

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PIQUETEADERO “DOÑA OFELIA”  
EN EL MUNICIPIO DEL SOCORRO SANTANDER DEL SUR - COLOMBIA**

**DIANA CAROLINA RANGEL NOSSA  
JOSE JAVIER SUAREZ VARGAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL  
SOCORRO  
2008**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PIQUETEADERO “DOÑA OFELIA”  
EN EL MUNICIPIO DEL SOCORRO SANTANDER DEL SUR - COLOMBIA**

**DIANA CAROLINA RANGEL NOSSA  
JOSE JAVIER SUAREZ VARGAS**

**Proyecto para obtener el título de:  
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:  
HECTOR VARGAS RODRIGUEZ  
Profesional en Gestión Empresarial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL  
SOCORRO  
2008**

A mi madre, motor y alma en la ejecución de este proyecto, a mi padre por su cariño y apoyo, a todos los demás miembros de mi familia por su paciencia en todos los altibajos que hubo a lo largo de este camino.

DIANA CAROLINA

A mis padres, por su apoyo incondicional,  
valuartes fundamentales para lograr mis  
metas.

JOSE JAVIER

## **AGRADECIMIENTOS**

Cuando se emprende una tarea que se considera importante y decisiva, se hace necesario contar con la colaboración de las personas e instituciones que forman parte del medio en el que nos desempeñamos. Es muy placentero encontrar que a lo largo del tiempo en que se desarrolló este proyecto se contó con todos aquellos en quienes se confió en los diferentes momentos y en forma oportuna.

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad Industrial de Santander, Institución de la cual nos enorgullece ser sus egresados, a su personal docente y administrativo.

Hector Vargas Rodríguez, Profesional en Gestión Empresarial y director de la investigación por sus valiosas orientaciones y motivación.

Amparo Ortiz Durán, Profesional en Gestión Empresarial y Especialista en Gerencia Financiera, Georgina Nossa Ayala y a todo el personal del Piqueteadero Doña Ofelia por su colaboración y orientación profesional.

Merecen especial reconocimiento por su amistad y apoyo incondicional nuestros(as) compañeros(as) de grupo. Para ellos nuestro afecto, admiración y aprecio.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	26
1. GENERALIDADES	28
1.1. MUNICIPIO DEL SOCORRO	28
1.2 PIQUETEADERO DOÑA OFELIA	35
1.3 HISTORIA DE LA COCINA.	36
1.4 MARCO LEGAL	39
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACION	42
2.1 CLIENTES ACTUALES	42
2.1.1 Tipo de estudio	42
2.1.2 Método de investigación	42
2.1.3 Población	43
2.1.4 Mercado objetivo	43
2.1.5. Ficha técnica	44
2.1.6 Análisis de Resultados	45
2.2 MERCADO POTENCIAL	57
2.3 COMPETENCIA	69

2.3.1	Objetivo general de la oferta o competencia	69
2.3.2	Objetivos Específicos de la Competencia	69
2.3.3	Necesidades de información para la oferta o competencia	70
2.3.4	Tipo de Investigación	70
2.3.5	Sistemas de recolección de la información	71
2.3.5.1	Fuentes primarias	71
2.3.5.2	Fuentes secundarias	71
2.3.6	Proceso de Censo	71
2.3.7	Alcance	71
2.3.8	Tiempo	71
2.3.9	Marco poblacional	71
2.3.10	Análisis de los resultados	72
2.3.11	Situación actual de la competencia	82
2.3.12	Proyección de la oferta	83
2.4	PROVEEDORES	84
2.5	RECURSO HUMANO	88
2.5.1	Evaluación cuantitativa del talento humano	91
2.5.1.1	Resultados de la aplicación del instrumento	91
3.	DIAGNOSTICO	101
3.1	ÁREA GERENCIAL	102
3.1.1	Planeación	102

3.1.2 Organización	104
3.1.3 Dirección	104
3.1.4 Control	106
3.1.5 Conclusiones del área de Gerencia	106
3.2 ÁREA DE MERCADOS	107
3.2.1 Análisis de los clientes	107
3.2.2. Compra de suministros	109
3.2.3. Venta de servicios	110
3.2.4. Planificación de servicios	111
3.2.5 Políticas de precios	116
3.2.6 Distribución	117
3.2.7 Investigación de Mercados	117
3.3 ÁREA FINANCIERA	119
3.4 ÁREA DE PRODUCCION	121
3.4.1 Los procesos	121
3.4.2 La capacidad	122
3.4.3 Inventarios	124
3.4.4 Fuerza de trabajo	125
3.4.5 Calidad	125
3.5 EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS	127
3.6 ANALISIS DEL PERFIL DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES	128

3.7 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	129
4. PROPUESTA DE MODERNIZACION	131
4.1 ÁREA GERENCIAL	131
4.1.1 Planificación	131
4.1.1.1 Misión	131
4.1.1.2 Visión	131
4.1.1.3 Niveles de Planeación	132
4.1.1.4 Niveles de Comunicación	132
4.1.1.5 Políticas	133
4.1.1.6 Objetivos globales corporativos	134
4.1.2 Organización	135
4.1.2.1 Estructura orgánica	135
4.1.2.2 Manual de funciones	137
4.1.2.3 Prestaciones sociales	141
4.1.2.4. Bienestar social	141
4.1.2.5 Asignaciones salariales	142
4.1.3 Dirección	144
4.1.3.1 Propuesta para integración del personal al puesto de trabajo.	146
4.1.5 Control	148
4.2 ÁREA DE MERCADO	152
4.2.1 Análisis de los clientes	152

4.2.2	Compra de suministros	153
4.2.3	Venta de productos/servicios	154
4.2.3.1	Objetivo	154
4.2.3.2	Nombre de la empresa	154
4.2.3.3	Logotipo	154
4.2.3.4	Slogan o lema	154
4.2.3.5	Análisis de medios	154
4.2.3.6	Selección de medios	155
4.2.3.7	Planificación de productos y servicios	155
4.2.4	Políticas de precios	157
4.2.5	Distribución	157
4.2.6	Investigación de mercados	158
4.3	AREA DE PRODUCCION	158
4.3.1	Los procesos	158
4.3.1.1	Procedimiento de compra de materia prima	158
4.3.1.2	Procedimiento de almacenamiento de la materia prima	158
4.3.1.3	Preparación de un alimento	159
4.3.1.4	Diagrama de operación	159
4.3.2	Capacidad	162
4.3.2.1	Tamaño del proyecto	162
4.3.2.2	Capacidad del proyecto	164

4.3.3 El menú diario	165
4.3.4 Calidad	166
4.3.4.1 Durante la compra de la materia prima	166
4.3.4.2 Durante la preparación del alimento	166
4.3.4.3 Durante la comercialización del servicio	168
4.3.4.4 Seguridad Industrial	168
4.3.5 Recursos	168
4.3.5.1 Recurso humano	169
4.3.5.2 Recurso Físico	169
4.3.5.3 Recurso de Insumos	172
4.3.6 Distribución en Planta	172
4.4 ÁREA FINANCIERA	175
4.4.1 Razones financieras aplicadas	176
4.4.2 Acciones a tomar en cuanto al manejo financiero	177
4.4.3 Presupuesto	178
4.5 ESTUDIO AMBIENTAL	208
4.5.1 Aspecto legal	209
4.5.1.1 Especificación de la norma	210
4.5.2 Impacto ambiental	211
4.5.2.1 Supervisión ambiental de la etapa de mejoras	211

4.5.2.2 Impacto ambiental en la etapa del desarrollo de las actividades del Piqueteadero	212
4.5.2.3 Disposición legal	212
4.5.2.4 Manejo de Desechos, reciclaje	212
4.5.2.5 Contaminación realizada por el Piqueteadero	212
CONCLUSIONES	214
RECOMENDACIONES	216
BIBLIOGRAFIA	217
ANEXOS	218

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población del Socorro	28
Tabla 2. Producción Agrícola	33
Tabla 3. Ganado vacuno en el Socorro	33
Tabla 4. Especies pecuarias más representativas	34
Tabla 5. Especies menores	34
Tabla 6. Agrado por el servicio en el Piqueteadero Doña Ofelia	45
Tabla 7. Piqueteaderos más frecuentados por los clientes	47
Tabla 8. Comida preferida en el Piqueteadero Doña Ofelia	48
Tabla 9. Periodicidad en la utilización del servicio del piqueteadero	49
Tabla 10. Pago promedio regular por plato en el piqueteadero	50
Tabla 11. Promedio de acompañantes por visita al piqueteadero.	51
Tabla 12. Sitio de preferencia de prestación del servicio.	52
Tabla 13. Nivel de aceptación de la comida ofrecida	53
Tabla 14. Exigencias mínimas de los usuarios del piqueteadero al mismo para fidelizarse.	54
Tabla 15. Agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos del Municipio del Socorro.	58
Tabla 16. Piqueteaderos más frecuentados por los socorranos.	59

Tabla 17. Comida preferida en los Piqueteaderos.	60
Tabla 18. Periodicidad en la utilización del servicio de piqueteadero	61
Tabla 19. Pago promedio regular por plato en un piqueteadero	62
Tabla 20. Promedio de acompañantes por visita a un piqueteadero.	63
Tabla 21. Sitio de preferencia de prestación del servicio.	64
Tabla 22. Disponibilidad por hacer uso de los servicios del Piqueteadero Doña Ofelia.	65
Tabla 23. Exigencias mínimas de los usuarios del piqueteadero al mismo para utilizar sus servicios.	66
Tabla 24. Línea de comida que ofrece en su restaurante	73
Tabla 25. Horario de atención en los restaurantes.	74
Tabla 26. Ofrece servicio adicional los restaurantes?	75
Tabla 27. Forma de promoción de los servicios de restaurante	76
Tabla 28. Precio promedio por plato	77
Tabla 29. Cantidad de platos vendidos diariamente	78
Tabla 30. Sitio donde adquiere los insumos para el restaurante.	79
Tabla 31. Forma de pago	80
Tabla 32. Servicio a domicilio	81
Tabla 33. Análisis de la competencia	82
Tabla 34. Oferta actual	83
Tabla 35. Proyección de la oferta	83

Tabla 36. Mercancía comercializada por los proveedores	85
Tabla 37. Sitio de ubicación de los proveedores	86
Tabla 38. Capacidad para incremento de ventas al piqueteadero	87
Tabla 39. Asignación salarial de los empleados del piqueteadero.	90
Tabla 40. Resultado por variables	91
Tabla 41. Resultados por pregunta	92
Tabla 42. Ponderación área administrativa Piqueteadero Doña Ofelia	107
Tabla 43. Menú de sopas semanal.	115
Tabla 44. Legumbres para las sopa de la semana.	115
Tabla 45. Ponderación área de mercados Piqueteadero Doña Ofelia	119
Tabla 46. Ponderación área de finanzas Piqueteadero Doña Ofelia	120
Tabla 47. Menaje actual del Piqueteadero Doña Ofelia.	123
Tabla 48. Ponderación área producción del servicio Piqueteadero Doña Ofelia	127
Tabla 49. Matriz EFI – Evaluación de los factores internos	127
Tabla 50. Matriz PCI- Perfil de Capacidad Interna	129
Tabla 51. Asignaciones salariales.	143
Tabla 52. Edades e índices de satisfacción promediados.	146
Tabla 53. Presupuesto de lanzamiento	156
Tabla 54. Presupuesto primer mes	156
Tabla 55. Presupuesto anual de publicidad	156

Tabla 56. Lista de precios.	157
Tabla 57. Tamaño del proyecto	162
Tabla 58. Capacidad utilizada	165
Tabla 59. Menú diario de sopas	166
Tabla 60. Listado de equipos	171
Tabla 61. Terrenos y edificaciones.	179
Tabla 62. Maquinaria y equipos.	179
Tabla 63. Muebles y enseres.	180
Tabla 64. Total inversión fija	180
Tabla 65. Inversión diferida.	181
Tabla 66. Niveles de producción año a año.	182
Tabla 67. Mano de obra directa.	184
Tabla 68. Costos indirectos de fabricación.	186
Tabla 69. Costos y gastos de administración y ventas	186
Tabla 70. Mano de obra administrativa	187
Tabla 71. Depreciaciones	188
Tabla 72. Valor total de la producción	189
Tabla 73. Balance inicial	189
Tabla 74. Capital de inversión	190
Tabla 75. Participación de la inversión	190
Tabla 76. Clasificación de costos	192

