dueño y Gerente.



Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO: Preparación del pique a lo macho

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCEDIMIENTO:

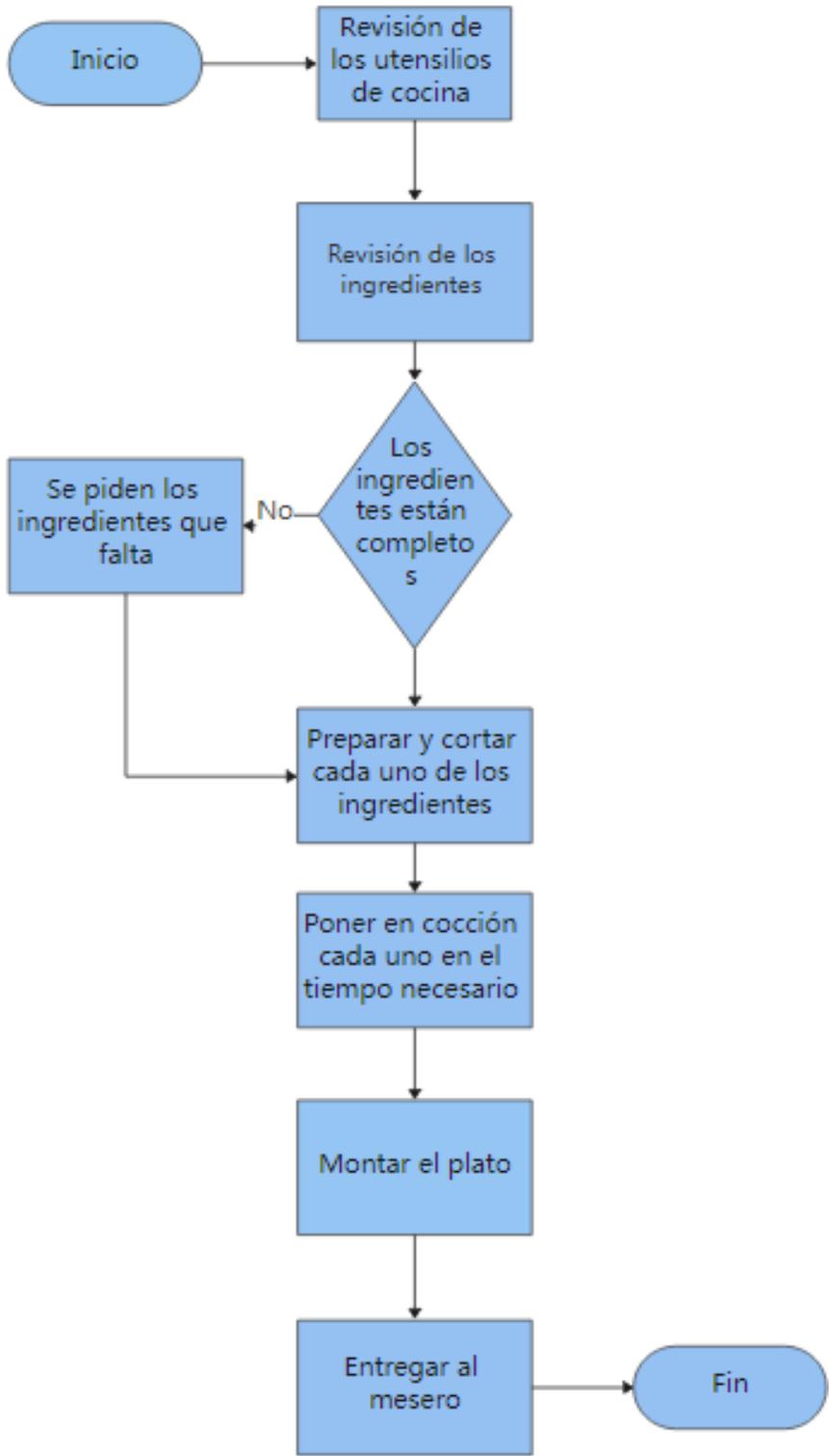
Cocinar, preparar y alistar cada uno de los ingredientes que lleva el pique a lo macho y dejar todo preparado.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN):

