

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Diagnóstico y plan de mejoramiento para la empresa Torino Aurora en las áreas de administración financiera y organizacional.

Diana Maritza Ruiz Mateus

Trabajo de Grado para Optar el título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

José Félix Reyes Alvarez

Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos y Docencia Universitaria

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Nacional Regional y Educación a Distancia IPRED

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2018

Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido culminar una meta más en mi vida, logrando de esta manera mis objetivos propuestos, ayudada de su infinita bondad y bendición.

A mis Padres, por ser un apoyo incondicional en el alcance de mis metas, por su gran amor y la motivación constante para ser una mejor persona.

A mi Esposo e Hija, por las ayudas de perseverancia y constancia que me brindaron durante mi preparación, mostrando siempre su amor y apoyo incondicional.

A mis docentes, por el aporte de conocimiento y el acompañamiento incondicional, para poder cumplir con la realización de este trabajo de grado.

Diana Ruiz Mateus

Tabla de Contenido

Introducción	17
1. Generalidades	18
1.1 Información básica de la empresa	18
1.1.1 Reseña histórica	18
1.1.2 Evolución de la Empresa y Objeto Social.....	19
1.1.3 Misión de la empresa	20
1.1.4 Visión de la empresa	20
1.1.5 Políticas de la empresa	20
1.1.6 Objetivos corporativos	21
1.2 Información del sector.....	21
1.2.1 Análisis del sector	21
1.2.2 Tendencias del sector	23
1.2.3 Indicadores del sector.....	24
1.3 Información del producto o servicio relacionado.....	26
1.3.1 Definición del producto o servicio.....	26
1.3.2 Usos del producto o servicio.....	26
1.3.3 Especificaciones del producto o servicio	27
1.3.4 Diseño y empaque del producto	28
1.3.5 Atributos diferenciadores del producto o servicio sobre la competencia	29
2. Aplicación de instrumentos para la recolección de información	30
2.1 Demanda de clientes actuales.....	30

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

2.1.1	Objetivo general	30
2.1.2	Objetivos específicos	30
2.1.3	Tipo de estudio	31
2.1.4	Población.....	31
2.1.5	Muestra.....	31
2.1.6	Presentación de resultados	33
2.2	Mercado potencial	56
2.2.1	Consumidores potenciales.....	56
2.2.2	Distribución geográfica.....	56
2.2.3	Perfil del consumidor potencial	57
2.3	Oferta o competencia	57
2.3.1	Objetivo general	57
2.3.2	Objetivos específicos	58
2.3.3	Tipo de estudio	58
2.3.4	Población.....	58
2.3.5	Muestra.....	59
2.3.6	Presentación de resultados	59
2.3.7	Análisis de la situación actual de la competencia	60
2.4	Proveedores	61
2.4.1	Proveedores actuales de la empresa	61
2.4.2	Características de los proveedores actuales	62
2.5	Recurso humano.....	64
2.5.1	Organigrama de la empresa.....	64

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

2.5.2	Descripción y perfil de cargos.....	65
2.5.3	Asignación salarial.....	69
3.	Diagnóstico.....	70
3.1	Área gerencial.....	70
3.1.1	Planeación.....	70
3.1.2	Organización.....	70
3.1.3	Dirección.....	70
3.1.4	Control.....	71
3.2	Área de mercado.....	71
3.2.1	Planeación.....	71
3.2.2	Organización.....	71
3.2.3	Dirección.....	71
3.2.4	Control.....	72
3.3	Área de producción o servicios.....	72
3.3.1	Planeación.....	72
3.3.2	Organización.....	72
3.3.3	Dirección.....	73
3.3.4	Control.....	73
3.4	Área financiera.....	74
3.4.1	Planeación.....	74
3.4.2	Organización.....	74
3.4.3	Dirección.....	74
3.4.4	Control.....	74

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

3.5	Área de recurso humano.....	76
3.5.1	Planeación	76
3.5.2	Organización	76
3.5.3	Dirección.....	76
3.5.4	Control.....	76
4.	Propuesta de modernización	77
4.1	Área Gerencial	77
4.2	Área de Mercado	79
4.3	Área de producción o servicios	81
4.4	Área Financiera	82
4.5	Área de recurso humano.....	85
5.	Conclusiones	86
6.	Recomendaciones.....	86
	Referencias bibliográficas	88
	Apéndices.....	91

Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Informe de ventas empresa Torino Aurora	19
<i>Tabla 2.</i> Rango de edad de los clientes frecuentes de Torino Aurora.....	33
<i>Tabla 3.</i> Frecuencia de consumo de comida rápida	34
<i>Tabla 4.</i> Competencia de restaurantes	35
<i>Tabla 5.</i> Lugar de residencia	37
<i>Tabla 6.</i> Personas acompañantes al consumo	38
<i>Tabla 7.</i> Presupuesto para consumo de comida rápida	39
<i>Tabla 8.</i> Días en que se frecuenta el restaurante Torino Aurora.....	41
<i>Tabla 9.</i> Razón de preferencia al restaurante Torino Aurora.....	42
<i>Tabla 10.</i> Índice de conformidad de los empleados en la empresa.....	44
<i>Tabla 11.</i> Responsabilidad del empleado hacia el trabajo	45
<i>Tabla 12.</i> Conocimiento de exigencias y funciones por parte del empleado	46
<i>Tabla 13.</i> Reconocimiento laboral por parte del jefe.....	47
<i>Tabla 14.</i> Valor al trabajo	48
<i>Tabla 15.</i> Conformidad con la recompensa salarial.....	49
<i>Tabla 16.</i> Manejo de incentivos	50
<i>Tabla 17.</i> Desempeño del cuerpo de trabajo	51
<i>Tabla 18.</i> Comunicación afectiva entre el cuerpo de trabajo.....	52
<i>Tabla 19.</i> Atención a los comentarios del cuerpo de trabajo.	53
<i>Tabla 20.</i> Disponibilidad de equipos y materiales para realización del trabajo.....	54
<i>Tabla 21.</i> Motivación para el desempeño laboral	55
<i>Tabla 22.</i> Descripción del cargo de Gerente	65

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

<i>Tabla 23.</i> Descripción del cargo de Administrador	66
<i>Tabla 24.</i> Descripción del cargo de Supervisor	67
<i>Tabla 25.</i> Descripción del cargo de Parrillero	68
<i>Tabla 26.</i> Descripción del cargo de Mesero.....	69
<i>Tabla 27.</i> Asignación salarial.....	69
<i>Tabla 28.</i> Matriz de tendencias mundiales del sector de restauración	79
<i>Tabla 29.</i> Matriz de cambio	80

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Nota: Sector Restaurantes Área Metropolitana.....	22
<i>Figura 2.</i> Nota: Comportamiento de las Top 5. Área Metropolitana de Bucaramanga.	23
<i>Figura 3.</i> Nota: Carta del restaurante Torino Aurora. Adaptado de: Información de la empresa	27
<i>Figura 4.</i> Nota: Carta del restaurante Torino Aurora. Adaptado de: Información de la empresa Torino Aurora	28
<i>Figura 5.</i> Fotografía hamburguesa sencilla restaurante Torino	28
<i>Figura 6.</i> Fotografía papel parafinado usado en el restaurante Torino Aurora	29
<i>Figura 7.</i> Fotografía Desechables de referencia j2 y j1 usados para el empaque de	29
<i>Figura 8.</i> Ecuación muestreo aleatorio simple	32
<i>Figura 9.</i> Ecuación muestreo aleatorio simple aplicada a la empresa Torino Aurora	32
<i>Figura 10.</i> Rango de edad de los clientes frecuentes de Torino Aurora.....	34
<i>Figura 11.</i> Frecuencia de consumo de comida rápida	35
<i>Figura 12.</i> Competencia de restaurantes.....	36
<i>Figura 13.</i> Lugar de residencia	37
<i>Figura 14.</i> Personas acompañantes al consumo	39
<i>Figura 15.</i> Presupuesto para el consumo de comida rápida.....	40
<i>Figura 16.</i> Días en que se frecuenta el restaurante Torino Aurora.....	41
<i>Figura 17.</i> Razón de preferencia al restaurante Torino Aurora.	43
<i>Figura 18.</i> Índice de conformidad de los empleados en la empresa	44
<i>Figura 19.</i> Responsabilidad del empleado hacia el trabajo	45
<i>Figura 20.</i> Conocimiento de exigencias y funciones por parte del empleado	46

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

<i>Figura 21.</i> Reconocimiento laboral por parte del jefe	47
<i>Figura 22.</i> Valor al trabajo.....	48
<i>Figura 23.</i> Conformidad con la recompensa salarial	49
<i>Figura 24.</i> Manejo de incentivos	50
<i>Figura 25.</i> Desempeño del cuerpo de trabajo	51
<i>Figura 26.</i> Comunicación afectiva entre el cuerpo de trabajo	52
<i>Figura 27.</i> Atención a los comentarios del cuerpo de trabajo	53
<i>Figura 28.</i> Disponibilidad de equipos y materiales para realización del trabajo	54
<i>Figura 29.</i> Motivación para desempeño laboral	56
<i>Figura 30.</i> Nota: Estimaciones y proyecciones de población según sexo y edades simples 2018. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.....	56
<i>Figura 31.</i> Nota: Emprendimiento sector de restaurante.....	58
<i>Figura 32.</i> Organigrama de la empresa Torino Aurora	64
<i>Figura 33.</i> Inventario Diario Torino Aurora. Adaptado de Plantillas Empresa Torino.....	73
<i>Figura 34.</i> Plantilla Diaria de control de inventario. Adaptado de Plantillas Empresa Torino	75
<i>Figura 35.</i> Plantilla Diaria de control de ventas y gastos. Adaptado de Plantillas Empresa Torino.....	75
<i>Figura 36.</i> Nota. Resultados soportados en el Software MICMAC – Plano de Influencias / Dependencias Indirectas Potenciales. Adaptado de estudio prospectivo.....	78
<i>Figura 37.</i> Plantilla de gastos y ventas diaria	82
<i>Figura 38.</i> Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora.....	83
<i>Figura 39.</i> Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora.....	83

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

<i>Figura 40.</i> Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora.....	84
<i>Figura 41.</i> Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora.....	84
<i>Figura 42.</i> Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora.....	84

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta para el cuerpo de trabajo de Torino Aurora.....91

Apéndice B. Encuesta dirigida a los clientes de Torino Aurora94

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

RESUMEN

TITULO: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y ORGANIZACIONAL*

AUTOR: DIANA MARITZA RUIZ MATEUS**

PALABRAS CLAVE: Organización, información, trayectoria, planeación, operativo, competitividad

DESCRIPCIÓN:

Para obtener el título de Profesional en Gestión Empresarial, desarrolle una práctica empresarial en la empresa Torino Aurora, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en la cual contribuí en la mejora de la parte organizacional y financiera de la empresa, la cual presentaba falencias que impedían el buen funcionamiento de la misma. .

En el transcurso de la práctica, aplique los conocimientos adquiridos durante el periodo de formación académica como profesional en Gestión Empresarial, en las áreas de recurso humano, gerencial, área de producción y financiera.

El presente proyecto de grado, cuenta con una serie de parámetros que se tuvieron en cuenta para contrarrestar el impacto negativo que ha tenido la empresa en los últimos años, en base de los resultados obtenidos a partir de los objetivos planteados.

Se realizó un plan de mejora en el manejo del recurso humano por medio de capacitaciones y comisiones. En el área financiera y organizacional, se implementaron nuevas medidas de control en establecimiento recurrentes a los gastos e inventarios de materia prima. Posteriormente en base a los resultados obtenidos de la encuesta por parte de los empleados y los clientes de la empresa, se desarrollaron algunos de los requerimientos solicitados, para ayudar con el crecimiento positivo y continuo de la empresa Torino Aurora.

* Trabajo de grado

**Universidad Industrial de Santander. Programa profesional Gestión Empresarial. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Director: José Félix Reyes Álvarez, Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos y Docencia Universitaria

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

ABSTRACT

TITLE: DIAGNOSIS AND IMPROVEMENT PLAN FOR THE TORINO AURORA COMPANY IN THE AREAS OF FINANCIAL AND ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION. *

AUTHOR: DIANA MARITZA RUIZ MATEUS**

KEY WORDS: Organization, information, trajectory, planning, operative, competitiveness

DESCRIPTION:

To obtain the title of Professional in Business Management, develop a business practice in the company Torino Aurora, in the city of Bucaramanga, in which to contribute to the improvement of the organization and financial of the company, which presented flaws that prevented the proper functioning Of the same. .

In the course of practice, the knowledge acquired during the period of professional academic training in Business Management, in the areas of human resources, management, production and financial area.

The present degree project has a series of parameters that are taken into account to counteract the negative impact that the company has had in recent years, based on the results obtained from the objectives set.