Tabla 77. Políticas de ventas	193
Tabla 78. Ventas	193
Tabla 79. Punto de equilibrio	195
Tabla 80. Flujo de caja	197
Tabla 81. Estado de Resultados	198
Tabla 82. Balance General	199
Tabla 83. Valor presente neto	206
Tabla 84. Balance General	206
Tabla 85. Rentabilidad	207
Tabla 86. Tasa Interna de Retorno	208

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Agrado por el servicio en el Piqueteadero Doña Ofelia	46
Figura 2. Piqueteaderos más frecuentados por los clientes	48
Figura 3. Comida preferida en el piqueteadero Doña Ofelia	49
Figura 4. Periodicidad en la utilización del servicio del piqueteadero	50
Figura 5. Pago promedio regular por plato en el piqueteadero	51
Figura 6. Promedio de acompañantes por visita al piqueteadero	52
Figura 7. Sitio de preferencia de prestación del servicio	53
Figura 8. Nivel de aceptación de la comida ofrecida	54
Figura 9. Exigencias mínimas de los usuarios del piqueteadero al mismo para fidelizarse.	55
Figura 10. Agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos del Municipio del Socorro	58
Figura 11. Agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos del Socorro	60
Figura 12. Comida preferida en los Piqueteaderos	61
Figura 13. Periodicidad en la utilización del servicio de piqueteadero	62
Figura 14. Pago promedio regular por plato en un piqueteadero	63
Figura 15. Promedio de acompañantes por visita a un piqueteadero.	64

Figura 16. Sitio de preferencia de prestación del servicio.	65
Figura 17. Disponibilidad por hacer uso de los servicios del Piqueteadero Doña Ofelia	66
Figura 18. Exigencias mínimas de los usuarios del piqueteadero al mismo para utilizar sus servicios	67
Figura 19. Línea de comida que ofrece en su restaurante	73
Figura 20. Horario de atención en los restaurantes	74
Figura 21. Ofrece servicio adicional los restaurantes?	75
Figura 22. Forma de promoción de los servicios de restaurante	76
Figura 23. Cantidad de platos vendidos diariamente.	78
Figura 24. Sitio donde adquiere los insumos para el restaurante	79
Figura 25. Forma de pago	80
Figura 26. Servicio a domicilio	81
Figura 27. Oferta proyectada	84
Figura 28. Estructura orgánica actual piqueteadero Doña Ofelia	89
Figura 29. Resultado por variable	92
Figura 30. Resultado por variable comunicación	94
Figura 31. Resultado variable condiciones de trabajo	95
Figura 32. Resultado variable motivación	96
Figura 33. Resultado variable normar	97
Figura 34. Resultado variable trabajo en equipo	98

Figura 35. Resultado variables relaciones interpersonales	99
Figura 36. Resultado variables responsabilidad	99
Figura 37. Resultado general clima organizacional	100
Figura 38. Estacionalidad de las ventas anualmente.	113
Figura 39. Estacionalidad de las ventas semanalmente.	113
Figura 40. Canal actual de comercialización y servicio al cliente.	117
Figura 41. Distribución actual de la planta física del piqueteadero	124
Figura 42. Niveles de Planificación	132
Figura 43. Esquema de líneas de comunicación propuesta	133
Figura 44. Estructura orgánica propuesta	136
Figura 45. Esquema de satisfacción de necesidades adoptado	144
Figura 46. Factores de motivación comparados con los de mantenimiento	145
Figura 47. Canal de distribución propuesto	157
Figura 48. Procedimiento compra de materia prima	160
Figura 49. Procedimiento almacenamiento de la materia prima	160
Figura 50. Procedimiento preparación de un alimento	161
Figura 51. Distribución en planta propuesta	174

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Universidad Industrial de Santander - Gestión Empresarial	219
Anexo B. Universidad Industrial De Santander - Gestión Empresarial	222
Anexo C. Universidad Industrial De Santander - Gestión Empresarial	225
Anexo D. Universidad Industrial De Santander - Gestión Empresarial	229
Anexo E. Estudio Explorativo del Clima Organizacional en el Piqueteadero Doña Ofelia	230
Anexo F. Ficha de Tabulación “Encuesta para estudio de clima organizacional”	234
Anexo G. Logotipo	251
Anexo H. Pasacalles	252
Anexo I. Colombinas Señalizadoras	253
Anexo J. Plano de ubicación para llegar al piqueteadero Doña Ofelia	254
Anexo K. Diseño afiche o pendón	255
Anexo L. Nuevo Diseño Arquitectónico del Piqueteadero	256

## GLOSARIO

**BAR:** tienda donde se venden bebidas que suelen tomarse en el mismo mostrador.

**COMIDA:** alimento principal de cada día

**COMERCIAR:** Negociar comprando y vendiendo géneros.

**COCINA:** lugar donde se prepara la comida.

**GASTRONOMÍA:** (gastro + nomía). Arte de preparar una buena comida. Arte de la culinaria.

**RESTAURANTE:** Establecimiento donde sirven comidas.

## RESUMEN

**TITULO:** PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PIQUETEADERO "DOÑA OFELIA" EN EL MUNICIPIO DEL SOCORRO SANTANDER DEL SUR -, COLOMBIA.\*

**AUTORES:** RANGEL NOSSA, Diana Carolina  
SUAREZ VARGAS, José Javier\*\*

**PALABRAS CLAVES:** ALIMENTOS, PIQUETEADERO, CARNES, LEÑA

### DESCRIPCION:

La población que se beneficia del proyecto son los habitantes del Municipio del Socorro y los turistas que visitan la localidad. El servicio principal es el de piqueteadero, el cual consiste en la comercialización de exquisita comida a cambio de un pago justo por el servicio, dentro de un ambiente campestre de paz, armonía, buen gusto y comodidad. Existe un mercado altamente insatisfecho, por lo cual la oportunidad coyuntural es alta.

De acuerdo al tamaño del negocio, se diseñó un sistema de organización acorde con este parámetro. Los diagramas de flujo del proceso, obedecieron a la real necesidad de plasmar en forma escrita el procedimiento correcto para un óptimo servicio. El modelo de organización propuesto es funcional y de fácil implementación por los sistemas de producción sugeridos.

De otra parte, desde el punto de vista Operativo, se puede decir que el reacondicionamiento de la planta física del establecimiento no es dificultosa, sin embargo se debe tener especial cuidado en la administración de los costos de inversión.

Desde el punto de vista Gerencial, se puede decir que el presente plan de mejoramiento representa una alternativa de generación de empleo directo a las personas que laboran en el piqueteadero; la nómina que maneja, no es muy numerosa, lo que implica mayor comodidad en los pagos de la misma. Así mismo las políticas referentes a administración del personal son específicas para este tipo de empresa.

A nivel financiero se concluye que la propuesta de mejoramiento genera una inversión para este proyecto de \$11.812.630, dado que el establecimiento ya se encuentra funcionando y tiene un montaje de infraestructura física importante. En la evaluación económica practicada a este proyecto, se define atractivo para inversión, cumple con los requerimientos para ser rentable. Beneficio/Costo (1.1825), Tasa interna de retorno (507%), VPN (\$257 millones de pesos).

---

\* Proyecto de Grado.

\*\* Instituto de Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Héctor Vargas Rodríguez.

## SUMMARY

**TITLE:** PROPOSAL OF IMPROVEMENT OF THE PIQUETEADERO "MRS. OFELIA" IN THE MUNICIPALITY OF THE AID SANTANDER OF THE SOUTH -, COLOMBIA.

**AUTHORS:** RANGEL NOSSA, Diana Carolina  
SUAREZ VARGAS, Jose Javier\*\*

**KEY WORDS:** FOODS, PIQUETEADERO, MEATS, FIREWOOD

### DESCRIPTION:

The population that benefits of the project is the inhabitants of the Municipality of the Socorro and the tourists that visit the town. The main service is that of piqueteadero, which consists on the commercialization of exquisite food in exchange for a fair payment for the service, inside a country atmosphere of peace, harmony, good pleasure and comfort. A highly unsatisfied market exists, reason why the opportunity of the situation is high.

According to the size of the business, you design a system of in agreement organization with this parameter. The diagrams of flow of the process, obeyed the real necessity of capturing in written form the correct procedure for a good service. The proposed organization pattern is functional and of easy implementation for the suggested production systems.

Of another part, from the Operative point of view, one can say that the one redraws of the physical plant of the establishment it is not difficult, however special care should be had in the administration of the investment costs.

From the Managerial point of view, one can say that the present plan of improvement represents an alternative of generation of direct employment to people that work in the piqueteadero; the payroll that manages, is not very numerous, what implies bigger comfort in the payments of the same one. Likewise the relating politicians to the personnel's administration are specific for this company type.

At financial level you concludes that the proposal of improvement generates an investment for this project of \$11.812.630, since the establishment is already working and he/she has an assembly of important physical infrastructure. In the economic evaluation practiced to this project, he/she is defined attractiveness for investment, it fulfills the requirements to be profitable. Benefit / Cost (1.1825), it Appraises it interns of return (507%), VPN (\$257 million pesos).

---

\* Project of Grade.

\*\* Institute of Education at Distance, Managerial Administration. Hector Vargas Rodriguez.

## INTRODUCCION

Todavía no se puede decir que hay un turismo gastronómico consolidado en el país, pero a través de la Vicepresidencia de Turismo de Proexport se está trabajando esta actividad como complementaria a hacer turismo”<sup>1</sup>. Según las últimas estadísticas publicadas por el DANE, el país está atravesando por un auge gastronómico con una producción durante el 2006 de 5.4 billones de pesos; además de esto, se han creado programas en diferentes instituciones universitarias del país que titulan al estudiante como chef, incentivando y masificando de esta forma la cultura del buen comer.

El turismo gastronómico promueve un hábito de consumo en los turistas, lo que favorece que se active toda una cadena de producción de productos o ingredientes de distintos platos típicos en toda Colombia.

En el Socorro Santander existe el piqueteadero Doña Ofelia, que inicialmente fue una pequeña tienda, pero que poco a poco y en mano de los nuevos administradores se convirtió en un negocio pujante y con un acelerado crecimiento. El buen servicio ofrecido y la calidad en la comida unido a la costumbre santandereana de aprovechar toda la semana y días festivos para compartir una deliciosa comida típica en familia, ha hecho que aumente considerablemente la clientela para este negocio.

Con pensamiento emprendedor su propietaria la señora Georgina Nossa Ayala, ha venido buscando la manera de mantener su pequeña empresa a la vanguardia de los cambios que la sociedad y el mismo negocio le exige. Es así como se le han realizado algunas remodelaciones a las instalaciones físicas a fin de darle un aspecto más agradable al sitio.

Sin embargo hace algún tiempo se viene experimentando el hecho de que la planta física del establecimiento, el personal, la rotación de productos y servicios y el estilo de administración logística y de gestión no es la más adecuada y suficiente para atender al

---

<sup>1</sup> Maria Elvira Pombo, Presidenta de Proexport. III encuentro gastronómico Colombia.

gran número de clientes que lo visitan; así mismo se vé más lejana la posibilidad de ampliar su cobertura de mercado, por lo que surge la necesidad de analizar técnicamente esta situación para encontrar una solución definitiva al problema planteado.

Así las cosas, se realiza este proyecto con el fin de poder contribuir al real mejoramiento de una unidad empresarial productiva y autosostenible, como lo es el piqueteadero Doña Ofelia potencializando así su actividad y su crecimiento. Así mismo con el propósito personal de los investigadores del presente proyecto de dar cumplimiento a su pénsum académico y culminar así sus estudios en Gestión Empresarial.

La temática desarrollada es una propuesta de mejoramiento del piqueteadero Doña Ofelia, ubicado en el municipio del Socorro Santander Sur – Colombia y para ello se requiere realizar previamente los estudios pertinentes.