1. Revisión de los utensilios de la cocina que se necesitan.
2. Revisión de los ingredientes necesarios para la preparación.
3. Si los ingredientes están completos se sigue con el procedimiento.
4. Si los ingredientes no están completos se piden los ingredientes que faltan.
5. Preparar y cortar cada uno de los ingredientes
 - a. Carne
 - b. Tomate
 - c. Cebolla
 - d. Locoto
 - e. Salchicha
 - f. Papa
 - g. Pimentón
6. Poner a coser en el orden cada uno de los ingredientes.
7. Servir y montar el platillo.
8. Entregar al mesero,

Figura 13

Flujograma de la Chef



Fuente: Elaboración propia

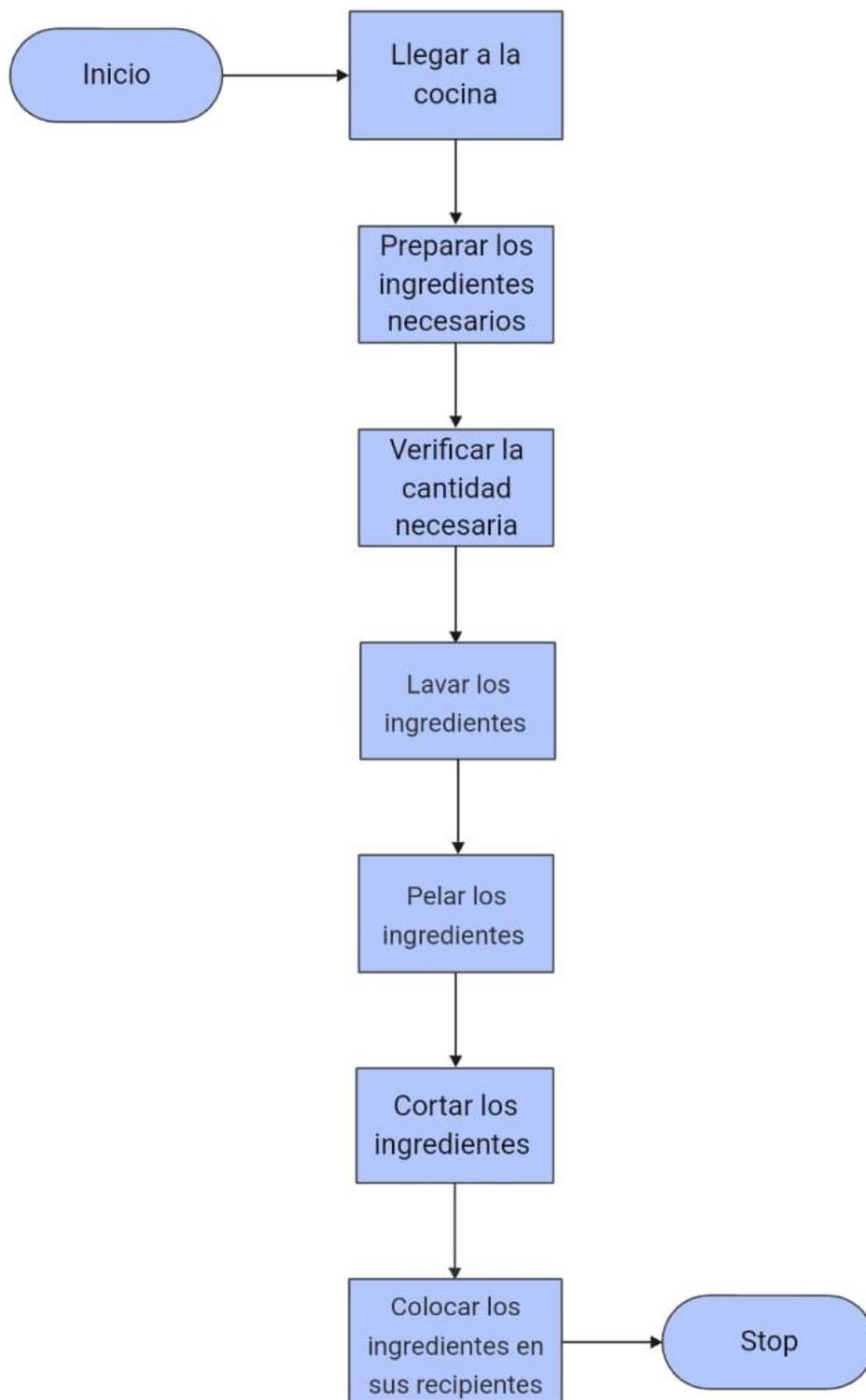
PROCEDIMIENTO: Preparación de los ingredientes.