An improvement plan was made in the management of human resources through capacities and commissions. In the financial and organizational area, new control measures were adopted in the recurrent establishment of expenses and inventories of raw material. Subsequently, based on the results obtained from the survey by employees and customers of the company, some of the requested requirements were raised to help with the positive and continuous growth of the company Torino Aurora.

* Degree Work

* **Santander Industrial University. Professional Business Management Program. Institute of Regional Projection and Distance Education. Director: José Félix Reyes Álvarez, Specialist in Project Evaluation and Management and University Teaching

Introducción

La presente propuesta de trabajo de grado se realiza con el propósito de hacer un diagnóstico y diseñar un plan de mejoramiento para la empresa Torino Aurora, en las áreas de administración financiera y organizacional.

La empresa Torino es una línea de restaurantes de comida rápida instaurada en la ciudad de Bucaramanga, desde el año 2.008. Hasta el año 2016, la marca Torino contaba con cuatro puntos de venta ubicados en los barrios Aurora, Diamante, Real de Minas y San Alonso. Actualmente existen dos puntos de venta Torino San Alonso y Torino Aurora, siendo este último donde se aplicará el diagnóstico y diseño del plan de mejoramiento realizado por el presente autor de proyecto.

La metodología implementada en la realización del proyecto es de tipo exploratorio para la recolección de información a través de un instrumento de medición como es la encuesta y la información primaria de la empresa

La realización del proyecto servirá de base para trabajos de grado de estudiantes de la Universidad Industrial de Santander y otras instituciones educativas o asociaciones interesadas en el estudio.

Los resultados del análisis y la implementación del plan de mejoramiento serán dados a conocer al Director de proyecto y a los evaluadores de comité de grado del programa de Gestión Empresarial, mediante un informe escrito y sustentación del mismo.

1. Generalidades

1.1 Información básica de la empresa



Figura 1. Logo de la empresa Torino Aurora

La empresa Torino Hamburguesas, es una línea de restaurantes de comida rápida, que se constituyó en la ciudad de Bucaramanga en el año 2.008, por su propietario Jorge Villamizar. Su primer punto de venta fue asentado en el barrio San Alonso, el segundo en el barrio Diamante en el año 2.010. El tercer punto de venta se instaló en el barrio La Aurora en el año 2.014 y por último se creó el punto de venta de Real de Minas en el año 2016.

Torino Hamburguesas estuvo bajo responsabilidad legal del señor Jorge Villamizar hasta el año 2016, año en el que decidió vender sus cuatro puntos de venta por motivos personales. A raíz de esta decisión, la marca quedó dirigida por cuatro representantes legales, uno por cada punto, en donde Torino Diamante y Torino Real de Minas fueron cambiados de razón social. Actualmente solo se encuentra la marca ubicada en el sector de San Alonso y en el Sector La Aurora, siendo la autora del presente proyecto, la representante legal de Torino Aurora.

1.1.1 Reseña histórica

Razón Social: TORINO AURORA

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Actividad Económica: Expendido a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes.

Sector Económico: Sector de servicios. TORINO, es un restaurante de comidas rápidas y almuerzos gourmet, que garantiza la calidad de la gran variedad de productos a la carta, brindando excelente servicio al cliente en la ciudad de Bucaramanga.

Número de Empleados: Actualmente la cantidad de empleados en el restaurante son 6 personas entre semana en diversos horarios y 9 personas los fines de semana.

1.1.2 Evolución de la Empresa y Objeto Social

La empresa Torino Aurora es una organización que en los 4 años de trayectoria y existencia en el mercado, ha brindado los mejores servicios y productos a los clientes. Esta empresa ha sido reconocida por sus servicios y productos de la mejor calidad, garantizando confiabilidad al consumidor.

La empresa en los cuatro años, ha tenido crecimiento patrimonial, donde ha aumentado sus capacidades productivas a través de inversiones realizadas por los socios. Este proceso, ha permitido expandir la marca para poder desarrollar y dar a conocer productos novedosos que mantengan la competitividad de la empresa.

En cuanto al crecimiento financiero, la empresa ha reflejado el siguiente informe de ventas respecto a los cuatro años de funcionamiento:

Tabla 1.

Informe de ventas empresa Torino Aurora

AÑO	VENTAS	%	CRECIMIENTO
		RESPECTO	AÑO
		ANTERIOR	

2.014	\$ 146.820.200	0%	
-------	----------------	----	--

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

2.015	\$ 154.200.000	5.03%
2.016	\$ 160.378.600	4.01%
2.017	\$ 175.247.000	9.27%

En la tabla anterior, se puede analizar cuáles han sido los porcentajes de crecimiento anuales de la empresa, respecto al valor anterior, lo cual identifica un aspecto favorable al ver el crecimiento continuo en todos los años, generando pronósticos positivos para los próximos años. La empresa tiene como objetivo aumentar estos porcentajes de crecimiento, implementando estrategias que aumenten el nivel de ventas, disminución de costos pero manteniendo la calidad y por ende aumento de utilidades. En otra instancia, la empresa se encuentra en proceso de la adquisición de título de propiedad del establecimiento.

1.1.3 Misión de la empresa

Somos una empresa encargada de la producción de alimentos con altos estándares de calidad, instaurados en la responsabilidad de talento humano y seguridad social de nuestro cuerpo de trabajo, con el propósito de brindar un excelente servicio y ambiente acogedor a nuestros clientes amantes de la comida rápida de la ciudad de Bucaramanga, únicos para nuestra empresa.

1.1.4 Visión de la empresa

Torino Aurora, será una marca reconocida en lugares de restauración casual en la ciudad de Bucaramanga, comprometida con el entorno social en los ámbitos de talento humano, responsabilidad en salud y medio ambiente.

1.1.5 Políticas de la empresa

- Ofrecer un portafolio de productos de gran variedad, con el fin de proporcionar al cliente la selección de diferentes platos, proporcionándoles el excelente sabor y calidad de los mismos.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- Todo el personal de trabajo deben mantener un comportamiento ético e íntegro, con el fin de manejar un ambiente armónico laboral.
- El cuerpo directivo de la empresa debe velar por el cumplimiento de los trabajos realizados en sus respectivas funciones y planes operativos.
- Brindar trato respetuoso e igualitario a todo el personal de trabajo y clientes.
- Lograr el mejoramiento continuo en cuanto a la eficiencia y rapidez del servicio prestado en la organización, cuidando cada proceso que se realice para generar un buen comportamiento hacia el cliente.

1.1.6 Objetivos corporativos

CALIDAD: Responder a las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo un excelente servicio por parte de nuestro personal de trabajo y excelentes productos distinguidos por la calidad y sabor.

RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD: Generar competitividad y productividad con el fin de lograr un crecimiento permanente en la empresa, personal de trabajo motivado y rentabilidad financiera.

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE: Mejorar constantemente los insumos utilizados en la empresa para lograr el menor impacto posible al medio ambiente y brindar sostenibilidad ambiental por medio de programas de concientización ambiental en el cuerpo de trabajo.

1.2 Información del sector

1.2.1 Análisis del sector

El estudio se realiza en el área metropolitana de Bucaramanga, la cual cuenta con aproximadamente 528.269 habitantes según cifras del Portal Oficial de Inversión de Colombia PROCOLOMBIA (PROCOLOMBIA)

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

En la última década el sector gastronómico ha tenido en Colombia un crecimiento importante, acompañado de compañías internacionales con nuevos formatos que han presionado el mejoramiento de la oferta local, logrando un mayor grado de sofisticación del consumidor. Según cifras de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, actualmente se calcula que la actividad de Restaurantes unida con las cadenas hoteleras aportan al país alrededor del 3.6% del PIB, donde en Santander, alcanzó en la medición del Dane del 2014, el 1.7%. (Camará de Comercio de Bucaramanga, 2016)



Figura 1. Nota: Sector Restaurantes Área Metropolitana De Bucaramanga. Adaptado de Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Según las cifras expuestas en la imagen 1, las empresas activas en el área metropolitana de Bucaramanga en sector de restaurantes son aproximadamente 4.811 empresas de las cuales el

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

68.8% han sido creadas después del año 2.011. (Economía colombiana creció 4,6% en 2014, 2015)



Figura 2. Nota: Comportamiento de las Top 5. Área Metropolitana de Bucaramanga. Adaptado de: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

La comida rápida en la ciudad de Bucaramanga, tiene aproximadamente un rango de ventas mensuales de 26 millones, donde su crecimiento en restaurantes de venta de comida rápida es aproximadamente del 10.6%. Este índice indica que el sector de restaurantes en la ciudad de Bucaramanga, es muy competitivo y más aún por tratarse de una empresa de comida rápida. Esto determina la importancia de que la empresa implemente la innovación en sus productos y estructura para garantizar la permanencia en el mercado, su reconocimiento de marca y su alta competitividad. (El comercio Gastronomía, 2010)

1.2.2 Tendencias del sector

Según el informe global de tendencias de comidas y bebidas 2018 de la empresa Mintel, el consumo natural, sostenible y transparente, es la tendencia más fuerte en el sector de restaurantes, donde se impone una filosofía moderna en el cuidado personal y del planeta y estilo de vida saludable, lo cual determinará las nuevas demandas de los clientes.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Para cumplir con los cambios que están presentando los consumidores de la comida rápida, se debe contar por parte de los restaurantes, con una oferta gastronómica compuesta por alimentos en su estado más natural y orgánico, que promueva la salud de los clientes y de igual manera la salud del planeta. (El Tenedor a TripAdvisor Company, 2017)

De esta forma, es necesario que las empresas pertenecientes al sector de restaurantes, deben contar con una oferta de platos hechos con verduras, frutas, algas, cereales, para poder atraer más clientes. Es necesario que algunos de los productos ofrecidos sean 100% orgánicos, para que el consumidor tenga variedad de selección de alimentos y por ende, preferencia por el establecimiento.

En cuanto al consumo de carne, la tendencia esta inclinada al consumo de aves de corral y animales de crecimiento lento, cuya producción se basa en procesos menos agresivos.

Los utensilios para la presentación del plato, se imponen las vajillas hechas a mano, de cerámica, madera, arcilla y materiales más naturales.

El mercado actual, demanda planes de eficiencia energética y reducción de basura en pro del medio ambiente, es por esta razón que es indispensable que los restaurantes realicen acciones de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, como el uso creativo de los residuos y la aplicación del Traschcooking (Técnica de cocinar mermas que quedan, cocina de aprovechamiento), lo cual es muy valorado por los clientes.

1.2.3 Indicadores del sector

Según el DANE, se aceleró el crecimiento de la economía en 2014 frente al dato de 2013, cuando marcó un ascenso del 4,3%. El PIB en 2014 estuvo levemente por debajo de lo esperado, cuatro ramas estuvieron por encima del 4,6%, destacándose la Construcción con un crecimiento

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

del 9,9 %, seguido por Servicios, Actividades Financieras e Inmobiliarias y Comercio. Para el trimestre de Octubre - Diciembre de 2014, la economía creció 3,5%, frente al mismo periodo del año anterior. Así mismo, cuatro estuvieron por encima del 3,5%, destacándose la construcción con 5,9 %, seguido por Comercio, Servicios sociales y Actividades Financieras e Inmobiliarias. (Economía colombiana creció 4,6% en 2014, 2015)

Las ventas de comida de servicio rápido, a nivel nacional, considerando total de locales, registraron un crecimiento anual de 8,1% durante el primer trimestre de este año. Según el indicador que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) destacó marzo con un crecimiento real anual de 12,1%; seguido por enero con un alza de un 6,6%, nivel que descendió a 5,7% en febrero (Potocnjak, Ventas de comida rápida crecieron 8,1% el primer trimestre del 2017, 2017). Este resultado supera los niveles observados en los tres últimos años y muestra que se mantiene la tendencia al alza iniciada a partir del segundo semestre de 2016.

En la primera parte del año, hubo un alza en la participación de regiones respecto de los otros períodos, esto impulsado por el período de vacaciones. En el primer trimestre de 2017 las regiones representaron el 41,7% del total, mientras que la Región Metropolitana aportó el 58,3%. Las ventas reales de comida de servicio rápido en regiones, considerando el total de locales, lograron un importante avance al crecer un 8,4% en comparación con igual período de 2016 (Potocnjak, Ventas de comida rápida crecieron 8,1% el primer trimestre del 2017, 2017). Según lo anterior, se puede concluir que el mercado tiene una tendencia creciente y siempre será una excelente idea de negocio para implementar.

1.3 Información del producto o servicio relacionado

1.3.1 Definición del producto o servicio

Comida preparada y servida en un periodo corto de tiempo (máximo 20 minutos), por medio de la preparación de alimentos previamente procesados, pero con duración máxima de tres días en temperatura bajo cero, lo cual no requiere de la utilización de conservantes. Estos platos se categorizan como comida rápida y en la empresa se encuentran las siguientes líneas:

- Hamburguesas
- Perros
- Salchipapa y chori papa
- Brochetas
- Pinchos
- Picadas
- Sándwich
- Crepes
- Bebidas

Estos alimentos son de expendido al cliente de forma directa en el establecimiento o despachados en pedidos domiciliarios.