Es necesario realizar la aplicación de instrumento para la recolección de información a fin de conocer acerca de los clientes actuales, el mercado potencial del piqueteadero, la competencia, los proveedores y el recurso humano.

En la fase de diagnóstico es preciso conocer la parte interna y externa de la gestión del piqueteadero desde sus cinco aspectos básicos: Área gerencial desde la cual se analizan las variables de Planeación, Organización, dirección y control, así mismo como segundo aspecto el área de mercado, Área de producción, Área financiera, y Área de Recurso Humanos. En cada una de estas, además de realizarse una auditoria, se deberá estimar un impacto de sus variables y una calificación de las mismas.

La fase resolutive del plan de mejoramiento, es la de Propuesta de Modernización. En esta etapa se describe por cada una de las áreas diagnosticadas en la etapa anterior, el desarrollo de las acciones a seguir, los responsables de las mismas, el tiempo, la inversión y los indicadores de gestión a través de los cuales se medirá el cumplimiento de lo programado.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. MUNICIPIO DEL SOCORRO

El municipio del Socorro<sup>2</sup> tiene una extensión territorial de 294 km<sup>2</sup> y geográficamente está situado al sur-este del departamento de Santander - Colombia. El total de la población de la ciudad del Socorro es de 28.758 habitantes, así:

Tabla 1. Población del Socorro

POBLACION SOCORRO SANTANDER (S) COLOMBIA					
ALCALDIA MUNICIPAL 2003					
BARRIOS			VEREDAS		
38 Barrios	22.807	79.31%	22 Veredas	5.951	20.69%
	Habitantes			Habitantes	
Para un total de 28.758 personas correspondiente al 100%					

Fuente: Dane 2005 - 2006<sup>3</sup>.

La fundación del Socorro no sucedió a la manera ostentosa de los conquistadores españoles, con actas y repartición de solares en nombre del Rey de España. Aquellos ya habían desaparecido de la faz de la tierra y sus hijos y nietos dominaban a sus anchas el territorio del Nuevo Reino de Granada y la América en general, sin que sus primitivos y legítimos dueños indígenas opusieran ninguna resistencia. Su civilización y costumbres ya estaban superadas.

El origen de la población fue mucho más prosaico y sencillo. A grandes rasgos puede afirmarse que se formó a la vera del camino que conducía de Vélez a Girón, en sitio exacto donde hoy se halla ubicado. Don José de Archila y Don José Díaz Sarmiento, ricos terratenientes del Valle de Chanchón, donaron el terreno a la Virgen de Nuestra

<sup>2</sup> EOT Esquema de Ordenamiento Territorial del Municipio del Socorro.

<sup>3</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) - encuesta aplicada por el Dane.

Señora del Socorro, para establecer el poblado el 16 de junio de 1683, según consta en acta legalizada en la Notaría Primera del municipio, folio 227 a 228. Don Blas García de Cabrera, influyente y potentado vecino en representación de numerosos colonos, solicitó la erección de la parroquia a la curia metropolitana de Santa Fé, con tan buena suerte, que el arzobispo Don Antonio Sanz Lozano la creó por Auto del 27 de Noviembre siguiente, con el nombre de Nuestra Señora del Socorro y el 2 de Diciembre el presidente, gobernador y el capitán general del Nuevo Reino de Granada, Don Francisco del Castillo de la Concha aprobó civilmente la nueva sección administrativa.

A solicitud del capitán Francisco Arias de Toledo y numerosos vecinos, tras cuatro lustros de constante progreso de la población, el arzobispo presidente Don Francisco de Cossio y Otero le concedió el título de ciudad en 1771, que cambió el nombre por “Ciudad de Nuestra Señora del Socorro de Cossio y Otero”, cuyas autoridades tomaron posesión el 14 de Agosto. Empero, como tal gracia, no llenó los requisitos legales, es decir, que fuera concedida por el Rey de España, Felipe V la objetó e invalidó el 30 de Diciembre de 1712.

Tal el origen de la “Muy Noble y Muy Leal Villa”, a la cual el Rey III de España enalteció con esta honrosa denominación el 25 de Octubre de 1771, concediéndole, además, escudo de armas el 25 de abril de 1773, que es una exaltación marina. Porque la Madre de Dios, bajo la advocación de Nuestra Señora del Socorro, ha presidido todos los acontecimientos de los años de vida hasta nuestros días.

En 1795 el Rey Carlos IV creó la provincia del Socorro con capital del mismo nombre, en territorio superior a la mitad del actual departamento de Santander, que permaneció vigente hasta el 13 de Mayo de 1857, cuando el congreso de la República fundó el Estado de Santander que después fue soberano. Esporádicamente Socorro ocupó el puesto de capital y en propiedad desde el 14 de Septiembre de 1861 por Ley de la Asamblea Constituyente hasta el 24 de marzo de 1886, cuando el Doctor Antonio Roldán por decreto ejecutivo, la trasladó a Bucaramanga.

En el Socorro estalló la Revolución de los Comuneros el 16 de marzo de 1781, un día de mercado, cuando por orden del gobierno se publicó un edicto que anunciaba el cobro de un nuevo impuesto, lo que provocó la reacción de artesanos y comerciantes. Después del

grito de “Viva el Rey, pero muera el mal gobierno” una mujer llamada Manuela Beltrán de aproximadamente 57 años de edad, arrancó y rompió el edicto, enardeciendo a más de 2000 personas, armadas de palos, piedras y machetes que se dieron a los estancos, quemaron el tabaco, persiguieron a los funcionarios del gobierno y despedazaron el escudo real, en la iglesia echaron las campanas al vuelo y forzaron las puertas de la cárcel liberando los presos. Al día siguiente hubo levantamiento en Simacota.

El relieve en términos generales se presenta variado entre el fuertemente inclinado (25% al 50%) al muy escarpado (pendientes mayores del 75%), con áreas de relieve suave que condicionan el uso de los suelos a la conservación natural, la selvicultura o a la explotación de los cultivos permanentes en semibloques tales como: café, caña de azúcar, cítricos, plátano, yuca, tomate, frijol, millo, maíz, patilla, ahuyama, entre otros.

Sin embargo, debido a las necesidades de la población, estas regiones se han visto afectadas por la tala indiscriminada y quema de los bosques nativos para el establecimiento de ganaderías en áreas poco aptas, ó para la explotación en cultivos transitorios con el consecuente peligro de fomento a la erosión en suelos de guardar, desprotegidos de la vegetación natural; así mismo los escasos programas de reforestación no consideran la vegetación nativa para la preservación de las especies alterando la flora autóctona.

Las pendientes fuertes impiden el uso de maquinaria agrícola pesada, realizando el laboreo con implementos y utensilios rudimentarios y herramientas menores.

Uno de los principales factores que determina el clima del municipio del Socorro es su altitud, por estar ubicado en una vertiente cordillera. Sus tierras se distribuyen en los pisos térmicos cálidos y templados, encontrándose la mayor parte de las tierras en producción entre los 1.000 y 1.800 m. sobre el nivel del mar.

La temperatura máxima alcanza los 28° C y la mínima los 17°C, con un promedio de 24°C, la pluviosidad se acentúa entre los meses de abril y octubre, mientras que la temporada comprendida entre los meses de enero y marzo es la más seca.

Se consideran dos hoyas hidrográficas de especial relevancia dentro del Municipio a los cuales son tributadas sus aguas las diversas quebradas del mismo, así:

Hoya hidrográfica del Río Suárez: nace en la laguna de Fúquene (Boyacá) y entra a Santander por el Sur unida al Río Chicamocha, recibe al Río Fonce en el sector de Baraya. El Río Suárez en su recorrido es tributado por las aguas de la quebrada la Honda con sus afluentes: quebradas la Ventana, Cañada del Horno, La Lajita, Platanitos, Las Lajas, la Verdina, Miralindo, Cañada del Espanto y Barirí. Quebrada la García con sus afluentes: quebradas los Chochos, Pozo Azul y el Chambo. Quebrada la Guayacana con sus afluentes: quebrada la Polonia en época de invierno.

Se considera que la estructura productiva está repartida de la siguiente forma, en primer lugar se encuentran los sectores primarios de producción (agrícola y pecuario incluido primer nivel de comercialización), y el de servicios (educación, salud, financiero, transporte, domiciliarios y hotelero) y en segundo lugar el de comercio, en tercer lugar se encuentra el sector industrial que se presenta en menor escala en el municipio (fabricación o transformación de productos alimenticios, confección, cuero, madera, imprentas, productos metálicos, accesorios eléctricos).

En cuanto a la explotación comercial directa e indirecta (primer nivel de comercialización de productos) el sector agropecuario representa para la población rural ocupada el 82,64% como fuente generadora de ingresos.

Dentro del sector de servicios, se destaca la importancia de la educación, la cual ha venido desarrollando en forma acelerada un incremento en el número de docentes, personal administrativo y operativo, contando con un índice aproximado del 5,83% de la ocupación laboral urbana; con igual nivel de importancia se encuentra el sector salud, el cual ocupa el 4,22%; a renglón seguido vienen las actividades de la Banca y Cooperativas de ahorro, la Administración Pública, el transporte, seguridad; paradójicamente el sector de servicios hoteleros y restaurantes se ha ubicado dentro de los últimos renglones de ocupación debido a la inestabilidad laboral en estos niveles del comercio, debido a la recesión económica que vive la nación, a la ausencia de políticas y estrategias de promoción por parte de los gremios del medio. Otro sector de importancia como el

comercio, representa el 22,11% de los ingresos de la población ocupada en el sector urbano y está representando en actividades de comercio mayorista, minorista, droguerías, panaderías y depósitos.

Pese a que la industria aporta el 6,09% de la economía no es un sector representativo para las actividades de desarrollo del municipio.

En la actualidad el café ocupa el primer renglón de siembras, aproximándose a las 2.202 hectáreas cultivadas, ocupando el 18% respecto del área total del municipio, destacándose este renglón como el de mayor ocupación por mano de obra en los meses de siembra y recolección (mayor a julio y de septiembre a diciembre).

La comercialización del café se realiza en un 90% a través de la cooperativa de Caficultores de Santander, contando también con el apoyo técnico y asesoría del Comité departamental de Cafeteros. El segundo renglón de producción agrícola es ocupado por los cultivos de caña panelera con 1.050 hectáreas sembradas, realizando su comercialización a través de compradores mayoristas los días martes y miércoles en la bodega destinada para este uso dentro de las instalaciones de la plaza de mercado, esta actividad agrícola ha venido sufriendo los altibajos de la comercialización por la fluctuación de los precios al consumidor final debido principalmente a la poca fortaleza que tiene la agremiación que aglutina a los productores.

La tercera posición de siembras y ocupación laboral en la zona rural esta ocupada por el cultivo y producción de cítricos, especialmente tangelo, mandarina arrayán y limón Tahití, los cuales ocupan 293 hectáreas sembradas y con una participación ocupacional del 2,44%. Su comercialización es realizada mayoritariamente para supermercados en las ciudades de Bucaramanga y Bogotá. Véase Tabla N° 2.

Tabla 2. Producción Agrícola

<b>SISTEMA DE PRODUCCION AGRICOLA</b>	<b>AREA SEMBRADA (Hectárea)</b>	<b>POR.</b>
Café	2202	18.36
Caña	1050	8.8
Cítricos	293	2.44
Pastos mejorados	1593	13.28
Pastos naturales	4133	34.46
Bosques	159	1.32
Rastrojos	1811	15.10
Cultivos semipermanente	424	3.53
Cultivos transitorios	325,5	2.71
Totales	11.990,5	100

Fuente: EOT Esquema de Ordenamiento Territorial del Municipio del Socorro.

Es de conocimiento general que en el municipio predominan los minifundios y que los pocos ganaderos con grandes cabezas de ganado, poseen sus predios a las afueras del municipio, convirtiéndose en su gran mayoría territorios de municipios vecinos como Simacota, Confines, Palmas del Socorro. Considerándose la producción como de cría y levante. Actualmente se cuenta con 381 predios que poseen ganado, ubicados sobre la carretera central y la parte baja del municipio, y un total de 10.500 cabezas de ganado distribuidas así:

Tabla 3. Ganado vacuno en el Socorro.