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCEDIMIENTO:

Preparar y alistar cada uno de los ingredientes que lleve el platillo a preparar y dejar todo listo para cocinar y servir.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN):

1. Llegar a la cocina.
2. Preparar todos los ingredientes previamente listado por la chef que serán necesarios.
3. Verificar que la cantidad de cada ingrediente sea la necesaria para la preparación del platillo.
4. Lavar los ingredientes.
5. Pelar las verduras solicitadas por la chef.
6. Cortar los ingredientes según las instrucciones de la chef.
7. Colocar los ingredientes en los recipientes adecuados y en orden.

Figura 14*Flujograma del auxiliar de chef**Fuente: Elaboración propia*

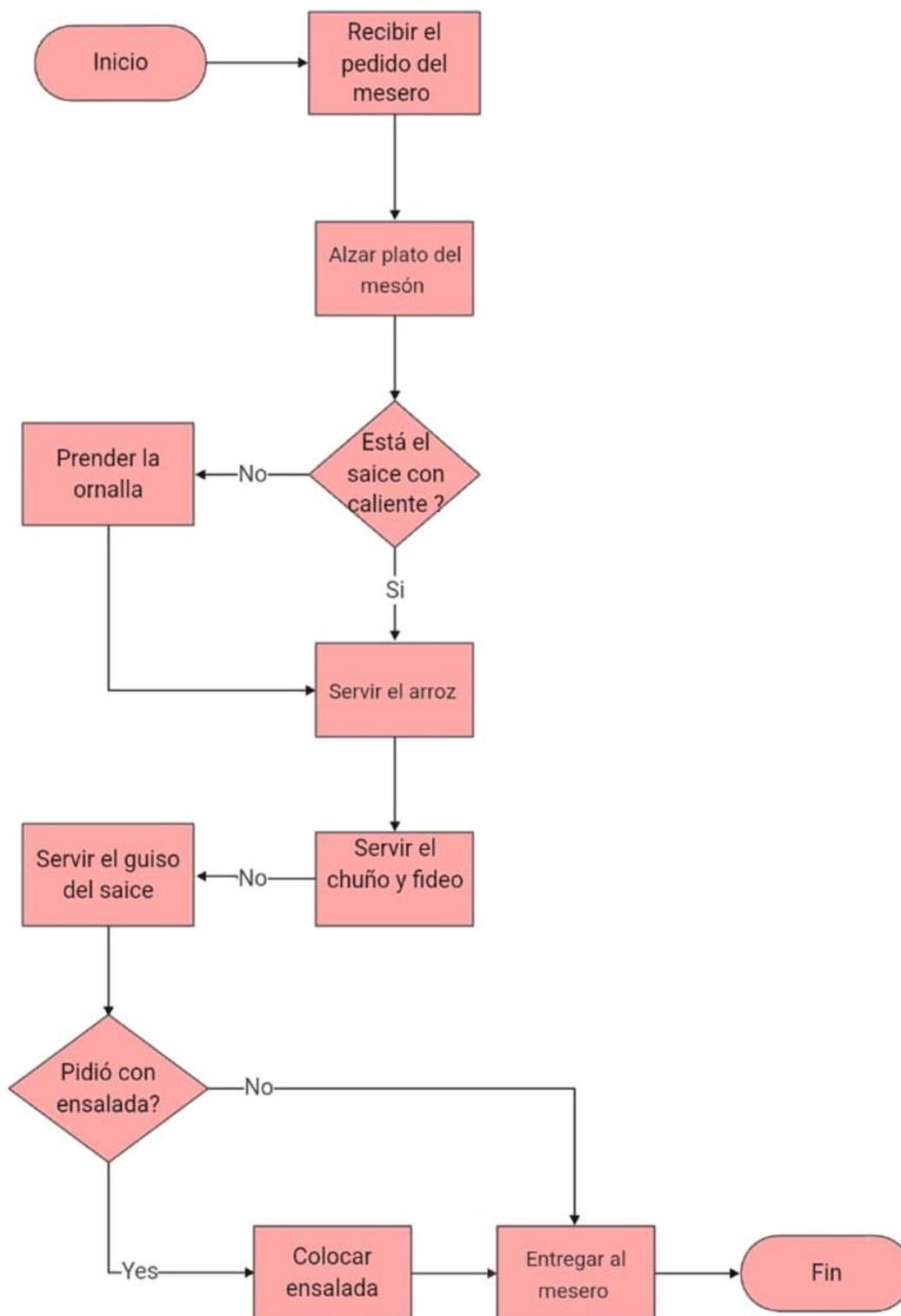
PROCEDIMIENTO: Servir el saice

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCEDIMIENTO:

Mantener calientes los complementos del platillo y dejar listo para servir según la orden de los meseros.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN):

1. Recibir el pedido del mesero.