1.3.2 Usos del producto o servicio

El establecimiento tiene como objeto el servicio de suministro de comidas de preparación rápida y bebidas destinadas al consumo como desayuno, almuerzo y cena, teniendo en cuenta la hora en la que se presta el servicio, el cual abarca desde las 7 am hasta las 11:30 pm. El servicio que presta el restaurante, cuenta con un impuesto nacional al consumo del 8%

La preparación y expendido de alimentos a la carta, para consumo inmediato, se ofrece al consumidor mediante el servicio a la mesa o con prestación del servicio a domicilio.

1.3.3 Especificaciones del producto o servicio

Los alimentos que son preparados para el expendido y consumo, se encuentran especificados en la siguiente carta, perteneciente del establecimiento Torino Aurora, siendo el servicio el expendido de los productos, los cuales son:



Figura 3. Nota: Carta del restaurante Torino Aurora. Adaptado de: Información de la empresa Torino Aurora

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA



Figura 4. Nota: Carta del restaurante Torino Aurora. Adaptado de: Información de la empresa Torino Aurora

1.3.4 Diseño y empaque del producto

Los productos cuentan con un empaque primario de aluminio y papel parafinado, los cuales están diseñados para mantener el calor y la textura de los productos que se despachan dentro del establecimiento y fuera del mismo.



Figura 5. Fotografía hamburguesa sencilla restaurante Torino

El papel aluminio conserva los alimentos bien frescos antes de ser consumidos.

El papel parafinado brinda una mejor presentación del plato que el aluminio, es usado en los productos que se despachan a domicilio.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA



Figura 6. Fotografía papel parafinado usado en el restaurante Torino Aurora

Para despachar los productos a domicilio, se utilizan los siguientes envases desechables:



Figura 7. Fotografía Desechables de referencia j2 y j1 usados para el empaque de Los productos del restaurante

1.3.5 Atributos diferenciadores del producto o servicio sobre la competencia

Los productos que ofrece el restaurante Torino Aurora, son diferenciadores en aspectos como:

La variación de los componentes en los productos, se manejan diversas líneas de productos, en los cuales cada producto cuenta con mezcla de sabores y texturas diferentes para brindarle al cliente variación de sabores en cada uno y expectativas a la hora de consumir los diferentes productos.

La empresa se encarga de preparar todos los ingredientes que componen los diferentes productos con materia prima natural sin uso de conservantes, condimentos y composiciones químicas nocivas para la salud. Por tal razón, estos ingredientes se mantienen frescos, ya que constantemente se están preparando.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Los alimentos que se manejan en el menú del restaurante Torino Aurora son más saludables que otros restaurantes, ya que la preparación se realiza en el momento que el cliente hace la orden, usando materia prima de alta calidad.

2. Aplicación de instrumentos para la recolección de información

2.1 Demanda de clientes actuales

El promedio de demanda de clientes actuales que tiene el restaurante son aproximadamente 450 semanales, con un promedio de 1.800 clientes en el mes y por ende 21.600 clientes anuales. Estas estadísticas se adquieren de acuerdo al promedio de venta de productos diario del establecimiento, según lo reportan archivos de ventas diarias de la caja registradora del restaurante.

El número de habitantes actualmente de la ciudad de Bucaramanga es de 521.857. Es decir aproximadamente el 4.14% de esta población son consumidores de la empresa Torino Aurora, siendo un promedio de 21.600 clientes al año.

2.1.1 Objetivo general

Determinar la muestra estadística de los clientes actuales de Torino Aurora, a la cual se aplicará un instrumento de recolección de información, que arrojen resultados importantes para la mejora continua de la empresa

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar cuál es la muestra estadística de los clientes de Torino, en base al promedio de clientes anuales de la empresa.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- Identificar mediante el instrumento de recolección de información encuesta, cuáles son las causas que originan la falta de organización financiera y baja rentabilidad en la empresa dirigida al cuerpo de trabajo y directivos de la empresa.
- Graficar los resultados aportados por la encuesta, para tener una mayor claridad de los datos estadísticos que permitan al autor, generar estrategias de mejora para la empresa.
- Analizar los resultados arrojados por las encuestas para proponer mejoramiento organizacional y administrativo de la empresa.

2.1.3 Tipo de estudio

Para obtener los datos estadísticos deseados sobre la apreciación de los clientes hacia la empresa, se emplea un estudio de tipo descriptivo, en donde durante un periodo determinado se emplean las encuestas de manera física en el establecimiento por medio de un cuestionario, a los clientes frecuentes que deseen contribuir con el estudio analítico. Los resultados analíticos se analizan posteriormente para dar solución a los objetivos del presente proyecto.

2.1.4 Población

Según datos ofrecidos por “Buscador Google”, se obtiene que la población para el año 2017 de la ciudad de Bucaramanga es de 521.857 habitantes aproximadamente. Los consumidores de Torino Aurora son aproximadamente el 4.14% del total de los habitantes de Bucaramanga, siendo un promedio de 21.600 clientes al año. Por lo tanto la población que se tomará para el análisis de los consumidores de Torino será de 21.600 clientes.

2.1.5 Muestra

La muestra se determinó aplicando muestreo aleatorio simple cuya fórmula es:

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Figura 8. Ecuación muestreo aleatorio simple

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población objetivo, número de consumidores anuales de la empresa Torino Aurora. (21.600)

Z: Nivel de confianza del 90% = 1.65

p: probabilidad de éxito (0,5)

q: probabilidad de error (0,5)

E: error de situación del 10%

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.65)^2 * (21.600) * (0.5) * (0.5)}{(21.600 - 1) * (0.1)^2 + ((1.65)^2 * (0.5) * (0.5))} = 67.85 = 68 \text{ encuestas}$$

Figura 9. Ecuación muestreo aleatorio simple aplicada a la empresa Torino Aurora

Para la aplicación de las encuestas dirigidas a los empleados de la empresa, se selecciona la muestra de 11 personas, ya que este es el número total de empleados con los que cuenta actualmente la empresa Torino.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

2.1.6 Presentación de resultados

Se realizaron 70 encuestas a personas, dirigidas a clientes potenciales y clientes actuales de la empresa Torino Aurora, con un rango de edad entre los 10 y 60 años en adelante. De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del formulario a 70 clientes, se plasman los siguientes gráficos representativos:

- Por favor indique en que rango de edad se encuentra

Tabla 2.

Rango de edad de los clientes frecuentes de Torino Aurora

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10 - 15 años	2	2,9%
16 – 20 años	6	8,6%
21 – 35 años	20	28,6%
36 – 40 años	21	30,0%
41 – 50 años	15	21,4%
50 – 60 años	4	5,7%
60 años en adelante	2	2,9%
TOTAL	70	100%

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA



Figura 10. Rango de edad de los clientes frecuentes de Torino Aurora

En el gráfico anterior, se puede apreciar que el 30% de los clientes actuales muestra de la empresa, se encuentran en rango de edades de 36 – 40 años. El 29% de los clientes, tienen edades de 21 – 35 años. Este resultado es muy importante para la empresa, ya que muestra cual es el rango aproximado de las edades de las personas que frecuentan el establecimiento.

- ¿Cada cuánto acostumbra a consumir comida rápida?

Tabla 3.

Frecuencia de consumo de comida rápida

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	0	0%
Semanal	36	51,4%
Quincenal	19	27,1%
Mensual	15	21,4%
TOTAL	70	100%



Figura 11. Frecuencia de consumo de comida rápida

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta anterior, el 52% de los consumidores encuestados, frecuentan el consumo de comida rápida semanalmente. Esta cifra representa un dato importante para la empresa, ya que da márgenes de ventas semanales con posibilidad de repeticiones de compra por el mismo consumidor más de dos veces al mes.

- ¿Qué otros restaurantes de comida rápida acostumbra a visitar?

Tabla 4.
Competencia de restaurantes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El Garaje	7	10,0%
El Corral	1	1,4%
Camachos	13	18,6%
Toro Mac Coy	17	24,3%
Buffalos Grill	18	25,7%
Mercagan Parrilla	4	5,7%

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Donde Luigi	0	0%
Matachos	3	4,3%
Perro Lucho	2	2,9%
Otros	5	7,1%
TOTAL	70	100%

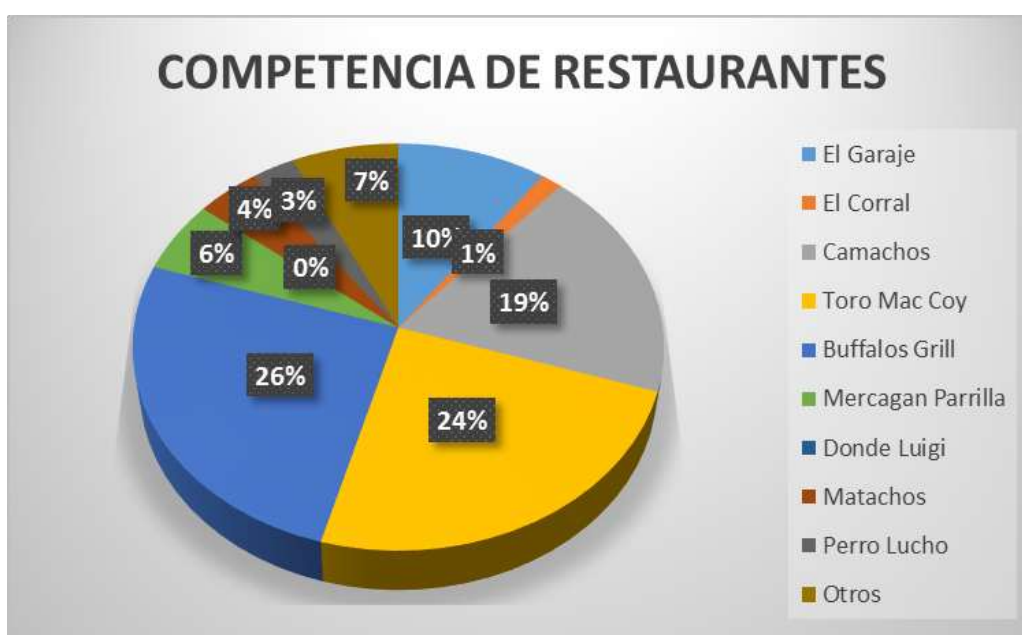


Figura 12. Competencia de restaurantes

En la gráfica anterior, se puede apreciar que el 26% de los consumidores encuestados, también frecuentan con mayor intensidad el restaurante Buffalos Grill, seguido con Toro Mac Coy con un 24%. Estos resultados dan referencia a la empresa sobre qué tan fuerte esta la competencia en el sector principalmente. En este caso el restaurante Buffalos Grill se encuentra en el mismo barrio Aurora, y Toro Mac Coy en cabecera. Buffalos será la competencia más fuerte para la empresa, la cual debe ser estudiada para establecer estrategias diferenciadoras que permitan que los consumidores prefieran a Torino.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿En qué sector de la ciudad de Bucaramanga, usted vive?

Tabla 5.

Lugar de residencia

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La Aurora	28	40,0%
Mejoras Públicas	5	7,1%
Cabecera	6	8,6%
El Álvarez	3	4,3%
San Alonso	13	18,6%
Centro	2	2,9%
Provenza	8	11,4%
Cañaveral	2	2,9%
Fuera de la ciudad	3	4,3%
TOTAL	70	100%



Figura 13. Lugar de residencia

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

De acuerdo al gráfico anterior, de los consumidores de Torino, el 40% habita en el sector La Aurora y el 19% en San Alonso. Este aspecto es desfavorable para el restaurante, ya que da una idea sobre la poca apreciación y reconocimiento de la marca en otros barrios de la ciudad. Por lo tanto solo es un punto fuerte en el sector La Aurora.

- ¿Con cuantas personas usted acostumbra a consumir comida rápida?

Tabla 6.
Personas acompañantes al consumo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
Ninguna	3	4,3%	0,0645
1 a 2	31	44,3%	0,6645
3 a 4	25	35,7%	1,2495
5 a 6	7	10,0%	0,55
7 a 9	4	5,7%	0,285
10 en adelante	0	0%	0%
TOTAL	70	100%	2,9845%



Figura 14. Personas acompañantes al consumo

De las personas encuestadas el 44%, suelen ir acompañadas por 1 o 2 personas y el 36% por 3 y 4 personas. Este aspecto se percibe favorable, ya que al momento de realizar el pedido con mayor cantidad de consumidores, mayor será la venta. El promedio de personas acompañantes al consumo según los datos estadísticos obtenidos es de 2,9845%

- ¿Cuál es el promedio de gasto que usted tiene en el consumo de comida rápida?

Tabla 7.