<b>EDADES</b>	<b>No. ANIMALES</b>
Terneros(as) menores 1 año	2730
Hembras entre 1 - 2 años	1192
Hembras entre 2 - 3 años	1244
Hembras mayores 3 años	3328
Machos entre 1 - 2 años	960
Machos entre 2 - 3 años	806
Machos mayores 3 años	240

Fuente: censo isa (fedegan)<sup>4</sup>

<sup>4</sup> FEDEGAN: censo Isa.

Tabla 4. Especies pecuarias más representativas.

SECTOR PECUARIO	No. DE CABEZAS	VEREDAS PRODUCTORAS
BOVINOS	6618	Caraota, Tamacara, San Lorenzo, Chanchón, Naranjal y la Culebra.
EQUINOS	492	Alto de Chochos, Hoya de San José, Barirí, La Culebra, Verdín y Morros.

Fuente: UMATA<sup>5</sup>

Tabla 5. Especies menores.

SECTOR PECUARIO	No. DE CABEZAS	VEREDAS PRODUCTORAS
PORCINOS	578	Caraota, Luchadero, Arbolsolo, San Lorenzo y Líbano.
CAPRINOS	427	Luchadero, El Bosque, Arbolsolo, La Honda y La Hoya de San José.
AVICULTURA	25788	Tamacara, La Culebra, Naranjal, La Honda, Arbolsolo y Verdín.
PISCICULTURA	150	Estanques Verdín, El Bosque, Quebradas, La Honda, Chanchón y El Líbano.
APICULTURA	253	Colmenas Arbolsolo, El Bosque, Hoya de San José, La Culebra y Morros.

Fuente: UMATA

En el sector industrial. La actividad más significativa en términos monetarios para el municipio del Socorro, es la transformación de productos alimenticios que equivale a un 21,96%. Entre ellas se encuentran las panaderías, la dulcerías, cafeterías y molinos, siendo las mas importantes y significativas las panaderías.

Le sigue en orden de importancia la fabricación de muebles y accesorios de madera que equivalen al 9,87% de los ingresos del sector industrial. Y en tercer lugar están las imprentas editoriales e industrias conexas con un 8,21%.

El sector industrial representa un 6,09% de ingresos para el municipio del Socorro, que es el más bajo, puesto que el sector comercial participa con un 50,09%, el sector de servicios

participa con un 22,71% y el sector financiero con un 21,11%. Lo que indica que los ingresos aproximados para el municipio del Socorro para el año 1999 - 2000 fueron de 44.082 millones de pesos, por concepto de actividades de industria, servicios y comercio del sector privado.

En la actualidad se celebran varios eventos programados y patrocinados por la alcaldía municipal y la oficina de turismo y recreación, como son:

- El 16 de Marzo, la Insurrección Comunera.
- La tercera semana de Mayo, la feria comercial, ganadera y equina.
- 16 de Junio, Fundación del Socorro.
- 10 de Julio, independencia del Socorro.
- Primera semana de Agosto, concurso de bandas.
- Tercera semana de Septiembre, concurso nacional de la canción inédita José A. Morales.
- Tercera semana de Noviembre, feria y exposición ganadera y equina grado A.

## **1.2 PIQUETEADERO DOÑA OFELIA**

El piqueteadero “Doña Ofelia”, fue creado en 1930, en el municipio del Socorro, Santander, en ese entonces llamado Vereda galancito.

Al principio este lugar no funcionaba como piqueteadero sino como una pequeña tienda de víveres, en una casa de tapia pisada, tejas de barro, piso de cemento, dos habitaciones, letrina y cocina.

Después de mucho tiempo fue vendida la casa con el negocio y su nuevo propietario vio la oportunidad de ampliar la construcción con el fin de ofrecer un nuevo servicio de piqueteadero los días sábados y domingos por ser los de más afluencia de clientes. Es

---

<sup>5</sup> Umata del Socorro.

así como construyó un corredor adjunto, el cual utilizó para adecuar unos comedores e iniciar su nuevo negocio que luego fue registrado ante Industria y Comercio.

Para ese entonces, la señora Georgina Nossa Ayala, actual propietaria, tomó en arriendo el negocio ya adecuado como piqueteadero, y se dedicó a ofrecer este servicio todos los días, lo que le permitió ir creciendo en clientela y fama.

Siete años después, cuando todo lo que su negocio le había otorgado se lo permitió, decidió comprar la casa junto con el negocio, y considerando que la pequeña edificación contaba con suficiente terreno, construyó su casa de habitación y dejó las antiguas instalaciones únicamente par el piqueteadero, adecuando el cuarto más grande para un segundo comedor, instalando dos baños y haciendo todas las reformas necesarias para que el lugar fuera más apto y agradable para los clientes, sin perder su comedor principal.

Finalmente, se remodelaron los techos y pisos quedando un lugar conocido actualmente como Piqueteadero “Doña Ofelia”, en las condiciones que actualmente se encuentra.

### **1.3 HISTORIA DE LA COCINA.**

Nadie sabrá a ciencia cierta cuando sucedió, pero lo que si es indispensable, es que desde que el hombre aprendió a cocinar los alimentos, sus hábitos culinarios no volvieron a ser los mismos.

Con el descubrimiento del fuego, los primeros pobladores pasaron de ser simples nómadas recolectores que consumían los alimentos crudos y sin limpiar a ser grupos humanos que se reunían en torno a una fogata en la que no solo se calentaban sino que cocinaban sus presas de caza.

Posteriormente se desarrollaron técnicas para preparar los productos de la incipiente agricultura. Con el advenimiento de la cerámica se descubrieron las infinitas ventajas de cocer en una sola vasija carnes, raíces, hierbas y frutos origen de las actuales sopas y

simultáneamente se encontraron sabores distintos, condimentos primarios que al ser agregados sistemáticamente daban un agradable sabor a las preparaciones.

Accidentalmente o no el fuego hizo parte de la rutina diaria en la preparación de alimentos y en la conservación de los mismos, ahora problema fundamental sobretodo cuando se acercaban los periodos de invierno y escasez.

Cuando inicialmente el hombre se alimentaba solo de la caza o de la pesca y de frutas silvestres tenia la necesidad de vivir cerca de los lugares donde estaba la caza, de los ríos o del mar donde pescaba, así como en las cercanías de los árboles que lo abastecían de aquellas frutas.

Alejarse de esos lugares, podía acarrear el hambre y probablemente por ello tendía a vivir en círculos de pocas decenas de kilómetros, máxime, cuando en sus salidas encontraba algún paraje que reuniera alguna de las tres posibilidades de abastecerlo, podría pasar varios días en él.

La aparición de la agricultura y su aprovechamiento, le permitió ya establecerse en distintos lugares, sin necesidad de que tuvieran algunas de las anteriores características, puesto que la agricultura las sustituía.

Pero, durante el invierno la emigración de determinadas especies de la caza y los campos helados sin ninguna duda propiciaron la extinción de más de una familia a tribu.

Parece probable que el ahumado de ciertos alimentos especialmente carnes y pescados, fue una técnica conocida en la época prehistórica.

Sin duda tiene una relación directa con el asado. Probablemente un trozo de carne quedo colgado de las ramas de un árbol ardiente y secándose por el calor de las llamas que no le alcanzaban, recibió el humo, bien porque llovió o porque tiraron ramas excesivamente verdes.

El resultado pudo ser que al recoger esa carne y guardarle en un lugar separado en una duda de si realmente servía o no comprobaron que también adquiría el sabor del fuego y adicionalmente se conservaba bastante más tiempo.

En otras ocasiones el tipo de madera le pudo hacer comprender que ganaba en sabor o en conservación y aprendieron a distinguir clases o variantes de madera. Una vez más dio el hombre otro paso adelante en la conservación y degustación de los alimentos.

Con la llegada de los españoles a América no solo Europa se llenó de oro. La cocina también se enriqueció. El maíz, los tomates, el chocolate, los aguacates, la vainilla y la papa, por solo citar algunos productos, saciaron el hambre del mundo. Lógicamente esos nuevos alimentos despertaron en los europeos desconfianza y, en muchos casos rechazo.

Se sabe por ejemplo, que a pesar de sufrir una hambruna sin precedentes, los franceses se negaban a incluir la papa en su dieta. Para que sembraran y consumieran este alimento, el rey Luis XVI contrató al filósofo Agustín Parmentier para lograr introducir el fruto americano en la dieta francesa. El filósofo mandó cultivar uno de los jardines del rey con el famoso tubérculo y le colocó guardias día y noche. Cuando llegó el tiempo de la cosecha, suprimió la vigilancia nocturna y como era de esperarse, en cuestión de días no quedaba una sola mata...en los meses posteriores Francia y Europa se alimentaron de papas y más papas.

Los hábitos alimenticios han cambiado a través del tiempo el abrelatas se convirtió en el elemento más importantes de la cocina la sartén perdió su relevancia y las comidas rápidas y precocidas vivieron su época de esplendor.

En los 60 se volvió a lo natural, lo fresco, y en contraprestación aparecieron los 70's con su moda de lo rápido y lo fácil. Llegaron los 80's con su culto a la esbeltez, a los cuerpos de barbies, a las dietas. Se retomaron los productos naturales y a finales de esa década hizo su triunfal aparición la fibra. El típico salvado de las abuelas se convertía en una fórmula mágica para acabar con todas las dolencias de la sociedad moderna. Hoy día se comienza a cuestionar el boom de la fibra y se habla de los alimentos en estado germinal como el producto del futuro. Ciertamente o no, esto solo demuestra que la cocina, como tantas

otras expresiones culturales no pueden mantenerse al margen de la sociedad, ni se puede aislar a sus modas y tendencia. Porque la cocina es viva y es vida. Porque la comida, de una u otra forma siempre dará de que hablar... y las nuevas tendencias, las nuevas dietas, los nuevos productos siempre será comidilla de reuniones, cócteles y fiestas.

#### **1.4 MARCO LEGAL**

La legislación que regula el funcionamiento de las empresas según su tipología y características especiales es la contemplada en el Código de Comercio, en el estatuto tributario y las demás que emanen del gobierno nacional.

Decreto 2269 de 1993 acerca de las BPA, PBM, APPCC; infiere en temas como: seguridad de los trabajadores, estado de salud, capacitación a manipuladores de alimentos, medidas de protección y bioseguridad.

Con el establecimiento de la OMC en 1994, fueron creados el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) y del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), para evitar medidas proteccionistas, establecer una normatividad más clara y especificaciones que no creen barreras injustificadas al comercio. La armonización en el contexto de estos acuerdos estimula a los países a establecer, reconocer y aplicar medidas conforme a las normas dictadas por las organizaciones internacionales competentes: El Codex, la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) y la Convención Internacional para la Protección de los Vegetales (CIPV). Las medidas aplicadas bajo estos lineamientos no tienen discusión, por cuanto han sido armonizadas y aceptadas por los países. La determinación de los niveles adecuados de protección tendrá que basarse en el análisis de riesgos (4,10,11).

Actualmente Colombia, como país miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), debe cumplir con las medidas que rigen esta organización, razón por la cual debe revisar y ajustar la legislación alimentaria de conformidad con la demanda del mercado internacional.

En la estructura de la actual reglamentación alimentaria colombiana, contribuyen en gran parte las normas internacionales contempladas por el *Codex Alimentarius*, la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA), ISO y los códigos alimentarios de otros países.

El Ministerio de la Protección Social es la entidad que encabeza la legislación alimentaria en Colombia, intervienen además el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) entidad adscrita al Ministerio de la Protección Social), el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) y Ministerios como el de Agricultura y Desarrollo Rural y el de Comercio, Industria y Turismo, entre otros. En el campo de la normalización técnica, la responsabilidad está a cargo del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), entidad de carácter privado, reconocida por el Gobierno Nacional como el organismo nacional de normalización.

La legislación alimentaria en Colombia se inició a partir de la expedición del Código Sanitario Nacional o ley 09 del 1979 (9), actualmente el Título V de esta Ley es reglamentada principalmente por el decreto 3075 de 1997 y otros decretos.