2. Alzar los platos requeridos del mesón.
3. Si el saice está caliente para servir se sigue con el procedimiento.
4. Si el saice no está caliente para servir se prende la cocina.
5. Servir el arroz.
6. Servir el chuño.
7. Servir el fideo.
8. Servir el guiso del saice.
9. Si el cliente pidió con ensalada se le pone
10. Si el cliente pidió sin ensalada se sigue con el procedimiento.
11. Entregar al mesero.

Figura 15*Flujograma del auxiliar de servicio*

Fuente: Elaboración propia

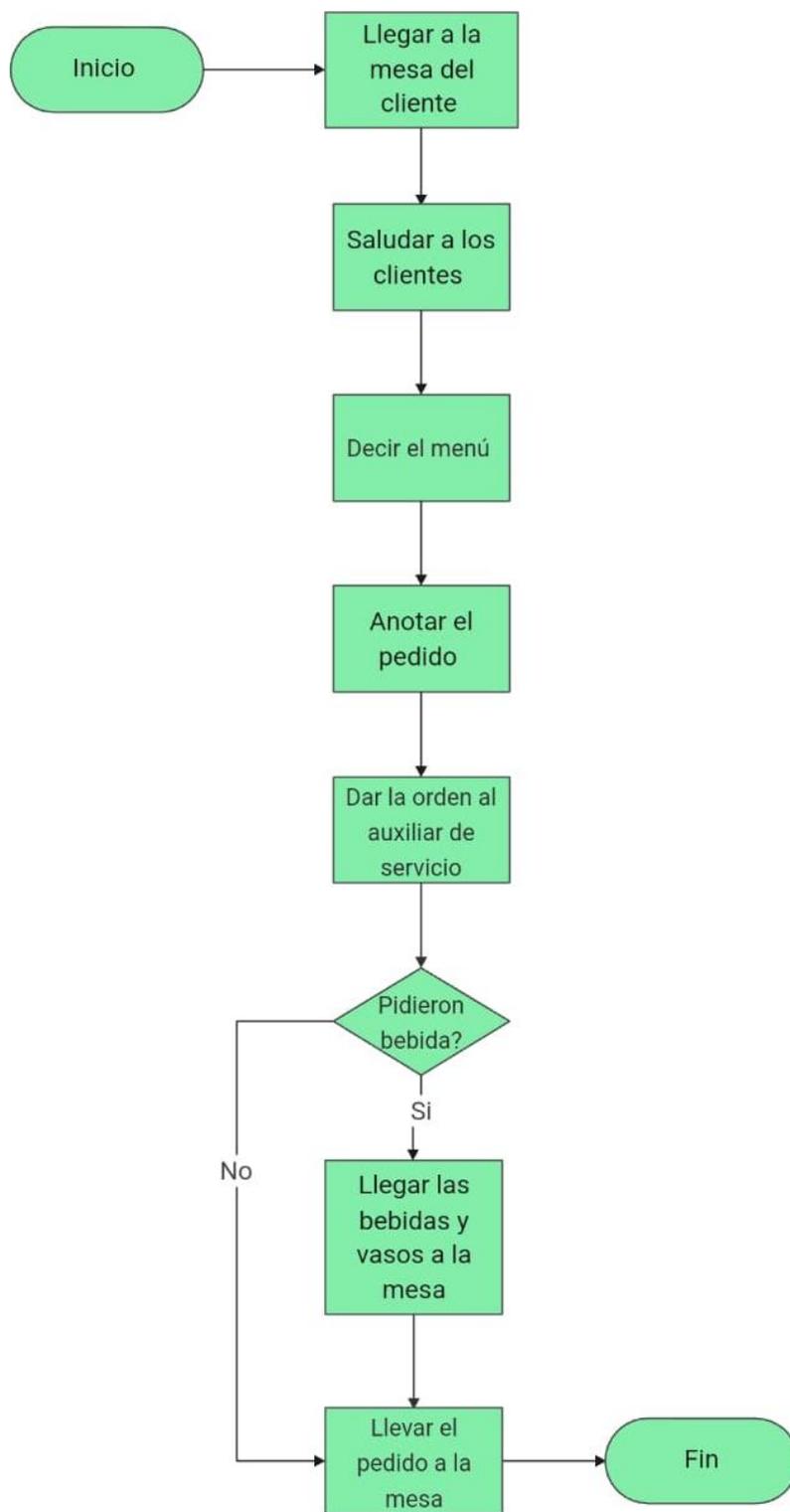
PROCEDIMIENTO: Atención al cliente.