Presupuesto para consumo de comida rápida

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
De \$10.000 a \$20.000	10	14,3%	\$2.145
De \$21.000 a \$30.000	30	42,9%	\$10.939,5
De \$31.000 a \$40.000	12	17,1%	\$6.070,5

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

\$40.000					
De	\$41.000	a	8	11,4%	\$5.187
\$50.000					
De	\$50.000	a	7	10,0%	\$6.500
\$80.000					
De	\$80.000	en	3	4,3%	\$1.720
adelante					
TOTAL			70	100%	\$32.562



Figura 15. Presupuesto para el consumo de comida rápida

El gráfico anterior arroja que el 43% de las personas encuestadas estarán dispuestas a pagar por el consumo de comida rápida, de \$21.000 a \$30.000. Los precios que están estipulados en la carta del restaurante, están inmersos en este rango, por lo tanto cumple con la satisfacción de necesidad de la mayoría de consumidores con el precio. El promedio de presupuesto para consumo de comida rápida, según los datos obtenidos, es de \$32.562

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿En que días de la semana usted acostumbra asistir el Restaurante Torino Aurora?

Tabla 8.

Días en que se frecuenta el restaurante Torino Aurora

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lunes	2	2,9%
Martes	1	1,4%
Miércoles	1	1,4%
Jueves	4	5,7%
Viernes	13	18,6%
Sábado	38	54,3%
Domingo	11	15,7%
TOTAL	70	100%



Figura 16. Días en que se frecuenta el restaurante Torino Aurora

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

La gráfica anterior arroja resultado el día sábado como el más frecuentado para el consumo de comida rápida. Este dato concuerda con las ventas del establecimiento, ya que el día sábado y el día viernes son los más fuertes en ventas.

- ¿Cuál es la razón por la cual elige “Torino Aurora”, ante otros restaurantes?

Tabla 9.

Razón de preferencia al restaurante Torino Aurora

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio	3	4,3%
Excelente sabor y calidad de productos	45	64,3%
Publicidad	0	0%
Precios	10	14,3%
Recomendación	4	5,7%
Rapidez y entrega de productos	3	4,3%
Ambiente Armonioso	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	70	100%



Figura 17. Razón de preferencia al restaurante Torino Aurora.

De las personas encuestadas, el 69% prefiere el restaurante Torino Aurora, por el excelente sabor y calidad de productos. Este aspecto es favorable para la empresa, en que los productos que se expenden, cumplen con las necesidades de satisfacción por parte de los clientes. Los aspectos desfavorables del presente resultado, indican que los clientes no perciben los aspectos de publicidad y ambiente armonioso.

Resultados de la encuesta dirigida al cuerpo de trabajo de Torino

Se realizaron 11 encuestas, dirigidas a los empleados la empresa Torino Aurora. De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del formulario a 11 empleados, se plasman los siguientes gráficos representativos:

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿Se siente conforme trabajando en la empresa?

Tabla 10.

Índice de conformidad de los empleados en la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conforme	7	63,64%
Regular	3	27,27%
Inconforme	1	9,09%
TOTAL	11	100%



Figura 18. Índice de conformidad de los empleados en la empresa

El 64% de los empleados de la empresa se sienten conformes laborando en la empresa; Sin embargo el 27% no se sienten totalmente conformes y el 9% que corresponde a 1 empleado, no se siente conforme, por lo tanto es un aspecto desfavorable en la empresa que representa desmotivación laboral en los empleados.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿Es usted responsable con el trabajo que realiza?

Tabla 11.

Responsabilidad del empleado hacia el trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Algunas Veces	1	9,9%
Casi Siempre	7	63,64%
Siempre	3	27,27%
TOTAL	11	100%



Figura 19. Responsabilidad del empleado hacia el trabajo

Según la apreciación de los empleados respecto a su trabajo, el 64% de los empleados casi siempre son responsables en su trabajo, mas sin embargo el 27% de los empleados siempre son responsables, lo cual es importante analizar ya que el porcentaje de “siempre son responsables es más bajo” que “casi siempre”, y debería ser contrario por ser una empresa de servicios.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿Conoce bien las exigencias y funciones a cumplir en su trabajo?

Tabla 12.

Conocimiento de exigencias y funciones por parte del empleado

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%
TOTAL	11	100%



Figura 20. Conocimiento de exigencias y funciones por parte del empleado

El 100% de los empleados tienen conocimiento claro acerca de las funciones que deben realizar en su trabajo, por lo tanto este dato representa una buena organización de la empresa en cuanto a la delegación de funciones en el cuerpo de trabajo.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿Recibe reconocimiento de su jefe por su trabajo?

Tabla 13.

Reconocimiento laboral por parte del jefe

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	72,73%
No	3	27,27%
TOTAL	11	100%



Figura 21. Reconocimiento laboral por parte del jefe

El 73% de los empleados manifestaron que si se les reconoce su buen desempeño laboral. Sin embargo el 23% (3 empleados) aseguran que no es reconocido su desempeño laboral por los cuerpos directivos. Por lo tanto este resultado representa un aspecto a mejorar por parte de la empresa y analizar si realmente el empleado está realizando de la mejor manera su trabajo.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿En la empresa valoran su trabajo?

Tabla 14.
Valor al trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	72,73%
No	3	27,27%
TOTAL	11	100%



Figura 22. Valor al trabajo

Nuevamente el 27% de los empleados nuevamente expresan que su trabajo no es valorado por los directivos. Al realizar la consulta personal expresaron que es debido a que son más los llamados de atención que se les realiza que el reconocimiento. Es un resultado favorable para la empresa en el aspecto que son más los empleados motivados, sin embargo es de suma importancia tener en cuenta el aspecto desfavorable.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿Tiene usted mucho trabajo y poca recompensa salarial por el mismo?

Tabla 15.

Conformidad con la recompensa salarial

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	4	9,9%
Tal Vez	7	63,64%
TOTAL	11	27,27%



Figura 23. Conformidad con la recompensa salarial

El 36% (4 empleados) de los encuestados, expresaron su inconformidad con la retribución salarial y el 64% no se encuentran 100% conforme. Por lo tanto es un aspecto muy importante que debe ser mejorado por la empresa.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿Sus directivos manejan algún incentivo por su buen desempeño laboral?

Tabla 16.
Manejo de incentivos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	11	100%
TOTAL	11	100%



Figura 24. Manejo de incentivos

El 100% de los trabajadores, expresan que los propietarios no manejan un incentivo por el buen desempeño laboral. Es indispensable brindar pronta solución a este aspecto desfavorable para la empresa.

- ¿Está de acuerdo con el desempeño que brindan sus compañeros de trabajo respecto al servicio al cliente y preparación de los productos?

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Tabla 17.
Desempeño del cuerpo de trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	81,82%
No	2	18,18%
TOTAL	11	100%



Figura 25. Desempeño del cuerpo de trabajo

- ¿Hay una comunicación afectiva y amigable entre usted y el cuerpo de trabajo de la empresa?

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Tabla 18.

Comunicación afectiva entre el cuerpo de trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	90,91%
No	0	0%
Tal Vez	1	9,09%
TOTAL	11	27,27%



Figura 26. Comunicación afectiva entre el cuerpo de trabajo

El 91% de los empleados afirman tener buena comunicación entre el cuerpo de trabajo. Por lo tanto es favorable para la empresa tener un clima laboral ameno y respetuoso entre todo el personal.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- ¿Sus sugerencias, dudas e inquietudes son escuchadas por el cuerpo directivo?

Tabla 19.

Atención a los comentarios del cuerpo de trabajo.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Algunas Veces	1	9,1%
Casi Siempre	9	81,8%
Siempre	1	9,1%
TOTAL	11	100%



Figura 27. Atención a los comentarios del cuerpo de trabajo

El 82% de los 11 empleados encuestados, reflejaron atención casi siempre a sus comentarios por parte de los directivos, pero el 9% indicaron que algunas veces y el otro 9% siempre, por lo

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

tanto la empresa está fallando en la atención a las inquietudes de sus empleados porque no todos reflejan atención a sus pensamientos con frecuencia siempre.

- ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para poder realizar su trabajo?

Tabla 20.

Disponibilidad de equipos y materiales para realización del trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	72,73%
No	3	27,27%
TOTAL	11	100%



Figura 28. Disponibilidad de equipos y materiales para realización del trabajo

El 27% de los empleados expresaron que no cuentan en la empresa con utensilios como horno microondas, hornos, mejora de la campana extractora y nevera. Este resultado debe ser atendido

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

por los directivos para prestar las herramientas necesarias de trabajo para que los empleados puedan realizar un trabajo eficiente.

- ¿Qué le gustaría que la empresa implementara para motivar su desempeño laboral?

Tabla 21.

Motivación para el desempeño laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comisiones por ventas	11	100%
Bonos de regalo	0	0%
Actividades de integración empresarial fuera del tiempo y lugar de trabajo	0	0%
Capacitaciones	0	0%
TOTAL	11	100%



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Figura 29. Motivación para desempeño laboral

El 100% de los empleados expresan requerimiento de comisiones por ventas para mejorar su desempeño laboral. Justifican que es una motivación grande para laboral de la mejor manera.

2.2 Mercado potencial

2.2.1 Consumidores potenciales

Los consumidores potenciales del restaurante Torino Aurora, se encuentran en niños y adolescentes de edades entre 6 y 15 años. Este mercado no ha sido explotado completamente por la empresa, lo cual se convierte fuertemente en posibles consumidores.

2.2.2 Distribución geográfica



Figura 30. Nota: Estimaciones y proyecciones de población según sexo y edades simples 2018. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

De los habitantes de la ciudad de Bucaramanga establecidos para el año 2.009 han sido 522.806 (DANE, 2017), de los cuales según el gráfico anterior el 35,43% se encuentran en un rango de edad de 5 a 14 años, es decir un aproximado de 185.230 habitantes son de esta edad.

2.2.3 Perfil del consumidor potencial

Las personas que van habitualmente a Torino Aurora, suelen ser personas con edades muy dispersas, comprendidas entre los 10 y 60 años en adelante. Según un estudio de mercado realizado por la empresa, el sexo de sus consumidores es diferente, acuden tanto hombres como mujeres, en su mayoría por igual con un aproximado de mujeres del 56% y de hombres del 44%. La situación laboral varía según cada cliente, siendo estudiantes, empleados, independientes, amas de casa, entre otros, con un 39% de empleados. (Ruiz Mateus, 2018). Los clientes son personas atraídas por sabor y calidad del producto, promociones, precios bajos, entre otros. Sin embargo, es notoria la ausencia de consumidores del mercado infantil, los cuales son un fuerte en la decisión de compra de un hogar. Estos consumidores son atraídos por los colores llamativos, los juegos de diversión ubicados en los establecimientos de comercio, son atraídos por juguetes o muñecos de las series de televisión más reconocidas, aunque son fuertes degustadores, los productos son más visibles por sus acompañamientos divertidos que por su misma composición. El mercado infantil se estimula por medio de publicidad llamativa, de colores, con estímulos visuales y auditivos.

2.3 Oferta o competencia

2.3.1 Objetivo general

Recopilar información teórica sobre la competencia de restaurantes de comida rápida en la ciudad de Bucaramanga, por medio de un estudio exploratorio, para generar un análisis de la situación actual de la competencia de la empresa.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

2.3.2 Objetivos específicos

- Obtener de información tipo teórica sobre el comportamiento actual de la competencia del sector de restaurantes en la ciudad de Bucaramanga.
- Determinar cuál es la competencia actual que está afectando directamente a la empresa, de acuerdo al sector.
- Analizar los datos obtenidos del estudio, que contribuyan a la generación de estrategias de mejora en la empresa.

2.3.3 Tipo de estudio

Se realiza un estudio de tipo exploratorio, donde se logre adquirir el primer nivel de conocimiento acerca de la competencia actualmente del sector de restaurantes en la ciudad de Bucaramanga. La información recolectada es tipo teórica.

2.3.4 Población

Según un informe del observatorio de competitividad, revela que el 98,8% de los restaurantes del área metropolitana son pequeñas y medianas empresas. Para el año 2010, los estudios realizados arrojan que el consumo total en comidas fuera del hogar ha crecido 10,6%, con un total aproximado de 4.811 empresas en Bucaramanga. (Redacción Economía , 2018)



Figura 31. Nota: Emprendimiento sector de restaurante. Adaptado de: Cámara de Comercio de Bucaramanga

2.3.5 Muestra

No se encuentra información referente a la cantidad de establecimientos de comida rápida que actualmente hay en la ciudad de Bucaramanga, por tal motivo, se analizarán los resultados obtenidos en la tabla 4. Competencia de restaurantes, donde se puede apreciar cual es la competencia fuerte actualmente para el restaurante Torino Aurora.