El Decreto 3075 de 1997 fue una de las primeras reglamentaciones a nivel Latinoamericano que recomendó explícitamente el Sistema HACCP para el aseguramiento de la calidad sanitaria de los alimentos (12).

En el Decreto, a través de diferentes Artículos se tratan los aspectos que en las reglamentaciones de la FDA se llaman prerequisites, es decir, los aspectos que corresponden a BPM y que están relacionados con el diseño y la construcción adecuada de las edificaciones e instalaciones, los equipos y utensilios, el personal manipulador de alimentos, requisitos higiénicos de elaboración y planes de saneamiento, entre otros; igualmente recomienda la aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad sanitaria o inocuidad de los alimentos ya sea del HACCP o de otro sistema que garantice resultados similares. En cuanto a los productos pesqueros y acuícolas de importación y exportación, el gobierno nacional estableció de manera obligatoria, a través de la Resolución 730 de 1998, la utilización del sistema HACCP. Con el decreto 60 de 2002 se promueve la aplicación de este sistema en cualquier fábrica de alimentos y se reglamenta

el proceso de certificación expedido por la autoridad sanitaria competente (INVIMA y/o las Entidades Territoriales de Salud), sobre la validez y funcionalidad del Sistema HACCP a las fábricas de alimentos que implementen el sistema.

## 2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACION

### 2.1 CLIENTES ACTUALES

**2.1.1 Tipo de estudio.** El diseño de este estudio tanto para la recolección de la información como para su posterior análisis tiene como base la investigación descriptiva.

A través de este estudio se puede determinar las necesidades de la población demandante respecto al servicio de restaurante en el Piqueteadero Doña Ofelia, así mismo los requerimientos, las cantidades, calidades y disponibilidades del negocio objeto de estudio. De otra parte definir también el tamaño del mercado y el poder adquisitivo de los demandantes.

Esto se logra a través de:

- La identificación de los elementos y características del problema de investigación.
- La presentación de los rasgos que caracterizan e identifican el problema de investigación planteado.
- La búsqueda de la información a través de fuentes primarias y secundarias
- La utilización de métodos de investigación adecuados a las necesidades de información

**2.1.2 Método de investigación.** El método de investigación a utilizar será el método **deductivo** y obedece a las siguientes razones:

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvas explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la

situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

Así mismo y como métodos de gran importancia se pretende utilizar también los métodos de **análisis y de síntesis**. El análisis es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. Y la síntesis es un proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir, el análisis y la síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad estos, son dos procesos que se complementan en uno en el cual el análisis debe seguir a la síntesis. Con el método analítico se quiere explicar un fenómeno iniciando su estudio por las partes más específicas que lo identifican (los efectos) y a partir de éstas llegar a una aplicación total del problema. Con el método de síntesis se puede explicar el fenómeno interrelacionando los efectos presentados en el análisis y así construir explicaciones al problema.

**2.1.3 Población.** La población objetivo del proyecto está representada en todos los estratos socioeconómicos y está compuesta por los clientes actuales los cuales se cuantifican así: en días normales entre semana asisten diariamente en promedio 52 personas, los fines de semana se atienden en promedio por día 220 personas y los festivos y días de ferias se atienden en promedio por día 350 personas.

**2.1.4 Mercado objetivo.** La población objetivo del proyecto está delimitada para una sola semana de muestreo en el piqueteadero doña Ofelia, por los clientes actuales, los cuales se cuantifican así: en días normales entre semana asisten diariamente en promedio 52 personas, los fines de semana se atienden en promedio por día 220 personas y los festivos y días de ferias se atienden en promedio por día 350 personas. Para una semana normal sin lunes festivo el promedio de clientes es de 700. sobre la anterior base de hizo el muestreo y el análisis.

### 2.1.5. Ficha técnica:

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<p><b>FUENTES PRIMARIAS:</b> LA OBSERVACIÓN COMO TÉCNICA EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS, PARA CAPTAR LA REALIDAD QUE RODEA AL PROTAGONISTA DEL PRESENTE ESTUDIO PARA RESOLVER EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN. LA ENCUESTA ES EL INSTRUMENTO QUE SE DESARROLLARÁ PARA CONOCER LAS MOTIVACIONES, ACTITUDES Y OPINIONES DE LOS INDIVIDUOS CON RELACIÓN AL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.</p> <p><b>FUENTES SECUNDARIAS.</b> PARA LLEVAR A CABO ESTA INVESTIGACIÓN SE REQUIERE CONOCER EL MERCADO NO SOLO EN SU PARTE DE OFRECIMIENTO DEL SERVICIO DE PIQUETEADERO SINO LA DEFINICIÓN DE CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES TALES COMO TAMAÑO, TENDENCIAS DEL TAMAÑO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA; ESTE TIPO DE INVESTIGACIÓN REQUIERE DEL USO DE FUENTES DE DATOS PUBLICADOS TALES COMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INFORMES DE LA SECRETARÍA DE TURISMO MUNICIPAL</li> <li>• INFORMES DE LOS RESTAURANTES ENCUESTADOS</li> </ul>
<b>Técnicas de recolección de información</b>	La encuesta.
<b>Instrumento</b>	Cuestionario estructurado aplicado al mercado objetivo. Véase anexo A.
<b>Modo de aplicación</b>	Aplicando el instrumento "cuestionario estructurado" de forma personal.
<b>Definición de población</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento muestral: los clientes actuales del piqueteadero Doña Ofelia.</li> <li>• Unidad muestral: cada cliente encuestado.</li> </ul>
<b>Proceso de muestreo</b>	El tipo de muestreo a trabajar es el aleatorio simple.
<b>Calculo de la muestra</b>	<p>La población objetivo es de 700 clientes que asisten en promedio al piqueteadero durante una semana.</p> <p>De la población definida anteriormente se tomará una muestra así: Se aplica la siguiente formula:<sup>6</sup></p> $n = \frac{N (p q) Z^2}{Z^2 (p q) + e^2 (N-1)}$ <p>Donde:  Z = valor de la distribución estandarizada para un nivel de confiabilidad escogido del 95%.  p = probabilidad de éxito 50%  q = probabilidad de error 50%  e = error de la estimación de proporción real = 5%  n = tamaño de la muestra  N = tamaño del Universo = 700</p> <p>Reemplazando:</p>

<sup>6</sup> Estadística, GARCIA PINZON Alvaro, p.179.

	$n = \frac{(700) (0.5) (0.5) (1.96)^2}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (700-1)}$ $n = \frac{(672.28)}{(3.8416) (0.5) (0.5) + (0.0025) (699)}$ $n = \frac{(672.28)}{0.9604 + 1.7475}$ $n = \frac{(672.28)}{2.7079} = 248$ <p>n = 248 encuestas</p>
<b>Marco muestral</b>	Listado de clientes.
<b>Alcance</b>	Municipio del Socorro.
<b>Tiempo de aplicación</b>	1 semana a partir del 01 de agosto de 2007.

**2.1.6 Análisis de Resultados.** Se han aplicado 248 encuestas a clientes actuales del Piqueteadero Doña Ofelia, de las cuales se presentan los resultados a continuación:

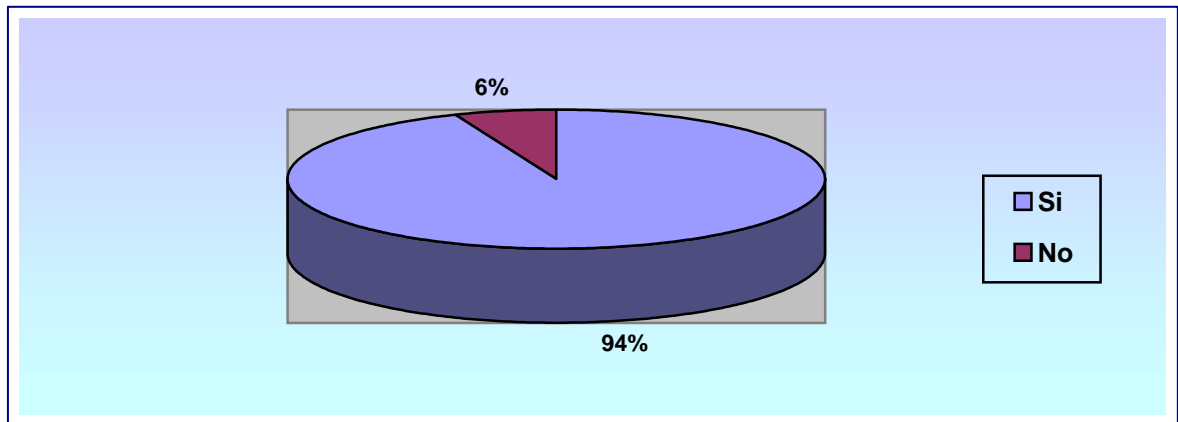
**1. Le gusta el servicio en el Piqueteadero Doña Ofelia?**

Tabla 6. Agrado por el servicio en el Piqueteadero Doña Ofelia.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Si	233	94%
No	15	6%
Total	248	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 1. Agrado por el servicio en el Piqueteadero Doña Ofelia.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Dentro de las razones por las cuales las personas determinaron su respuesta positiva se encuentran las siguientes:

- Son tradicionales y se adecúan a la región.
- Menú variado
- La economía y la rapidez del servicio
- Buena sazón en la comida
- Permite cambiar la rutina
- Preparan la comida típica de la región
- Le ofrecen mucho interés al cliente

Sin embargo hay quienes no experimentan total agrado por el servicio del piqueteadero en el municipio. Dentro de sus razones se encuentran las siguientes:

- Falta mejor servicio y atención al cliente
- Falta de buen gusto para adecuar algunos sitios
- No todos cumplen con los requerimientos básicos de higiene y salubridad.

Estas observaciones realizadas por el 6% de la población que no experimentan agrado por el servicio del piqueteadero Doña Ofelia, argumentan aspectos de vital importancia a tener en cuenta en el plan de mejoramiento a desarrollar.

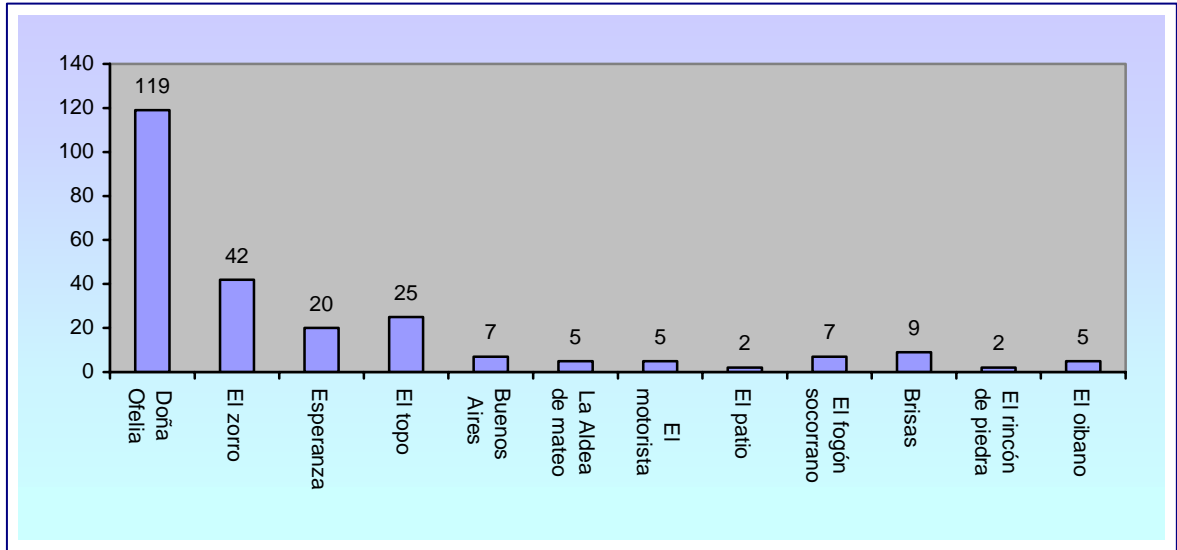
**2. Cual de los piqueteaderos existentes en la ciudad es el que más frecuenta cuando sale a comer con su familia, amigos, parientes o invitados?**

Tabla 7. Piqueteaderos más frecuentados por los clientes.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
Doña Ofelia	119	48%
El zorro	42	17%
Esperanza	20	8%
El topo	25	10%
Buenos Aires	7	3%
La Aldea de mateo	5	2%
El motorista	5	2%
El patio	2	1%
El fogón socorrano	7	3%
Brisas	9	5%
El rincón de piedra	2	1%
El oibano	5	2%
Total	248	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 2. Piqueteaderos más frecuentados por los clientes.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Los piqueteaderos más frecuentados por los clientes son en su orden de preferencia: piqueteadero Doña Ofelia, piqueteadero el zorro, piqueteadero el topo y piqueteadero esperanza. Es importante recalcar que el piqueteadero con mayor preferencia es el denominado Doña Ofelia, razón de peso para motivar aún más la propuesta de mejoramiento a desarrollar.