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCEDIMIENTO:

Recibir a los clientes y atender sus pedidos, brindando un excelente servicio.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN):

1. Llegar a la mesa del cliente.
2. Saludar al cliente con amabilidad.
3. Decir el menú o los platillos disponibles
4. Anotar el pedido de los o el cliente.
5. Dictar la orden al auxiliar de servicio para que sirva los platillos.
6. Si pidieron alguna bebida llevar los vasos y la bebida pedida.
7. Si no pidieron nada seguir con el procedimiento.
8. Cuando los platos estén servidos llevarlos a la mesa.

Figura 16*Flujograma del mesero**Fuente: Elaboración propia*

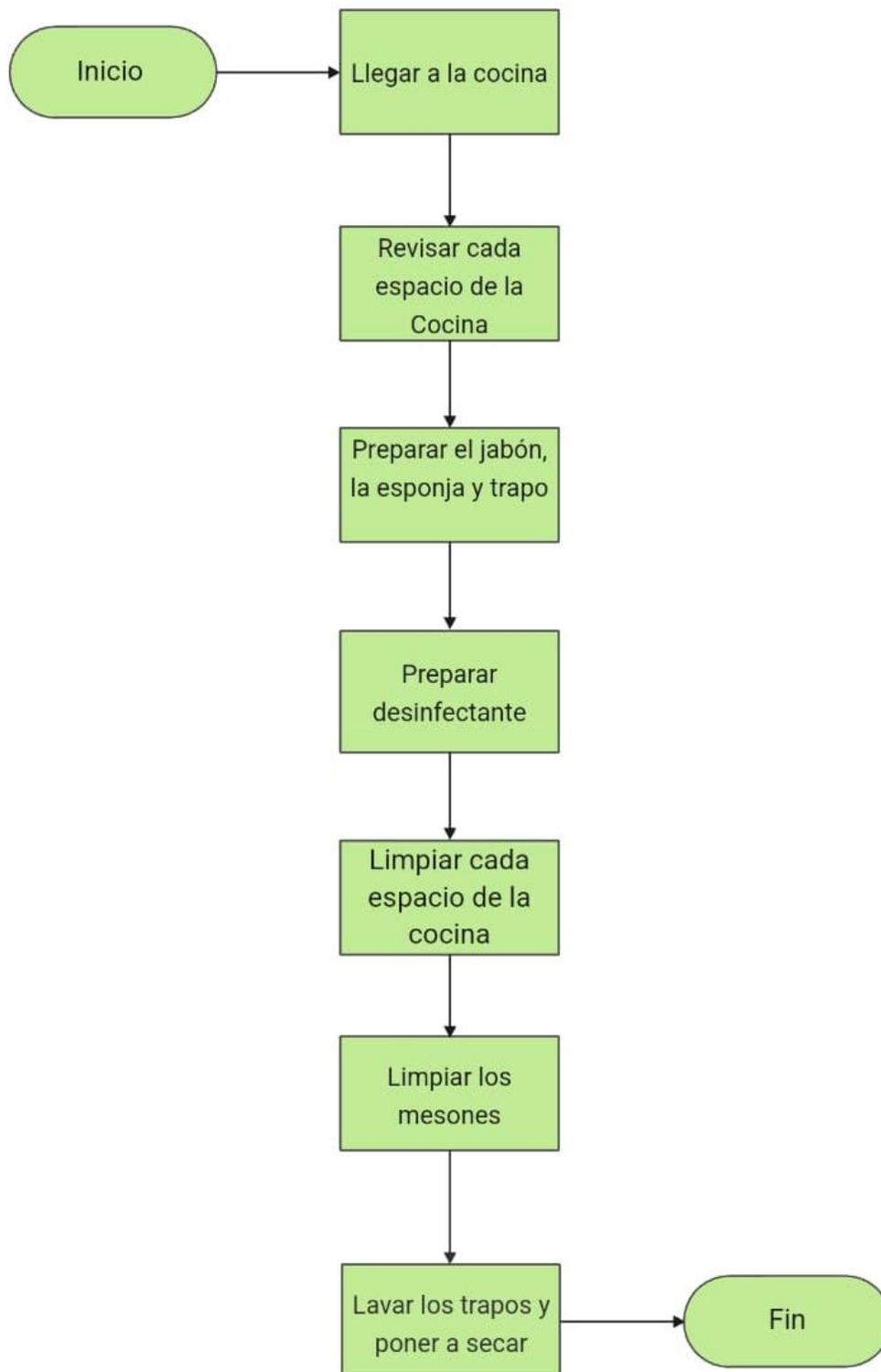
PROCEDIMIENTO: Limpieza del piso y mesones de la cocina

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCEDIMIENTO:

Preservar la higiene de la cocina, así como mantener el área de los utensilios en buen estado.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN):

1. Llegar a las cocina
2. Revisar cada espacio de la Cocina
3. Preparar el jabón, la esponja y trapo para la limpieza del piso y mesones.
4. Limpiar cada espacio de la cocina.
5. Preparar desinfectante
6. Limpiar los mesones donde se ubican los platos y ensaladas.
7. Lavar los trapos y poner a secar.