2.3.6 Presentación de resultados

En base a la formulación de la pregunta dirigida a los clientes para determinar la competencia fuerte en el sector de restauración, los restaurantes que representan mayor competencia para el restaurante Torino Aurora, y que se encuentran ubicados en los sectores aledaños a La Aurora son los siguientes:

- El Garaje
- El corral
- Camachos
- Toro Mac Coy
- Buffalos Grill
- Mercagan Parrilla
- Matachos
- Perro Lucho
- Otros.

Los resultados de la encuesta arrojaron que el 25,7% de los encuestados frecuentan constantemente el restaurante Buffalos Grill, el cual está situado en el sector La Aurora, y que está representando una competencia muy fuerte para el establecimiento. En segundo lugar se

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

encuentra el restaurante Toro Mac Coy, con un porcentaje del 24,3% de preferencia, el cual está situado en el sector Cabecera. Seguido se encuentra el restaurante Camachos con un porcentaje también significativo de 18,6% de preferencia, ubicado en el sector de Cabecera. El garaje se encuentra posterior, con un porcentaje del 10.0%, ubicado en el sector de Cabecera. En las siguientes posiciones se encuentran los restaurantes el Corral, Mercagan Parrilla, Donde Luigi, Matachos, Perro Lucho, Otros, con porcentajes más bajos.

2.3.7 Análisis de la situación actual de la competencia

En Bucaramanga se puede encontrar todo tipo de restaurantes especializados en todos los tipos de cocina, la mayoría de restaurantes importantes se encuentran en el sector Cabecera del Llano.

La oferta gastronómica ha crecido en los últimos años en el área metropolitana de Bucaramanga. Según cifras entregadas por el DANE, el sector de los restaurantes regionales aportó alrededor del 1,7% del pib departamental para el año 2.016

Actualmente los establecimientos de comida rápida como Toro Mac Coy, El Garaje, Buffalos Grill, entre otros, cuentan con grandes avances tecnológicos como el sistema de control para mesas vibratorias, pantallas electrónicas para generación de pedidos en la cocina, tomados en Tablet por parte de los meseros. Llevan un control de inventario y manejo de venta y costos, por medio de software POS. Para el manejo publicitario manejan software que envían publicidad diariamente de manera automática.

2.4 Proveedores

2.4.1 Proveedores actuales de la empresa

Punto Frio la 24: Esta empresa está ubicada en la calle 12 a N° 23 – 58 Barrio San Francisco, Bucaramanga. El restaurante se provee de productos de bebida en la empresa Punto frio la 24. Estos productos son: Gaseosas de todas las presentaciones marcas Coca-Cola y Postobon, agua, mr. Tea, jugos hit y cerveza presentación lata.

Campollo Sucursal Cabecera: Campollo Cabecera se encuentra ubicado en la carrera 37 # 42 – 24 en Bucaramanga. Es una compañía Colombiana especializada en producción, procesamiento y distribución de carne de pollo. El restaurante se provee de esta empresa en productos de pechuga de carne de pollo, descongelada por kilo.

Merkahorro Provenza: Merkahorro es un supermercado que se encuentra en la Calle 105 # 21 – 77 ubicado en Provenza, Bucaramanga. El restaurante se surte de productos de este supermercado como sal, azúcar, leche, harina, productos de limpieza, huevos y adobos.

Desechables Deseplast: La empresa se encuentra ubicada en la calle 33 # 11 – 56 en la ciudad Bucaramanga. El restaurante se provee de artículos como bolsas plásticas de presentaciones 2 kl, 10 kl, 20 kls, hermética 5*9 cm, 5*8 cm, palillos de hamburguesas, vasos desechables, bandejas j2, j1 y L1, servilletas y papel higiénico de dispensador.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Fruver Aurora: La empresa se encuentra ubicada en la calle 33 # 29 – 46, en el barrio Aurora de la ciudad de Bucaramanga. El restaurante se provee de productos de esta empresa como vegetales y hortalizas, pulpas de fruta y condimentos.

Multicarnes: La empresa está ubicada en la carrera 33 a # 32 – 109, en el barrio Guarín, de la ciudad de Bucaramanga. Torino Aurora se provee de productos de carnes rojas de res y de cerdo, en presentaciones como carne molida, carne picada y carne mariposa.

Salsamentaria La Mejor: La empresa está ubicada en la calle 13 # 23 – 38, del barrio San Francisco en la ciudad de Bucaramanga. Los artículos que provee al restaurante son: salchichas, chorizos, arepas, miga de pan, panes de hamburguesa, tajado y de perro, salsas, champiñones, tocineta, quesos, tortillas y aceite.

2.4.2 Características de los proveedores actuales

Punto frio la 24: Distribuidor autorizado de bebidas. Esta empresa cuenta con gran variedad de artículos de bebida como lo son las gaseosas, cervezas, aguas. La empresa brinda reducción de precios a Torino Aurora, por compras al mayor. Los productos son despachados sin recargo de domicilio, lo cual es muy favorable para el restaurante. Otro aspecto favorable con el que cuenta la distribuidora, es el horario de atención de lunes a sábado de 7 am a 8 pm, y los domingos y festivos de 7 am a 2 pm.

Campollo: La avícola cuenta con productos de pollo, como cortes presas de pollo y gallina, carnes frías y huevos. Los productos son despachados sin cargo a domicilio, siempre y cuando se

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

cumpla con una compra mayor a \$50.000. Para la empresa Torino Aurora, esta empresa tiene tres factores importantes para cumplir con las necesidades de compra, los cuales son: Flexibilidad del horario de atención, el cual es de 6 am a 12 m y de 3.30 pm a 5 pm. Los precios al por mayor son más económicos que los existentes en el mercado. La entrega rápida de los productos y sin recargo de domicilio.

Merkahorro: Merkahorro es un supermercado que garantiza la excelencia en el servicio y la selección de productos con la mejor calidad. Esta empresa cuenta con aspectos positivos de venta como precios bajos y ofertas exclusivas por compras al detal. Otro aspecto favorable del supermercado es la atención al público todos los días.

Desechables Deseplast: Distribuidor de productos desechables como vasos, bolsas, papel higiénico, bandejas, entre otros. El aspecto diferenciador de la empresa son los precios bajos a comparación de los existentes en competencia. El aspecto desfavorable para el restaurante es el recargo de domicilio por despacho de pedido y poca flexibilidad de horario de atención, el cual es de lunes a viernes de 7 am a 4 pm.

Fruver Aurora: Empresa productora y comercializadora de verduras y frutas con una cadena de abastecimiento alta. Los aspectos favorables con los que cuenta la empresa, es la localización central en el sector y la variedad de productos. El aspecto desfavorable es que los precios son altos y la atención al cliente no es muy buena.

Multicarnes: Multicarnes es una empresa de venta directa sin intermediarios de carne de res, de cerdo, pollo, cabro, pescado, salsamentaría, productos lácteos, tamales y arepas. Cuenta con aspectos favorables como la ubicación central en el sector de la Aurora, por lo tanto los pedidos son despachados de manera rápida. Los precios al por mayor son menores a los existentes en la

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

competencia y la carne es reconocida por su excelente calidad y frescura. No tienen recargo a domicilio para el despacho de los productos.

Salsamentaria La Mejor: Distribuidora de carnes frías, huevos, salsas, entre otros. La marca es reconocida por la venta de productos de alta calidad. Los aspectos favorables con los que cuenta la empresa son: el recargo a domicilio es de \$600, la flexibilidad de horario es de lunes a sábado de 6 am a 8 pm, domingos y festivos de 7 am a 12 pm. Se encuentra gran variedad de productos que satisfacen la necesidad del restaurante, y mantienen un alto nivel de inventario, lo que hace que los productos siempre estén disponibles. Un aspecto desfavorable es la atención regular al cliente.

2.5 Recurso humano

2.5.1 Organigrama de la empresa



Figura 32. Organigrama de la empresa Torino Aurora

2.5.2 Descripción y perfil de cargos

Perfil del cargo de Gerencia

- Formación académica específica: Carrera Tecnológica o Profesional en Gestión Empresarial o Mercadeo y Gestión Comercial
- Conocimientos específicos: Montaje, operación, planeación y control de restaurantes - Gestión del talento Humano – Gestión financiera.
- Experiencia: Mínima: 2 años en cargos de administración, dirección y/o gerencia en establecimientos acreditados pertenecientes al sector.
- Habilidades: Creatividad, gusto, sentido común, capacidad de liderazgo, agilidad y certeza en toma de decisiones y solución de problemas, trato con personas y capacidad para identificar oportunidades, minimizar amenazas, construir fortalezas y eliminar debilidades.

Tabla 22.

Descripción del cargo de Gerente

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO
Actuar para el cliente	Necesidades y preferencias del cliente Atención de comentarios de los clientes Desarrollo de programas de cortesías
Controlar y evaluar	Supervisión del trabajo de los supervisores y demás empleados Revisión de las instalaciones y de los procedimientos Análisis de ventas Supervisión del proceso de compra Revisión y análisis de los estados financieros Aprobación de estrategias de mercadeo Revisión y autorización de nómina Análisis de costos y de modificaciones en los precios de venta
	Implantación de normas, procedimientos, programas, estrategias, etc.
Organizar la estructura del establecimiento	Revisión del organigrama y del manual de funciones Realización de juntas y reuniones con jefes de área y empleados

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Planeación de estrategias y actividades	Desarrollo del plan estratégico Determinación de objetivos y metas Formulación de estrategias Planeación y aplicación de estrategias de Mercadeo y Publicidad.
---	---

Perfil del cargo de Administrador

- Formación académica específica: Carrera Tecnológica o Profesional en Administración de Empresas.
- Conocimientos específicos: Gestión financiera – Manejo de Software contable – Manejo de caja registradora
- Experiencia: Mínima: 2 años en cargos de administración
- Habilidades: Debe ser una persona honesta, leal y responsable. Con capacidad para manipulación y control de flujo de dinero.

Tabla 23.

Descripción del cargo de Administrador

FUNCIÓN

PROCEDIMIENTO

Administrar	Evitar robos que perjudique cualquiera de las partes que conforman la organización Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad.
Atención a los clientes	Reconocer al cliente, darle su lugar e importancia e identificar necesidades Fidelizar al cliente Da la bienvenida, atiende y departe con los clientes
Supervisión de actividades especiales	Políticas y autorización de descuentos Proceso de reservación Garantizar la calidad de los procesos en pro de la satisfacción de los consumidores Asegurar la legalidad de las compras Analizar eficiencia de los meseros

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Verificación de procesos	Solucionar problemas Suplir necesidades Controlar la ejecución de tareas Velar por mantener un costo bajo en inventario y solicitud de suministros de materia prima faltante.
--------------------------	--

Perfil del cargo de Supervisor

- Formación académica específica: Carrera Tecnológica, Técnica o Profesional, en Mercadeo, Administración de empresas y Gastronomía
- Conocimientos específicos: Estrategias de promoción y ventas – Conceptos Publicitarios – Trato con medios de comunicación – Organización de eventos – Conocimiento de recetas
- Experiencia: Mínima: 2 años de relaciones públicas
- Habilidades: Capacidad de negociación, trato con personas, don de servicio, gusto, creatividad.

Tabla 24.

Descripción del cargo de Supervisor

FUNCIÓN

PROCEDIMIENTO

Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área.	Rendir cuentas a la administración Justificar acciones Proponer Cambios Identificar Oportunidades y amenazas Brindar información que soporte la toma de decisiones
Controlar y evaluar	Supervisión del trabajo de los empleados Revisión de las instalaciones y de los procedimientos

Perfil del cargo de Parrillero

- Formación académica específica: Carrera Tecnológica, Técnica o Profesional, en carreras afines a la culinaria y gastronomía.
- Conocimientos específicos: Tener conocimientos en recetas novedosas para comida rápida, manejo de instrumentos y utensilios de cocina, preparación rápida de comidas en la plancha.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

- Experiencia: Mínima: 2 años de conocimiento y manejo de parrilla y técnicas culinarias.
- Habilidades: Excelente presentación personal, habilidades comunicativas, buena disposición hacia el cliente, manejo de normas de cortesía.

Tabla 25.

Descripción del cargo de Parrillero

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO
Manejo de Actitudes	Realizar la preparación de los productos por medio de gramajes, con las recetas estandarizadas. Proponer cambios en las recetas para mejora Brindar información que soporte la toma de decisiones Rendir cuentas del gasto de materia prima por productos vendidos Perfil del cargo de Mesero
Controlar y evaluar	Supervisión de la materia prima, fechas de vencimiento y solicitud nuevamente de insumos Control de inventarios Evaluación de gustativa de los componentes de los productos finales.