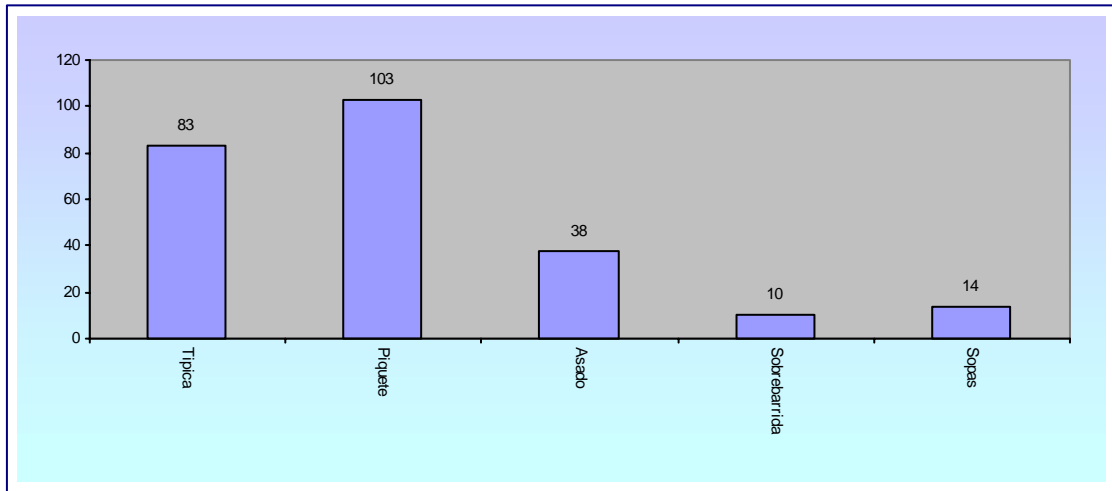
### 3. Que tipo de comida es la que más prefiere cuando asiste al Piqueteadero Doña Ofelia?

Tabla 8. Comida preferida en el Piqueteadero Doña Ofelia.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Típica	83	33.33%
Piquete	103	41.66%
Asado	38	15.27%
Sobrebarrida	10	4.16%
Sopas	14	5.55%
Total	248	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 3. Comida preferida en el piqueteadero Doña Ofelia



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Los clientes que visitan el piqueteadero prefieren como comida en este sitio los piquetes compuestos por carnes, yuca, papa y plátano en un 42%. El 33% de la población prefiere comida típica en la cual sobresalen los almuerzos con el completo o principio y la sopa elaborada en leña. El 15% de la población prefiere los asados, especialmente la gallina y el pollo asado. En otros sobresale la sobrebarriga y las sopas típicas tales como el mute y el sancocho.

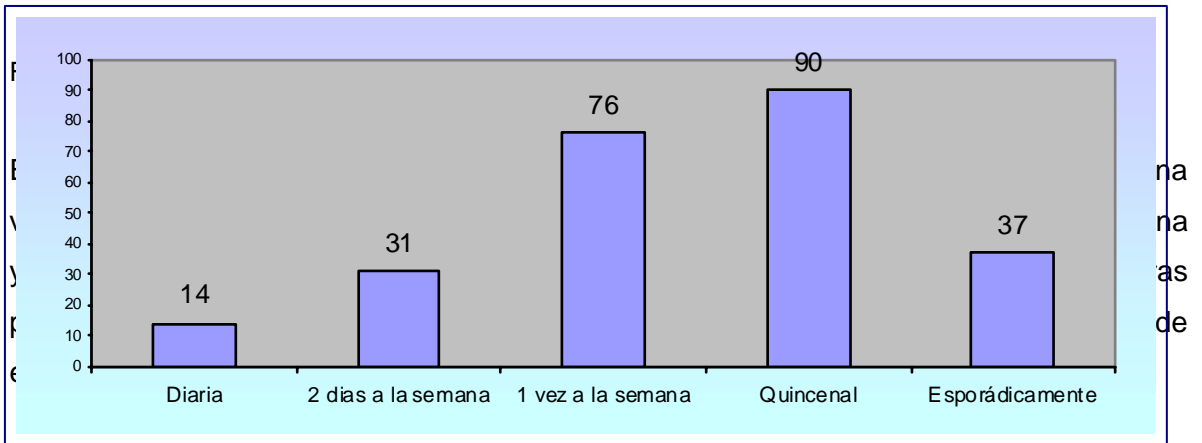
**4. Con que periodicidad utiliza el servicio del piqueteadero? Marque solo 1 respuesta.**

Tabla 9. Periodicidad en la utilización del servicio del piqueteadero

Respuesta	Frecuencia	Participación
Diaria	14	5.5%
2 días a la semana	31	12.5%
1 vez a la semana	76	30.5%
Quincenal	90	36.3%
Esporádicamente	37	15.0%
Total	248	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 4. Periodicidad en la utilización del servicio del piqueteadero



5. Cuanto paga regularmente en promedio por plato cuando asiste al piqueteadero? Marque solo 1 respuesta

Tabla 10. Pago promedio regular por plato en el piqueteadero

Respuesta	Frecuencia	Participación
entre \$3000 - \$4.000	14	5.8%
entre \$4.001 - \$5.000	38	15.3%
Entre \$5.001 - \$ 6.000	78	31.6%
Entre \$6.001 - \$8.000	74	29.7%
Más de \$8.000	44	17.5%
Total	248	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 5. Pago promedio regular por plato en el piqueteadero



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

El 31.66% afirma pagar regularmente en el piqueteadero por plato entre \$5000 y \$6000. El 29.72% de la población cancelar entre \$6000 y \$8000 por plato en promedio. El 17.5% paga más de \$8000 por plato. La demás población paga menos de \$5000 por plato. En tal virtud se puede analizar el promedio de precios manejados por el mercado y la capacidad de pago de la población objetivo, de modo tal que pueda ofrecerse diferentes alternativas de precios para los diferentes productos ofrecidos en el sitio denominado piqueteadero doña Ofelia.

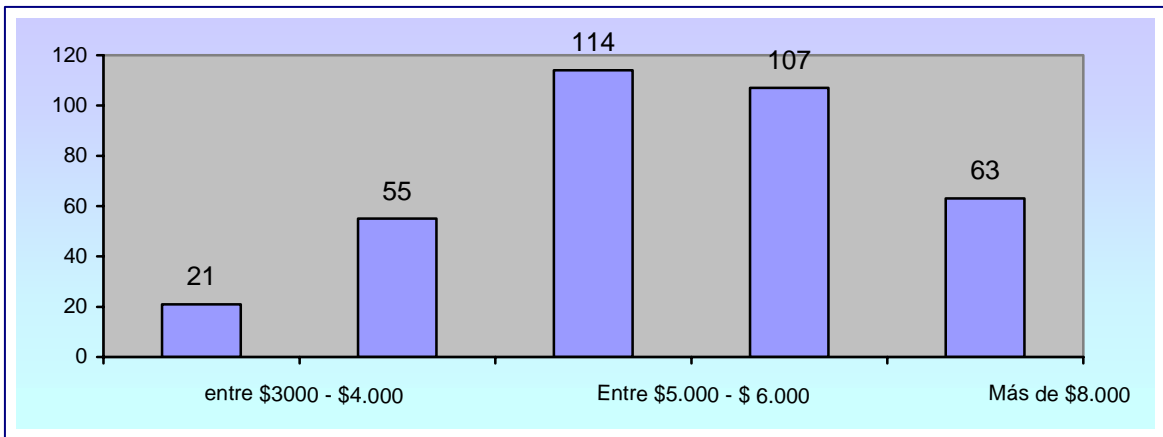
**6. Con que promedio de acompañantes asiste al piqueteadero? Marque solo 1 respuesta**

Tabla 11. Promedio de acompañantes por visita al piqueteadero.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Solo	21	8.6%
Entre 1 y 2	77	31.1%
Entre 3 y 4	99	39.7%
Más de 4	51	20.5%
Total	248	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 6. Promedio de acompañantes por visita al piqueteadero.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

EL 8.61% asiste solo a los piqueteaderos. El 31.11% asiste con 1 o 2 personas más como acompañantes. El 39.72% de la población afirma asistir con 3 o 4 personas adicionales cuando frecuenta estos sitios. Y el 20.55% afirma asistir con más de 4 personas cada vez que hace presencia en el piqueteadero.

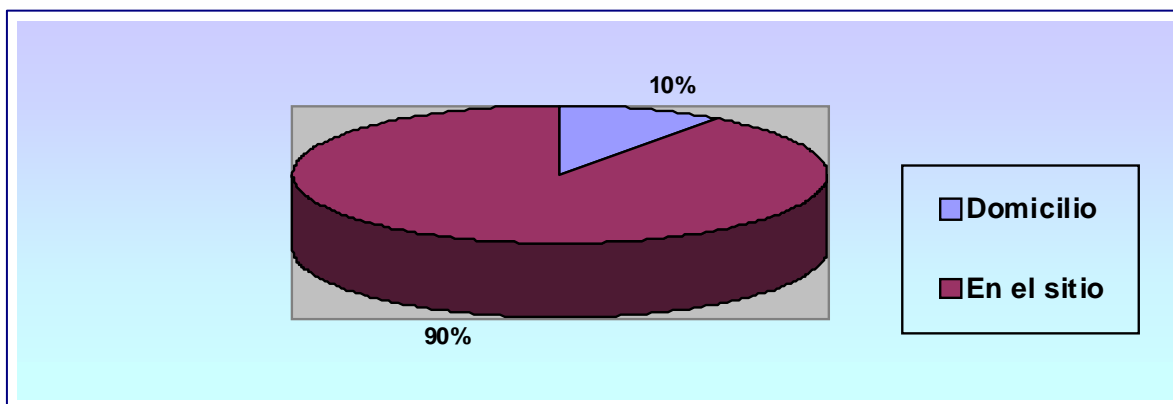
## 7. Como prefiere que le ofrezcan el servicio? marque solo 1 respuesta

Tabla 12. Sitio de preferencia de prestación del servicio.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Domicilio	25	10%
En el sitio	223	90%
Total	248	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 7. Sitio de preferencia de prestación del servicio.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

El 90% de la población prefiere ir hasta el sitio donde adquiere sus alimentos (piqueteadero). Tan solo el 10% prefiere que le presten el servicio a domicilio. Esto indica el nivel de personas que visitan frecuentemente los piqueteaderos.