Figura 17*Flujograma del de limpieza*

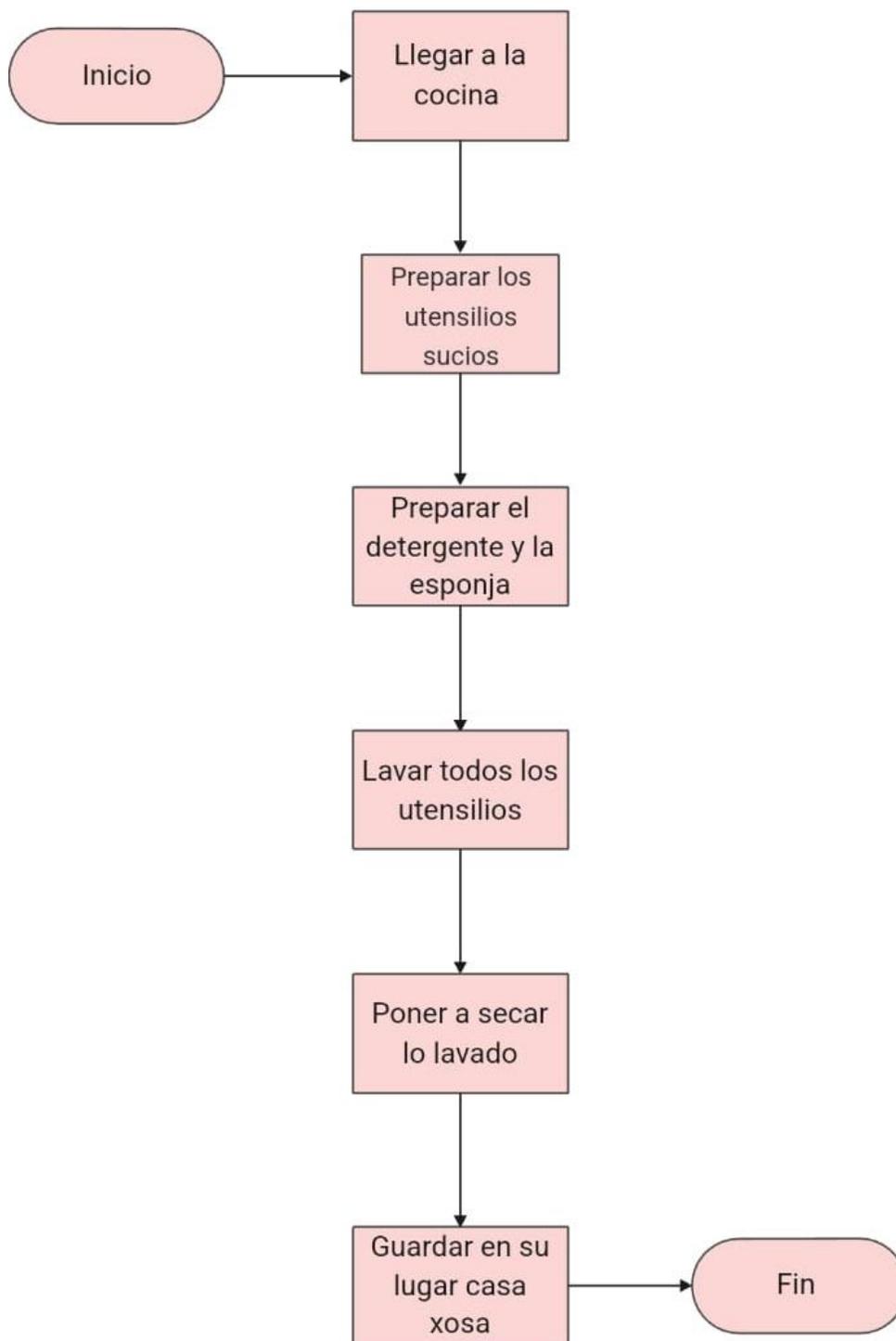
Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO:**OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCEDIMIENTO:**

Preservar y mantener la higiene de los platos, vasos, cubiertos, ollas y todos los utensilios de la cocina limpios y en buen estado.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN):

1. Llegar a la cocina
2. Revisar los platos y ollas de cocina y el área de lavado.
3. Llevar los cuchillos, tablas y todos los utensilios usados.
4. Preparar todos los utensilios sucios.
5. Preparar el jabón y esponja con el detergente lavaplatos.
6. Lavar todos los utensilios sucios.
7. Poner a secar los platos que ya estén lavados y enjuagados.
8. Secar con un trapo cada uno de los platos, vasos y cubiertos.
9. Guardar y ordenar cada utensilio en su lugar.

Figura 18*Flujograma del lavaplatos**Fuente:* Elaboración propia

CAPÍTULO XIII

8 PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN

8.1 Objetivo

El objetivo de esta implementación es de mejorar las habilidades del personal del restaurante para incrementar la satisfacción del cliente y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo.