Perfil del cargo de Mesero

- Formación académica específica: Carrera Tecnológica, Técnica o Profesional, en carreras afines al conocimiento del comportamiento del consumidor y administración de empresas.
- Conocimientos específicos: Estrategias de promoción y ventas – Conceptos Publicitarios – Conocimiento de técnicas para la excelente atención al cliente
- Experiencia: Mínima: 2 años de asesor comercial, vendedor o mesero de restaurantes con técnica.
- Habilidades: Capacidad de negociación, trato con personas, don de servicio, gusto, creatividad.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Tabla 26.
Descripción del cargo de Mesero

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO
Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área.	Contribuir con la atención y buen servicio al cliente Tratar al cliente y al cuerpo de trabajo con cortesía y respeto Responsabilidad en el cumplimiento de horarios de trabajo Ética en el trabajo Acato de órdenes y cumplimiento de las mismas
Controlar y evaluar	Presentación personal impecable con el uso adecuado y respectivo de los uniformes de la empresa Orden y aseo de los utensilios de mesa y sala de atención Solución de problemas Aplicación de las políticas de higiene de la empresa Solicitar en la cocina los alimentos ordenados por el cliente

2.5.3 Asignación salarial

Tabla 27.
Asignación salarial

Cargo	Tipo contrato	Salario	Transporte	Prestación 38,35%	Valor mes	Valor año
Gerente	Nomina	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 575.250	\$ 2.075.250	\$ 24.903.000
Administrador	Nomina	\$ 800.000	\$ 88.211	\$ 306.800	\$ 1.195.011	\$ 14.340.132
Supervisor	OPS	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Parrillero	Nomina	\$ 900.000	\$ 88.211	\$ 345.150	\$ 1.333.361	\$ 16.000.032
Mesero	OPS	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Contador	OPS	\$ 60.000	\$ 0	\$ 0	\$ 60.000	\$ 720.000
TOTAL					\$ 5.463.622	\$ 65.563.164

3. Diagnóstico

3.1 Área gerencial

3.1.1 Planeación

La planeación en la empresa se lleva a cabo por medio de actividades de orden lógico que promuevan la eficiencia y especialización en la organización, por medio de planes financieros, organizacionales, estructurales y de capital humano. Los programas parten de los objetivos previamente diseñados de acuerdo a la información obtenida en reuniones de los dueños. A medida que los proyectos se crean, se consideran tiempos en las actividades que pueden ir variando de acuerdo a los recursos utilizados.

3.1.2 Organización

Los socios del restaurante realizan el diseño y la determinación de funciones y tareas para cada empleado, en periodo mensual, respondiendo a la necesidad de que dichas tareas estén coordinadas y divididas equitativamente en los empleados acorde a su recompensa salarial. La toma de decisiones se hace por medio de la autoridad jerarquizada, tomando en cuenta las inquietudes y sugerencias de todo el cuerpo de trabajo del restaurante.

3.1.3 Dirección

La dirección es realizada por los dueños de la empresa (en este caso el mismo gerente), quienes se encargan de la orientación y dirección de las labores realizadas por todos los empleados de la organización, hacia la obtención de las finalidades organizativas. Especifica las funciones a realizar mensualmente. Los dueños de la empresa delegan las funciones al supervisor, quien se encarga de llevar el control y el cumplimiento de las mismas.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

3.1.4 Control

El control es realizado por el supervisor, quien todos los días revisa por horarios, que los empleados cumplan a cabalidad con las funciones y tareas encomendadas, al igual con el cumplimiento del horario de llegada por cada uno. El supervisor pasa los reportes al gerente, para aporte de las respectivas decisiones de dirección.

3.2 Área de mercado

3.2.1 Planeación

La planeación del mercado la realiza el Gerente o propietario de la empresa. Mensualmente el Gerente desarrolla ideas de publicidad y su respectiva planeación.

3.2.2 Organización

El Gerente realiza cotizaciones cada tres meses en las diferentes agencias de publicidad de la ciudad de Bucaramanga. Posterior a esto, a la empresa de publicidad seleccionada por bajo costo y alta calidad, envía los diseños de los artículos de publicidad que desea realizar para que sean impresos. Realiza un sistema de costeo para verificar que se pueda llevar a cabo el pago de la publicidad.

3.2.3 Dirección

El Gerente informa a todo el cuerpo de trabajo del establecimiento las respectivas promociones o aspectos publicitarios que se van a llevar a cabo en el trimestre, con el fin de que lo informen y den a conocer al cliente. Los diseños son publicados por el Gerente en las redes

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

sociales y en las empresas de domicilios de comida a la que pertenece, en este caso la empresa Ifood.

3.2.4 Control

El control es llevado por el Gerente, donde le solicita al supervisor y administrador la información acerca de los comentarios respectivos por parte de los clientes en la publicidad estandarizada. Adicional a esto, se lleva control en los meseros si realmente están transmitiendo la información en el establecimiento adicional de los pendones publicitarios.

3.3 Área de producción o servicios

3.3.1 Planeación

Todos los días el parrillero y el administrador, son los encargados de pasar el reporte al gerente sobre cuál es la materia prima requerida para el día siguiente y el estado actual de los productos existentes en inventario. Los datos suministrados están representados en una plantilla diaria, la cual permite el control de inventario.

Diariamente se realiza una planeación de compras de materia prima para determinar cuál es el presupuesto existente para el respectivo pago. Esta actividad se realiza de lunes a viernes. El día sábado se realiza una planeación de compra de materia prima para todo el fin de semana.

3.3.2 Organización

Organiza y mantiene en positivo la imagen de la empresa Torino Aurora, ante la conectividad de los directivos y trabajadores, propiciando canales de comunicación necesarios para garantizar la recepción y cumplimiento de las funciones específicas de todos los cargos de la empresa, y por ende su excelente funcionamiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

3.3.3 Dirección

El supervisor es el encargado de realizar chequeo diario del inventario y la materia prima, antes de comenzar con la atención al cliente y de dar órdenes de mejora al parrillero y administrador en caso de ser necesario.

3.3.4 Control

El control de producción y existencia de inventario se lleva a cabo por medio de la siguiente plantilla diaria, generada por la empresa.

INVENTARIO DIARIO TORINO AURORA		FECHA:			
PRODUCTO	SALDO ANTERIOR	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO	SALDO FINAL
CARNE HAMBURGUESA					
CARNE DESVICHADA					
QUESO MUYO					
QUESO CASHE					
QUESO COLLE					
PIZZAS					
STURBACLOS					
VEGETALINA					
BRUSCHETTAS					
PIZZAS					
SALICHA AMERICANA					
PIZZONES					
ARROZ					
SALICHA SIN PINEPERRA					
CHIPS					
COMIDAS					
ENTRANTES					
DESAYUNO					
SNACK					
CARAMEL					
FRANGITAS					
MALPASTRO					
MILKSHAKE/POSTO					
AGUA					
LECHE					
VEGETAL					
PET BOTT					
2 Botella					
GRABORA BEBIDA					
GRABORA 1 y 2 bot					
GRABORA					
AGUA					
GRABORA SINO					

Figura 33. Inventario Diario Torino Aurora. Adaptado de Plantillas Empresa Torino

El gerente de la empresa revisa diariamente las planillas de inventarios, las cuales deben coincidir con las ventas del administrador. En caso de no ser congruentes, es descontado del sueldo del administrador los artículos de la materia prima que no se encuentren como venta.

3.4 Área financiera

3.4.1 Planeación

El área financiera es llevada a cabo por el Gerente de la empresa. Se lleva un sistema de costeo en la empresa, donde se determina el gasto de materia prima semanal del restaurante. Los costos fijos y gastos financieros están planeados para pagos cada quince días.

3.4.2 Organización

El Gerente diariamente revisa las ventas, los gastos, inventarios y recepción correcta de materia prima en cantidad y precio. Diariamente se establecen cuál es el porcentaje restante de venta que queda para suplir el pago quincenal de los costos fijos, y es consignado diariamente a una cuenta bancaria.

3.4.3 Dirección

La dirección financiera se lleva a cabo por el contador contratado y el gerente de la empresa.

3.4.4 Control

El control financiero se realiza en archivos de Excel, los cuales han sido creados por el representante legal de la empresa.

Para el control de inventarios se lleva la siguiente plantilla:

3.5 Área de recurso humano

3.5.1 Planeación

Se analizan presupuestos para el pago del recurso humano, que generalmente tienen validez para un mes. La empresa refleja sus prioridades en la cantidad de empleados mediante el promedio de venta semanal. El horario laboral se informa para cada empleado al inicio del contrato, mas sin embargo puede variar de acuerdo a las inconsistencias que se lleguen a presentar en el transcurso de los días.

3.5.2 Organización

La organización del cuerpo de trabajo, la realiza el supervisor. Es el encargado de organizar los descansos de todos los empleados, los reemplazos de los mismos en caso de alguna incapacidad médica o calamidad. En caso de presentarse alguna incapacidad, los empleados deben reportar la excusa médica al gerente y tener un previo aviso del mismo. De no ser así, se genera memorando y descuento del día laboral.

3.5.3 Dirección

El contador de la empresa es quien lleva la dirección del manejo de nómina y pagos legales a los empleados. También es quien crea o cierra contratos laborales de la empresa y sus respectivos empleados.

3.5.4 Control

Todos los empleados están sujetos a contratos laborales y pago de cargas prestacionales. El control de cumplimiento de funciones lo lleva a cabo el supervisor. De presentarse incumplimiento de las exigencias por parte del gerente, dependiendo de la gravedad, será sancionado con memorandos.

4. Propuesta de modernización

4.1 Área Gerencial

Gestión Administrativa

Según el análisis realizado en el numeral 3.1 Área Gerencial, se identificó que la gerencia está encargada de muchas funciones que corresponden a otros departamentos. Por lo tanto, se propone la delegación de funciones de los siguientes parámetros:

- Gestión de Mercadeo
- Supervisión de suministros
- Compra de materia prima
- Búsqueda de empresas capacitadoras del recurso humano

Gestión prospectiva

Se identificó que la empresa no cuenta con un diagnóstico prospectivo que le de visión futurista al gerente para tomar decisiones respecto a cambios del mercado en los próximos años. Para ello, se realizó un diagnóstico prospectivo por medio del análisis y el desarrollo de variables que podrían ser factores claves para el éxito del Restaurante TORINO AURORA con el fin de encontrar los mejores cambios para el año 2030 y lograr posicionarse en el Mercado como el mejor restaurante de comidas rápidas de la ciudad de Bucaramanga, con los más altos estándares de calidad, con utilización de tecnología a la vanguardia y preservando el medio ambiente. Para ello se implementó el análisis del programa MICMAC.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

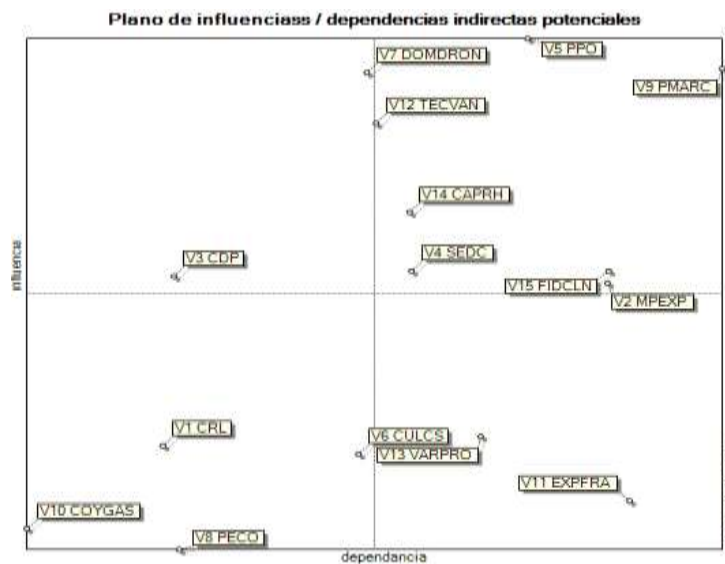


Figura 36. Nota. Resultados soportados en el Software MICMAC – Plano de Influencias / Dependencias Indirectas Potenciales. Adaptado de estudio prospectivo

El análisis que se realizó permitirá identificar los factores que tienen un alto grado de influencia y dependencia, para así estudiar los problemas claves que tiene la empresa TORINO AURORA, la cual deberá actuar directa e indirectamente en la solución de los demás factores claves de éxito.

Las variables estratégicas definitivas obtenidas por el software MICMAC fueron las siguientes:

- Domicilio vía dron
- Productos personalizados online
- Posicionamiento de marca
- Tecnología a la vanguardia
- Fidelización de clientes
- Mercados por explorar

4.2 Área de Mercado

En el área promocional es necesario realizar promociones de en los días de menor frecuencia de público en el establecimiento los cuales fueron según las encuestas martes y miércoles con 1,4%. Otro aspecto a considerar según las encuestas, es el que 44% de los clientes encuestados asisten al establecimiento con 1 a 2 personas, es importante promocionar combos para 2 o 3 con algunos de los productos de la empresa.

Se desarrolló la matriz de tendencias mundiales y la matriz de cambio del sector de restaurantes, con el fin de dar a conocer a los directivos, estrategias que se deben implementar en el establecimiento a largo plazo, para permanecer en el mercado competitivo y con avances tecnológicos significativos, de no ser aplicados, el restaurante tendrá tendencia a desaparecer por las grandes líneas de restaurantes existentes.