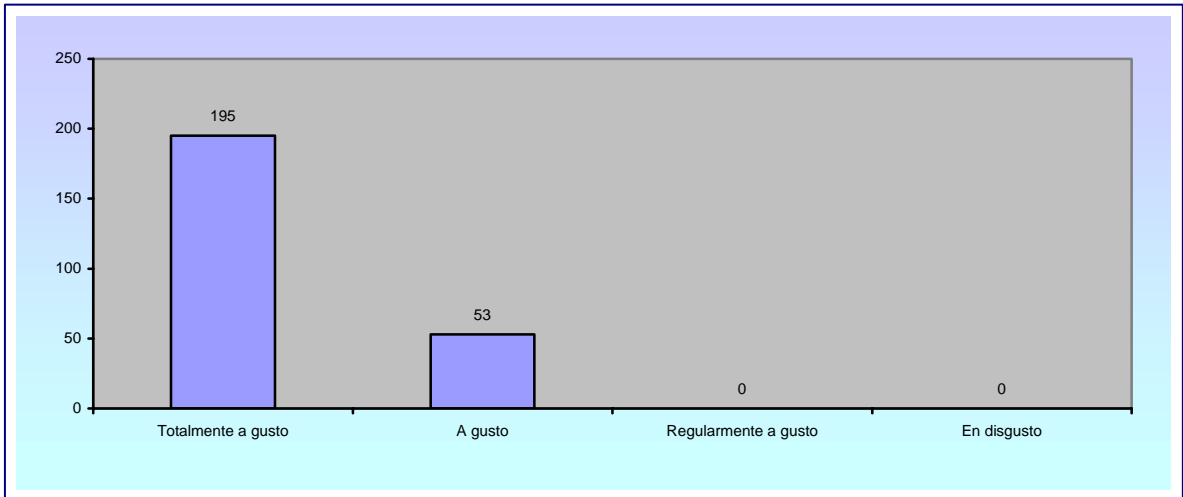
#### 8. Está a gusto con la comida que se ofrece en el Piqueteadero Doña Ofelia?

Tabla 13. Nivel de aceptación de la comida ofrecida

Respuesta	Frecuencia	Participación
Totalmente a gusto	195	79%
A gusto	53	21%
Regularmente a gusto	0	0%
En disgusto	0	0%
Total	248	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 8. Nivel de aceptación de la comida ofrecida.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

El 79% de los clientes del piqueteadero Doña Ofelia se sienten totalmente a gusto con el estilo de comida de piqueteadero donde doña Ofelia, y el 21% de los clientes se siente a gusto. Ninguna persona del estudio expresa disgusto por el tipo de comida que se ofrece en este sitio.

En conclusión los clientes opinan y prefieren el estilo actual de comida que vienen brindando el piqueteadero.

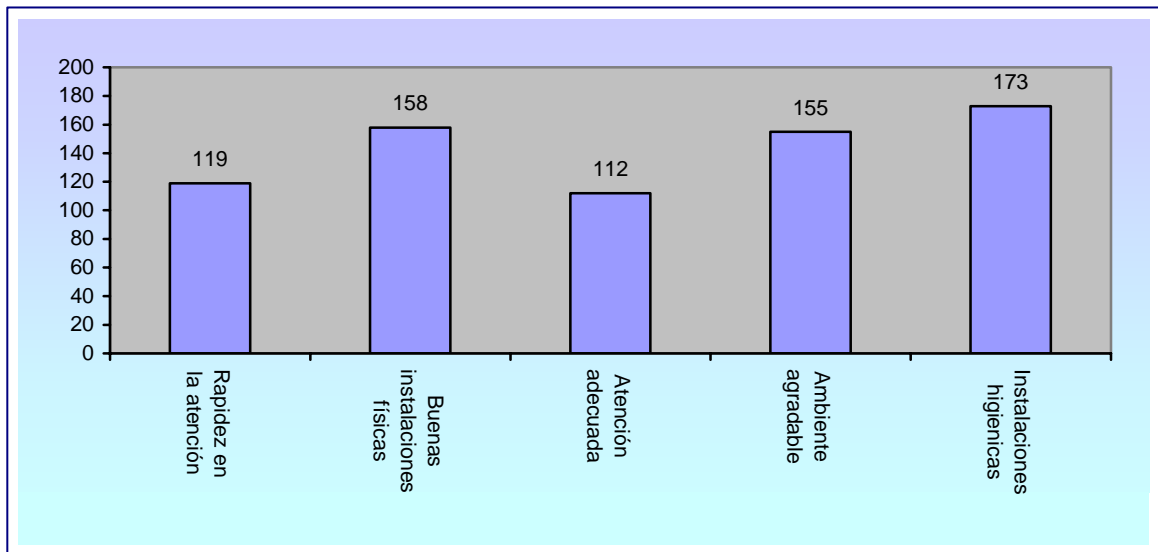
### 9. Qué exigencias mínimas usted tendría en cuenta para ser cliente fidelizado del Piqueteadero Doña Ofelia?

Tabla 14. Exigencias mínimas de los usuarios del piqueteadero al mismo para fidelizarse.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Rapidez en la atención	119	16.59%
Buenas instalaciones físicas	158	22.03%
Atención adecuada	112	15.62%
Ambiente agradable	155	21.61%
Instalaciones higienicas	173	24.12%
Total	717	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 9. Exigencias mínimas de los usuarios del piqueteadero al mismo para fidelizarse.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Las exigencias mínimas requeridas por los clientes usuarios del piqueteadero doña Ofelia son en su orden de importancia las siguientes:

Instalaciones higiénicas (24.12%): hace referencia a que el sitio puede ser sencillo, pero debe estar siempre aseado totalmente, tanto las mesas, como la cocina, los pisos y los baños, manteles limpios, que no hayan animales debajo de las mesas (gatos y perros). Consideran que existen falencias en esta variable.

Buenas instalaciones físicas (22.03%): hace referencia específicamente a la planta física mejorada, dado que actualmente no se encuentra de la mejor manera.

Ambiente agradable (21.61): hace referencia a la ambientación del sitio, es decir, decoración adecuada y musicalización. Sugieren música en un volumen suave que permita hablar y compartir con los demás de la mesa

Rapidez en la atención (16.59%): hace referencia a la prontitud con se atiende al cliente desde el momento en que entra al piqueteadero, solicitan que el pedido sea tomado inmediatamente y que el tiempo que se encuentra entre el momento del pedido y el momento de llevar el plato pedido a la mesa sea minimizado altamente.

Atención adecuada (15.62%): hace referencia a la manera como se presta el servicio, es decir, la manera como se hace sentir al cliente desde el momento que entra al piqueteadero. Solicitan que las personas que tienen la labor de atender en las mesas sean lo suficientemente capacitadas en servicio al cliente para que lo hagan de la mejor manera. Existan cartas para ofrecerle a los clientes. Los platos tengan presentación agradable y pulcra.

### **Conclusión General**

Al investigar una proporción significativa de los clientes que visitan el Piqueteadero Doña Ofelia respecto al servicio del mismo, se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- El 94% de la población demuestran agrado por el servicio del Piqueteadero doña Ofelia.
- Los piqueteaderos más frecuentados por los socorranos son en su orden de preferencia: piqueteadero doña Ofelia, piqueteadero el zorro, piqueteadero el topo y piqueteadero esperanza. Es importante recalcar que el piqueteadero con mayor preferencia es el denominado Doña Ofelia.
- El 36.38% de la población asiste al piqueteadero quincenalmente. El 30.55% lo hace una vez por semana. El 15% lo hace esporádicamente. El 12.5% asiste 2 veces por semana y el 5.55% asiste diariamente al piqueteadero.
- El 31.66% afirma pagar regularmente en el piqueteadero por plato entre \$5000 y \$6000. El 29.72% de la población cancelar entre \$6000 y \$8000 por plato en promedio. El 17.5% paga más de \$8000 por plato. La demás población paga menos de \$5000 por plato.
- El 8.61% asiste solo al piqueteadero. El 31.11% asiste con 1 o 2 personas más como acompañantes. El 39.72% de la población afirma asistir con 3 o 4 personas

adicionales cuando frecuenta este sitio. Y el 20.55% afirma asistir con más de 4 personas cada vez que hace presencia en el piqueteadero.

- El 90% de la población prefiere ir hasta el sitio donde adquiere sus alimentos (piqueteadero). Tan solo el 10% prefiere que le presten el servicio a domicilio. Esto indica el nivel de personas que visitan frecuentemente los piqueteaderos.
  
- El 79% de los clientes del piqueteadero Doña Ofelia se sienten totalmente a gusto con el estilo de comida de piqueteadero donde doña Ofelia, y el 21% de los clientes se siente a gusto. Ninguna persona del estudio expresa disgusto por el tipo de comida que se ofrece en este sitio.
  
- Las exigencias mínimas requeridas por los clientes usuarios del piqueteadero doña Ofelia son en su orden de importancia las siguientes:
  - Instalaciones higiénicas (24.12%)
  - Buenas instalaciones físicas (22.03%)
  - Ambiente agradable (21.61%)
  - Rapidez en la atención (16.59%)
  - Atención adecuada (15.62%).

## **2.2 MERCADO POTENCIAL**

Este numeral tiene como fin aplicar instrumentos a todas las personas que pueden llegar a ser clientes del piqueteadero, pero que actualmente no lo son, con el propósito de conocer su punto de vista acerca del uso de los servicios que el piqueteadero Doña Ofelia ofrece. Para esto se aplicó una muestra aleatoria a criterio de las investigadoras a la población flotante del municipio durante un fin de semana. Se han aplicado 200 encuestas a la población flotante durante un fin de semana normal, de las cuales se presentan los resultados a continuación:

El cuestionario estructurado se visualiza en el anexo B

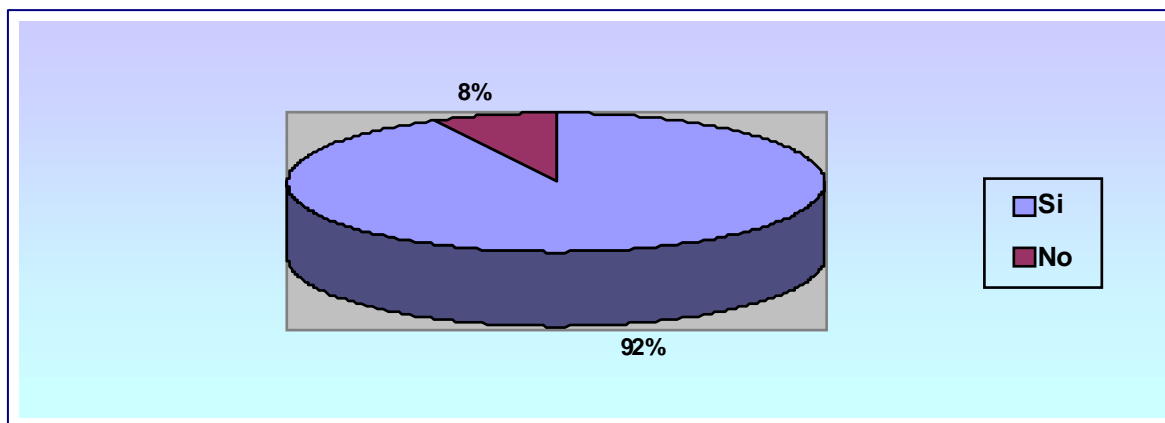
**1. Le gusta el servicio de restaurantes y piqueteaderos que se ofrece en el Municipio de Socorro?**

Tabla 15. Agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos del Municipio del Socorro.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Si	185	92%
No	15	8%
Total	200	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 10. Agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos del Municipio del Socorro.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

El 92% de la población demuestran agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos ubicados en el Municipio del Socorro. Analizando esta cifra se puede determinar un enorme potencial de mercado, dado que el 92% de la población objetivo es vulnerable a utilizar los servicios ofrecidos por la línea gastronómica de la localidad.

El 8% no experimenta agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos en el municipio.