8.2 Actividades

Las actividades que se realizarán son las siguientes:

Tabla 12

Actividades de implementación del proyecto

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Presentación del proyecto	1 día	Marioly Ortiz
Impresión y anillado de los documentos	1 día	Marioly Ortiz
Capacitación	1 día	Marioly Ortiz
Monitoreo	6 meses	Marioly Ortiz
Mejora continua	1 semana	Marioly Ortiz

Fuente: Elaboración propia

Las actividades se ejecutarán la última semana del mes de noviembre como ser la presentación, la impresión de los documentos y la capacitación.

El monitoreo se realizará los meses de diciembre, enero, febrero, marzo, abril y mayo ya que son los meses más concurridos en el restaurante.

La mejora continua se hará luego del monitoreo, en esta actividad se socializará sobre los cambios que se deseen aplicar en los manuales o algún proceso que se quiera cambiar.

8.3 Presupuesto

La implementación del diseño organizacional en el presupuesto se aplicará para la capacitación del personal, los gastos lo cubrirá el restaurante, a continuación se detallan los gastos del presupuesto.

Tabla 13*Presupuesto del proyecto*

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Responsable de la capacitación	200 Bs.	1	200 Bs.
Capacitación de personal	40 Bs.	7	280 Bs.
Impresión de la misión	2 Bs.	1	2 Bs.
Impresión de la visión	2 Bs.	1	2 Bs.
Impresión del manual de funciones	12 Bs.	7	84 Bs.
Impresión del manual de procedimientos	12Bs.	7	84 Bs.
Anillado de los manuales de funciones	3 Bs.	7	21 Bs.
Anillado de los manuales de procedimientos	3 Bs.	7	21 Bs.
TOTAL			694 Bs.

Fuente: Elaboración propia.

El impacto que tendrá cada acción del presupuesto será:

- Se tendrá un personal mejor capacitado y con actividades definidas, ayudan a mejorar la organización.
- La satisfacción del cliente aumentara debido a que se brindara un servicio de calidad y la atención será rápida, los clientes estarán más contentos.
- Disminuirá la posibilidad de malentendidos y errores con la aclaración de las responsabilidades.
- Con un equipo bien entrenado y una estructura organizativa sólida, el restaurante puede adaptarse mejor a los cambios y enfrentar desafíos futuros.

CAPÍTULO IX

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- En la actualidad el Restaurante “Los Manzanos” está funcionando sin la implementación de un diseño organizacional, y además de esto no tiene un buen manejo de la información.
- Gracias al análisis de los entornos se logró identificar cuál es la situación política, social, económica y tecnológica de Tarija que es donde se encuentra ubicado el restaurante.
- Con el desarrollo de la matriz FODA se logró obtener la información necesaria sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante lo que permite un buen diagnóstico de esta.
- Con la elaboración del organigrama propuesto se pretende que todo el personal conozca la estructura de la organización y así tengan definido claramente quien es su superior a cargo.
- El restaurante no cuenta con un manual de funciones establecido para cada puesto de trabajo, por lo que el personal no tiene definido formalmente sus tareas dentro del restaurante, lo que podría llevar a retrasos en el trabajo.
- La propuesta del manual de funciones de cada cargo es una herramienta que permitirá que cada personal identifique cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del restaurante.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda implementar el diseño organizacional propuesto en este proyecto y darlo a conocer al personal.
- Se debe hacer seguimiento al manual de funciones con el fin de perfeccionarlo a medida que pasa el tiempo e identificar nuevas tareas y responsabilidades para así delimitar más las funciones.
- Es importante que todo el personal que trabaja en el restaurante conozca el organigrama para que así este sepa su nivel jerárquico dentro de la organización y quien es su superior a cargo, por lo cual se recomienda que se dé a conocer.
- Se recomienda realizar un sistema de incentivos, el cual brinde motivación a los trabajadores para seguir trabajando con una buena eficacia y eficiencia.
- Se recomienda realizar reuniones constantes con todo el personal del restaurante para comunicarles los avances y decisiones tomadas referentes al funcionamiento del restaurante, para que así todos manejen la misma información y se tenga una buena comunicación.