Tabla 28.

Matriz de tendencias mundiales del sector de restaurantes

Ámbito	Tendencias
Tecnológico	Elaboración de productos personalizados online, uso de energía y costos, desarrollo de tecnología móvil e internet, creación de nuevos productos y técnicas de elaboración.
Económico	Apertura de nuevos mercados, incremento de impuestos de materia prima, tasa de inflación y cambio, política de desempleo, tasas de interés y política monetaria.
Social	Crecimiento poblacional, crecimiento de capacidad adquisitiva, aumento del consumo de comida rápida por falta de tiempo, cambios en el estilo de vida.
Ambiental	Sustitución de empaques contaminantes.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Cultural	Sustitución de proteína animal por proteína vegetal.
Organizativo	Mejoramiento de procesos internos, capacitación del talento humano.
Político	Impuestos, tratados nacionales e internacionales, leyes de protección al consumidor, leyes de competencia, legislación sobre seguridad, legislación de protección ambiental, nuevos gravámenes al sector gastronómico.

Tabla 29.
Matriz de cambio

Ámbito	Cambios Esperados (Tendencias)	Cambios Temidos	Cambios Anhelados
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de tecnología en maquinaria. - Implementación de App propia del restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de presupuesto para inversión tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colombia como país líder en tecnología. - Domicilios con Drones.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos empaques más agradables con el medio ambiente. - Proceso de reciclaje que mitigue la contaminación del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios climáticos. - Eliminación total de empaques elaborados industrialmente para alimentos por afectaciones al medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entes reguladores de la contaminación regulen el uso de empaques industriales para alimentos.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevos mercados TLC. - Incremento de impuestos arancelarios. - Expansión en el mercado local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política. - Infraestructura vial para la obtención de materias primas. - Alzas en los productos por escasez. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión en el mercado nacional. - Disminución en los costos de materias primas e insumos del restaurante para mayor rentabilidad y estabilidad.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - crecimiento de la población en el país. - crecimiento de capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> - que las personas prefieran la competencia. - que las personas no se 	<ul style="list-style-type: none"> - Que las personas inviertan en excelente alimentación en

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

	adquisitiva.	encuentren interesadas en el restaurante y no promuevan el mercado local.	TORINO AURORA.
Normativo	-exigencia de salubridad. -utilización de insumos, materiales y maquinaria de calidad.	-creación de múltiples normas con alto impuestos para el sector de alimentos.	-implementación de un sistema de gestión de riesgos. -apoyo al crecimiento de nuevas empresas.
Político	-impacto favorable que alcance el sector de los alimentos con ayuda de TLC.	-que se cierren los tratados de libre comercio con países que favorecen nuestro crecimiento empresarial.	-creación de proyectos de desarrollo y competitividad nacional en el sector.
Cultural	-Promover los buenos hábitos alimenticios y ayuda en el mantenimiento de la salud de los humanos. -Promover la preservación del medio ambiente.	-que a la gente no le guste la comida. - que la gente descuide completamente su salud. - que la gente siga contaminando al planeta por medio de la empresa.	- que la gente asista a TORINO AURORA para mejorar su salud por medio de la alimentación. - que se promueva la preservación del medio ambiente.
Organizativo	Mercados competitivos que fortalezcan el crecimiento de la economía del país, por medio de empresas constituidas y generadoras de empleo.	-competencia desleal. -el uso del nombre de la empresa para negocios de ilegalidad.	Lograr que la empresa Torino Aurora mantenga altos niveles de rentabilidad y sea competitiva.

4.3 Área de producción o servicios

Es indispensable generar estrategias de mejora de procesos para generar rapidez en la entrega de los productos, el cual tuvo un porcentaje bajo en las encuestas (5%). Es recomendable contratar a mensajeros en la empresa que se encarguen de la rapidez de la entrega de los productos y sus respectivos cuidados. La gerencia debe delegar funciones de compra, donde sea un empleado quien se dirija a los puntos de venta de los proveedores, especialmente el de la carne y personalmente se encargue de supervisar que el producto que despachan sea realmente el requerido. Este aspecto se está llevando solo vía telefónica, lo cual no garantiza que el producto que se esté comprando sea realmente el solicitado para brindar una excelente calidad al consumidor.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

En la plantilla anterior creada por el autor del presente proyecto, los directivos pueden alimentar los datos adquiridos de las ventas diarias en el establecimiento, y esta automáticamente le arroja el total de gastos y el efectivo libre diario que dispone la empresa.

La empresa no cuenta con un sistema de costeo real. El gerente lo maneja diariamente restando un porcentaje del 40% aproximado de materia prima, lo cual no permite que los rangos de rentabilidad que genera la empresa sean reales. Por lo tanto se realizó el siguiente sistema de

SISTEMA DE COSTEO EMPRESA TORINO AURORA									
HAMBURGUESAS									
HAMBURGUESA EXPRESS		HAMBURGUESA SENCILLA		HAMBURGUESA MIXTA		HAMBURGUESA TORONTO		HAMBURGUESA ATLANTA	
PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500
CARNE	\$ 900	CARNE	\$ 900	CARNE	\$ 900	CARNE	\$ 900	CARNE	\$ 900
QUESO	\$ 300	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900
FRANCESA	\$ 600	QUESO	\$ 300	DOBLE QUESO	\$ 600	QUESO	\$ 300	QUESO	\$ 300
SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	JAMON	\$ 200	JAMON	\$ 200	JAMON	\$ 200	JAMON	\$ 200
		FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600
		SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300
						TOCINETA	\$ 1.300	CARNE PICADA	\$ 900
								TOCINETA	\$ 650
TOTAL	\$ 2.600	TOTAL	\$ 3.700	TOTAL	\$ 4.000	TOTAL	\$ 5.000	TOTAL	\$ 5.250
HAMBURGUESA TORINO		DOBLE CARNE		HAMBURGUESA DENVER		HAMBURGUESA MONTANA		HAMBURGUESA TEXANA	
PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500
CARNE	\$ 900	DOBLE CARNE	\$ 1.800	CARNE	\$ 900	CARNE	\$ 900	CARNE	\$ 900
POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900	FILETE DE POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900
QUESO	\$ 300	DOBLE QUESO	\$ 600	QUESO	\$ 300	QUESO	\$ 300	QUESO	\$ 300
JAMON	\$ 200	DOBLE JAMON	\$ 400	JAMON	\$ 200	JAMON	\$ 200	JAMON	\$ 200
FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600
SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300
CARNE PICADA	\$ 900					CARNE DESMECHADA	\$ 900	CHORIZO	\$ 650
TOCINETA	\$ 1.300					CHAMPINONES	\$ 1.300	HUEVO	\$ 300
TOTAL	\$ 5.900	TOTAL	\$ 5.100	TOTAL	\$ 3.700	TOTAL	\$ 5.900	TOTAL	\$ 4.650

costeo por parte del autor del presente proyecto.

Figura 38. Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora

PERROS									
PERRO SENCILLO		PERRO TAMPA		PERRO TORONTO		PERRO TORINO		PERRO CHORIPERRO	
PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500
SALCHICHA	\$ 1.300	SALCHICHA	\$ 1.300	SALCHICHA	\$ 1.300	SALCHICHA	\$ 1.300	CHORIZO	\$ 1.300
QUESO FUNDIDO	\$ 600	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900	CARNE PICADA	\$ 900
QUESO RAYADO	\$ 200	QUESO FUNDIDO	\$ 600	TOCINETA	\$ 1.300	TOCINETA	\$ 1.300	POLLO	\$ 900
PAPA TRITURADA	\$ 200	FRANCESA	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600	TOCINETA	\$ 1.300
SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	FRANCESA	\$ 600	CARNE PICADA	\$ 900	QUESO FUNDIDO	\$ 600
FRANCESA	\$ 600			SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600
						SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300
TOTAL	\$ 3.700	TOTAL	\$ 4.200	TOTAL	\$ 5.500	TOTAL	\$ 6.400	TOTAL	\$ 6.400
PERRO DALLAS		PERRO ATLANTA		PERRO MONTANA					
PAN	\$ 500	PAN	\$ 500	PAN	\$ 500				
CABANO	\$ 1.300	SALCHICHA	\$ 1.300	SALCHICHA	\$ 1.300				
CARNE PICADA	\$ 900	CARNE PICADA	\$ 900	CHAMPINONES	\$ 900				
TOCINETA	\$ 1.300	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900				
POLLO	\$ 900	TOCINETA	\$ 1.300	TOCINETA	\$ 1.300				
QUESO FUNDIDO	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600				
FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600				
SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300	SALSAS Y VEGETALES	\$ 300				
TOTAL	\$ 6.400	TOTAL	\$ 6.400	TOTAL	\$ 6.400				

Figura 39. Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

CHORIPAPA Y SALCHIPAPA									
CHORIPAPA SENCILLO		CHORIPAPA TORINO		SALCHIPAPA SENCILLO		SALCHIPAPA TORINO		SALCHIPAPA COUNTRY	
CHORIZO	\$ 1.300	CHORIZO	\$ 1.300	SALCHICHA	\$ 1.300	SALCHICHA	\$ 1.300	SALCHICHA	\$ 1.300
PAPA	\$ 1.200	POLLO	\$ 900	FRANCESA	\$ 1.200	PAPA TRITURADA	\$ 200	PAPA TRITURADA	\$ 200
		QUESO RAYADO	\$ 200			POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900
		QUESO FUNDIDO	\$ 600			QUESO RAYADO	\$ 200	QUESO RAYADO	\$ 200
		FRANCESA	\$ 600			QUESO FUNDIDO	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600
		SALSAS Y VERDURAS	\$ 300			FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600
						SALSAS Y VERDURAS	\$ 300	SALSAS Y VERDURAS	\$ 300
TOTAL	\$ 2.500	TOTAL	\$ 3.900	TOTAL	\$ 2.500	TOTAL	\$ 4.100	TOTAL	\$ 4.100
PINCHOS									
PINCHO POLLO		PINCHO DE CARNE		PINCHO MIXTO					
PECHUGA	\$ 2.000	LOMO DE RES	\$ 2.000	LOMO DE RES	\$ 2.000				
QUESO FUNDIDO	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600	PECHUGA	\$ 2.000				
AREPA	\$ 150	AREPA	\$ 150	CHORIZO	\$ 600				
FRANCESA	\$ 600	FRANCESA	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600				
				AREPA	\$ 150				
				PAPA A LA FRANCESA	\$ 600				
TOTAL	\$ 3.350	TOTAL	\$ 3.350	TOTAL	\$ 5.950				

Figura 40. Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora

OTROS PRODUCTOS									
BORCHETAS		MAZORCADA SENCILLA		MAZORCADA TORINO		MAZORCADA CRIOLLA		PECHUGA A LA PLANCHA	
LOMO DE CERDO	\$ 1.000	MAZORCA	\$ 1.000	MAZORCA	\$ 1.000	MAZORCA	\$ 1.000	FILETE DE POLLO	\$ 5.000
LOMO DE RES	\$ 1.000	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900	AREPA	\$ 150
POLLO	\$ 1.000	QUESO RAYADO	\$ 200	QUESO RAYADO	\$ 200	QUESO RAYADO	\$ 200	ENSALADA	\$ 500
CHORIZO	\$ 700	QUESO FUNDIDO	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600	QUESO FUNDIDO	\$ 600	FRANCESA	\$ 600
AREPA	\$ 150	SALSAS Y VERDURA	\$ 300	SALSAS Y VERDURA	\$ 300	SALSAS Y VERDURA	\$ 300		
FRANCESA	\$ 600	PAPA TRITURADA	\$ 200	PAPA TRITURADA	\$ 200	PAPA TRITURADA	\$ 200		
ENSALADA	\$ 500			CARNE PICADA	\$ 900	CARNE PICADA	\$ 900		
				JAMON	\$ 200	CHORIZO	\$ 1.300		
				TOCINETA	\$ 1.300				
TOTAL	\$ 4.950	TOTAL	\$ 3.200	TOTAL	\$ 5.600	TOTAL	\$ 5.400	TOTAL	\$ 6.250
PECHUGA BECHAMEL		CHURRASCO		CREPES		COSTILLAS DE CERDO		PATACON	
FILETE DE POLLO	\$ 5.000	CHATAS	\$ 5.000	TORTILLA	\$ 1.000	COSTILLAS DE CERDO	\$ 5.000	PATACON	\$ 500
CHAMPIÑONES	\$ 900	AREPA	\$ 150	POLLO	\$ 900	AREPA	\$ 150	CARNE	\$ 900
AREPA	\$ 150	ENSALADA	\$ 500	CARNE DESMECHADA	\$ 900	ENSALADA	\$ 500	POLLO	\$ 900
ENSALADA	\$ 500	FRANCESA	\$ 600	CHAMPIÑONES	\$ 900	FRANCESA	\$ 600	QUESO RAYADO	\$ 200
FRANCESA	\$ 600			QUESO FUNDIDO	\$ 600			QUESO FUNDIDO	\$ 600
								JAMON	\$ 200
								TOCINETA	\$ 1.300
								PAPA TRITURADA	\$ 200
								SALSAS Y VERDURA	\$ 300
TOTAL	\$ 7.150	TOTAL	\$ 6.250	TOTAL	\$ 4.300	TOTAL	\$ 6.250	TOTAL	\$ 5.100
PORCION DE PAPA SENCILLA		PORCION DE PAPA TORINO		PICADA					
FRANCESA	\$ 1.200	FRANCESA	\$ 600	CARNE	\$ 900				
		POLLO	\$ 900	POLLO	\$ 900				
		QUESO RAYADO	\$ 200	LOMO DE CERDO	\$ 900				
		QUESO FUNDIDO	\$ 600	CHORIZO	\$ 1.300				
		PAPA TRITURADA	\$ 200	SALCHICHA	\$ 1.300				
		SALSA TARTARA	\$ 300	AREPA	\$ 150				
				ENSALADA	\$ 500				
				FRANCESA	\$ 1.800				
TOTAL	\$ 1.200	TOTAL	\$ 2.800	TOTAL	\$ 7.750				

Figura 41. Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora

BEBIDAS	
BEBIDAS	
JUGO NATURAL	\$ 1.000
GRANIZADA	\$ 1.000
LIMONADA DE PANELA	\$ 800
GASEOSA PERSONAL	\$ 1.200
GASEOSA PET 600	\$ 2.200
GASEOSA LITRON	\$ 1.800
GASEOSA 1,5 NO RET	\$ 2.300
GASEOSA 2,5 NO RET	\$ 4.700
AGUA BOTELLA	\$ 1.450
CERVEZA LATA	\$ 2.000
JUGO HIT	\$ 1.200
MR TEA	\$ 1.200

Figura 42. Sistema de costeo para la empresa Torino Aurora

4.5 Área de recurso humano

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta al personal, se analiza que efectivamente el personal de trabajo de la empresa se encuentra desmotivado. Este aspecto es un factor muy importante de solucionar, ya que puede ser un causal fuerte de que la empresa mantenga una venta constante durante los últimos años y no permita un progreso y mejora con crecimiento continuo. Para esto se propone al cuerpo directivo manejar pago por comisiones a los empleados.

Según los datos suministrados por la empresa, el punto de equilibrio se encuentra en \$13.000.000 mensuales, donde las ventas compensan los gastos y costos generales. En este caso, se propone pagar por comisión al administrador y chef, por ventas superiores al punto de equilibrio con un porcentaje de comisión del 10% sobre el valor adicional de la venta. Esta estrategia promoverá una mejor atención al cliente por parte de los empleados y un clima laboral agradable y motivado.

Otro factor importante para mejorar, es que se deben realizar reuniones semanales con los empleados para escuchar sus inquietudes, quejas o reclamos y solucionarlos a tiempo. También es necesario que se realicen actividades extracurriculares donde todo el personal de trabajo comparta tiempo fuera del horario laboral y del punto de venta, para generar cambios diferentes de ambiente.

El personal de trabajo no es capacitado, y no cuenta con una preparación previa por parte de expertos para la excelente atención al cliente y despacho de productos. Por lo tanto se sugiere generar una alianza estratégica con empresas que presten el servicio de capacitación al personal de trabajo. Una de estas es la empresa Talento Humano Integral, ubicada en la avenida 105 # 24

– 75, que brinda capacitaciones en liderazgo de grupo de alto rendimiento, trabajo en equipo, orientación al servicio, salud ocupacional, entre otros, a bajo costo.

5. Conclusiones

Realizar el proyecto de grado en modalidad de práctica empresarial, ha sido una experiencia de campo enriquecedora, que ha permitido plasmar los conocimientos adquiridos durante la formación académica de pregrado en la empresa Torino Aurora, generando una formación integral y con herramientas para afrontar la vida laboral al presente autor.

Para la elaboración de estrategias que permiten dar solución a los inconvenientes presentados en la empresa y a la finalidad de los objetivos planteados, fue necesario realizar investigaciones respecto al sector de restaurantes, que condujeran a la construcción y ejecución de las actividades planteadas.

Mediante el análisis de los datos adquiridos en los instrumentos de recolección de información, se lograron diseñar estrategias de mejoramiento en aspectos organizacionales y financieros, para contribuir con el crecimiento continuo de las ventas en la empresa.

6. Recomendaciones

Es importante realizar constantes cotizaciones a los diferentes proveedores que puedan existir en la ciudad de Bucaramanga, para lograr una reducción de costos en la materia prima de los productos procesados, sin afectar su calidad.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Es necesario que los planes de mejoramiento anteriormente expuestos, sean aplicados estrictamente por parte de los directivos de la empresa, para que se puedan ver reflejados los resultados positivos en un periodo corto de tiempo.

El sector de restaurantes, es altamente competitivo actualmente y más en el barrio La Aurora, por lo tanto es indispensable que la empresa aplique la planeación estratégica a futuro, para evitar un posible declive en los próximos años.

Un personal motivado es fundamental para lograr que la empresa tenga prosperidad y alto margen de ventas y por ende de rentabilidad, para esto es necesario que se apliquen las estrategias de motivación de personal anteriormente expuestas.

Referencias Bibliográficas

- (2013). (J. Villabona Garcia, Productor) Recuperado el 21 de 11 de 17, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/148345.pdf>
- (13 de 12 de 2017). Recuperado el 18 de 05 de 2018, de <https://www.theforkmanager.com/es/blog/marketing-restaurantes-tendencias-2018/>
- Acevedo Borrego, A. (2009). *La resolución de problemas en el mundo de la empresa*.
- Bitar , D. (10 de 10 de 2016). *¿Comer Fuera o en la casa?* Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos>
- Buitrago Arenas, J., & Silva Arismendi, D. (2015). Recuperado el 21 de 11 de 2017, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156339.pdf>
- Camará de Comercio de Bucaramanga. (09 de 2016). *Actualidad Económica*. Recuperado el 18 de 10 de 17, de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/restaurantes.pdf>
- DANE. (2017). *ÁREA MUNICIPAL*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/.../poblacion/...20/Municipal_area_1985-2020.xls
- Economía colombiana creció 4,6% en 2014. (17 de 03 de 2015). *REVISTA DINERO*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-economia-colombiana-2014/206869>
- El comercio Gastronomía*. (11 de 10 de 2010). Recuperado el 29 de 02 de 2018, de <http://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia-651632>

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

EL COMERCIO GASTRONOMÍA. (11 de 10 de 2010). *EL COMERCIO GASTRONOMÍA*.

Recuperado el 2018, de Disponible en:

<http://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cual-historia-comida-rapida-noticia->

El Tenedor a TripAdvisor Company. (13 de 12 de 2017). Recuperado el 18 de 05 de 2018, de

<https://www.theforkmanager.com/es/blog/marketing-restaurantes-tendencias-2018/>

Garzón Ortégón , D. (13 de 06 de 2015). *La República*. Recuperado el 25 de 10 de 2017, de El

Sector Gastronómico Creció 22% en el Último Año con 90.000 Restaurantes. La República. 13 de Junio de 2015. Disponible en: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>

Harnache Bustamante, E., & Serrano Duarte, H. (2014). *Repositorio UIs*. Recuperado el 21 de

11 de 2017, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/152101.pdf>

La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. (2016). *Dinero*.

La Tercera Pulso. (19 de 06 de 2017). Recuperado el 25 de 10 de 2017, de

<http://www.pulso.cl/economia-dinero/cnc-ventas-comida-rapida-crecieron-81-primer-trimestre/>

Potocnjak, P. (19 de 06 de 2017). *Publimetro Emprende*. Obtenido de

<https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/06/19/ventas-comida-rapida-crecieron-81-primer-trimestre-del-2017.html>

Potocnjak, P. (19 de 06 de 2017). Ventas de comida rápida crecieron 8,1% el primer trimestre

del 2017. *Publimetro*. Obtenido de

<https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/06/19/ventas-comida-rapida-crecieron-81-primer-trimestre-del-2017.html>

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

PROCOLOMBIA. (s.f.). Recuperado el 17 de 10 de 2018, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/bucaramanga.html>

Redacción Economía . (2018). *Vanguardia Liberal* . Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/374021-el-sector-de-restaurantes-sigue-creciendo-en-bucaramanga>

Revista Dinero. (2015). Economía colombiana creció 4,6% en 2014. *Dinero*.

Ruiz Mateus, D. (2018). *Estudio de aceptación de incursión de una nueva línea de hamburguesas de carne de búfalo en la empresa Torino Aurora para determinar la factibilidad de comercialización en Bucaramanga*. Bucaramanga.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta para el cuerpo de trabajo de Torino Aurora

ENCUESTA PARA EL CUERPO DE TRABAJO DE LA EMPRESA "TORINO AURORA"

Por favor responda al cuestionario dado

*Obligatorio

1. Autonomía

1. 1.1 ¿Se siente conforme trabajando en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Conforme
 Regular
 Inconforme

2. 1.2 ¿Es usted responsable con el trabajo que realiza? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Algunas Veces
 Casi Siempre
 Siempre

3. 1.3 ¿Conoce bien las exigencias y funciones a cumplir en su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

4. 1.4 ¿Recibe reconocimiento de su Jefe por su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

5. 1.5 ¿En la empresa valoran su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

6. 1.6 ¿Tiene usted mucho trabajo y poca recompensa salarial por el mismo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

7. 1.7 ¿Sus directivos manejan algún incentivo por su buen desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

2. Cohesión

8. 2.1 ¿Esta de acuerdo con el desempeño que brindan sus compañeros de trabajo respecto al servicio al cliente y preparación de productos? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

9. 2.2 ¿Hay una comunicación afectiva y amigable entre usted y el cuerpo de trabajo de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

10. 2.3 ¿Sus sugerencias, dudas e inquietudes son escuchadas por el cuerpo directivo? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Algunas Veces
 Casi siempre
 Siempre

11. 2.4 ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para poder realizar su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

12. 2.5 ¿Que le gustaría que la empresa implementara para motivar su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Comisiones por ventas
- Bonos de regalo
- Actividades de integración empresarial fuera del tiempo y lugar de trabajo
- Capacitaciones

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Con la tecnología de
 Google Forms

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

Apéndice B. Encuesta dirigida a los clientes de Torino Aurora


25/5/2018 ANURUA DIBRO ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE TORINO AURORA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE TORINO AURORA

La presente encuesta, es realizada con el objetivo de determinar su nivel de satisfacción como consumidor del restaurante Torino Aurora.

*Obligatorio

Torino Aurora



1. 1. Por favor indique en que rango de edad se encuentra *

Marca solo un óvalo.

10 - 15

16 - 20

21 - 25

26 - 30

31 - 35

36 - 40

41 - 50

50 - 60

60 en adelante

2. 2. ¿Cada cuánto acostumbra a consumir comida rápida? *

Marca solo un óvalo.

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

25/5/2018

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE TORINO AURORA

ENCUESTA

3. ¿Que otros restaurantes de comida rápida acostumbra a visitar? *

Marca solo un óvalo.

- El Garaje
- El Corral
- Camachos
- Toro Mac Coy
- Buffalos Grill
- Mercagan Parrilla
- Donde Luigi
- Matachos
- Perro Lucho
- Otros

4. ¿Con cuantas personas usted acostumbra a consumir comida rápida? *

Marca solo un óvalo.

- Ninguna
- 1 - 2
- 3 - 4
- 5 - 6
- 7 - 9
- 10 en adelante

5. ¿Cuál es el promedio de gasto que usted tiene en el consumo de comida rápida? *

Marca solo un óvalo.

- De \$10.000 a \$20.000
- De \$21.000 a \$30.000
- De \$31.000 a \$40.000
- De \$41.000 a \$50.000
- De \$50.000 a \$80.000
- De \$80.000 en adelante



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TORINO AURORA

25/5/2018

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE TORINO AURORA

6. 6. ¿En que días de la semana usted acostumbra asistir el Restaurante Torino Aurora? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

7. 7. ¿Cual es la razón por la cual elige "Torino Aurora", ante otros restaurantes? *

Marca solo un óvalo.

- Servicio
- Excelente Sabor y calidad de productos
- Publicidad
- Precios
- Recomendación
- Rapidez de entrega de productos
- Ambiente armonioso
- Otro

8. Califique las siguientes preguntas de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
8. ¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los empleados de "Torino Aurora"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. La rapidez con la que le fue otorgado el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Cómo calificaría la limpieza del restaurante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La relación precio / calidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿Con qué nivel de eficiencia cumplimos con lo que nos solicitó?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>