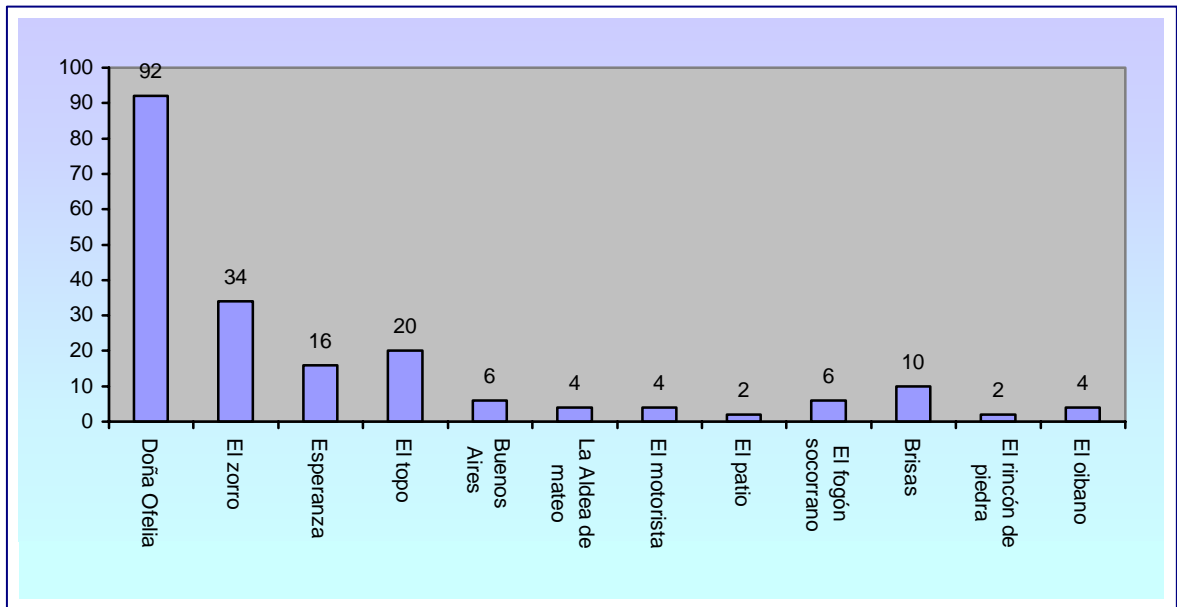
**2. Cual de los piqueteaderos existentes en la ciudad es el que más frecuenta cuando viene al socorro (si es foráneo) o sale a comer con su familia, amigos, parientes o invitados?**

Tabla 16. Piqueteaderos más frecuentados por los socorranos.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
Doña Ofelia	92	46%
El zorro	34	17%
Esperanza	16	8%
El topo	20	10%
Buenos Aires	6	3%
La Aldea de mateo	4	2%
El motorista	4	2%
El patio	2	1%
El fogón socorrano	6	3%
Brisas	10	5%
El rincón de piedra	2	1%
El oibano	4	2%
Total	200	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 11. Agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos del Socorro.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Los piqueteaderos más frecuentados por la población objetivo del presente análisis son en su orden de preferencia: piqueteadero doña Ofelia, piqueteadero el zorro, piqueteadero el topo y piqueteadero esperanza. Es importante recalcar que el piqueteadero con mayor preferencia es el de Doña Ofelia, el cual se está analizando para conocer la demanda potencial.

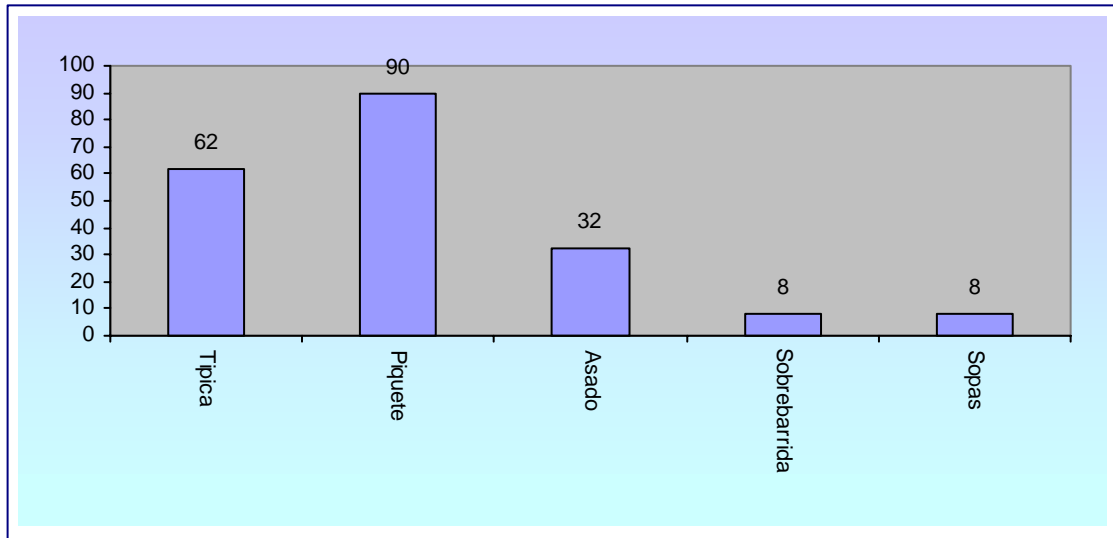
### 3. Que tipo de comida es la que más prefiere cuando asiste a un piqueteadero?

Tabla 17. Comida preferida en los Piqueteaderos.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Típica	62	31%
Piquete	90	45%
Asado	32	16%
Sobrebarrida	8	4%
Sopas	8	4%
Total	200	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 12. Comida preferida en los Piqueteaderos



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

La población analizada visita los piqueteaderos prefiere como comida en esos sitios los piquetes compuestos por carnes, yuca, papa y plátano en un 45%. El 31% de la población prefiere comida típica (cabro, pollo asado, mixtos, sobrebarrida, entre otras) y la sopa elaborada en leña. El 16% de la población prefiere los asados de carne, pollo y pescado. En otros sobresale la sobrebarrida y las sopas típicas tales como el mute y el sancocho.

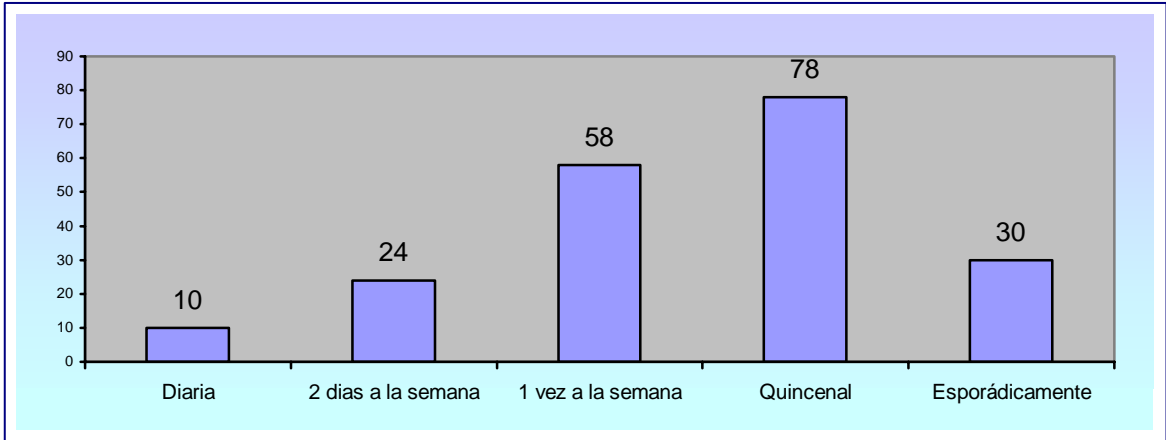
**4. Con que periodicidad utiliza el servicio de piqueteadero? Marque solo 1 respuesta.**

Tabla 18. Periodicidad en la utilización del servicio de piqueteadero

Respuesta	Frecuencia	Participación
Diaria	10	5%
2 días a la semana	24	12%
1 vez a la semana	58	29%
Quincenal	78	39%
Esporádicamente	30	15%
Total	200	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 13. Periodicidad en la utilización del servicio de piqueteadero



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

El 39% de la población asiste a los piqueteaderos quincenalmente. El 29% lo hace una vez por semana. El 15% lo hace esporádicamente. El 12% asiste 2 veces por semana y el 5% asiste diariamente a los piqueteaderos del municipio del Socorro. Estas cifras permiten determinar el nivel de concurrencia que se podría presentar en el piqueteadero doña Ofelia al conquistarse ese mercado potencial.

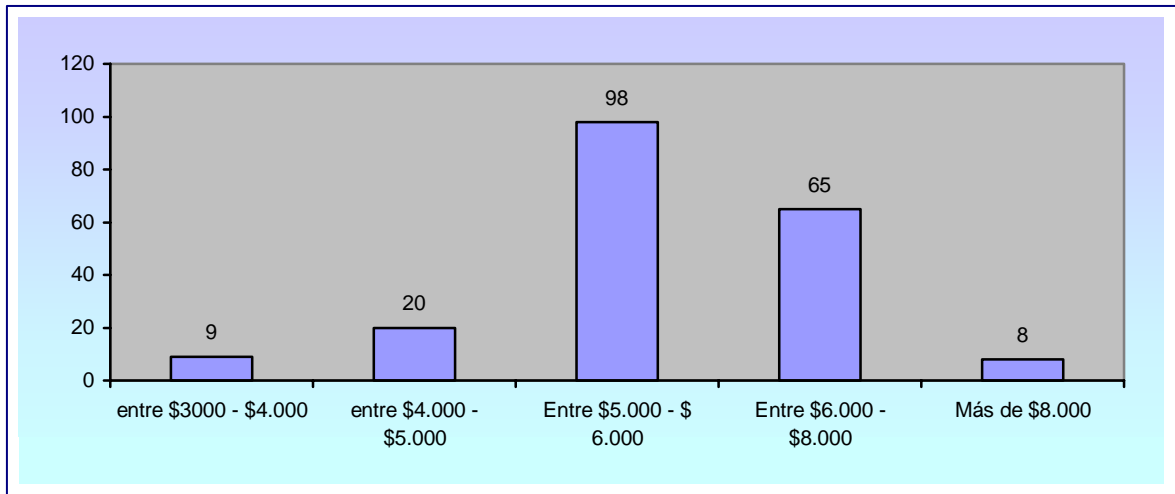
**5. Cuanto paga regularmente en promedio por plato cuando asiste a un piqueteadero? Marque solo 1 respuesta**

Tabla 19. Pago promedio regular por plato en un piqueteadero

Respuesta	Frecuencia	Participación
entre \$3000 - \$4.000	9	4.5%
entre \$4.001 - \$5.000	20	10%
Entre \$5.001 - \$ 6.000	98	49%
Entre \$6.001 - \$8.000	65	32.5%
Más de \$8.000	8	4%
Total	200	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 14. Pago promedio regular por plato en un piqueteadero



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

El 49% afirma pagar regularmente en un piqueteadero por plato entre \$5000 y \$6000. El 22.5% de la población cancelar entre \$6000 y \$8000 por plato en promedio. El 4% paga más de \$8000 por plato. La demás población paga menos de \$5000 por plato. En tal virtud se puede analizar el promedio de precios manejados por el mercado y la capacidad de pago de la población objetivo. La población flotante puede pagar entre \$5000 y \$8000 en un piqueteadero sin mayor dificultad.

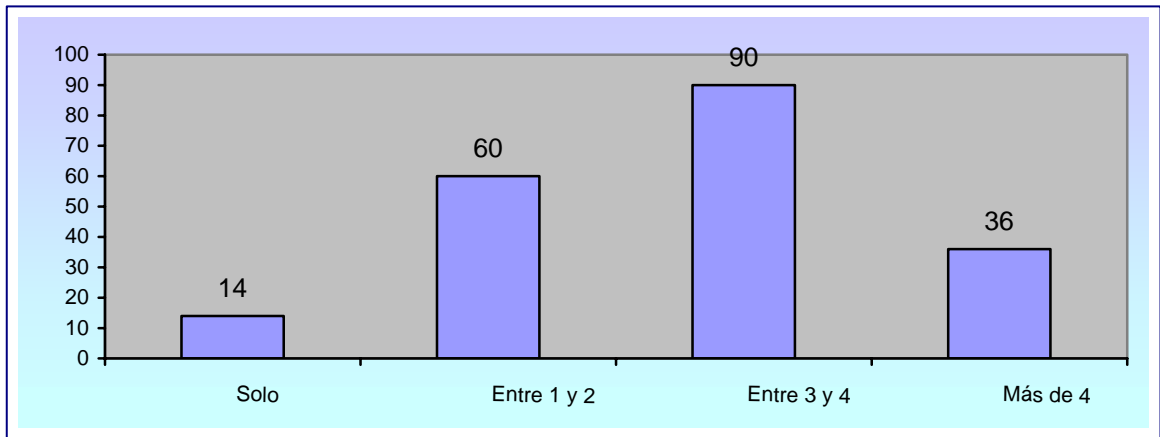
**6. Con que promedio de acompañantes asiste a un piqueteadero? Marque solo 1 respuesta**

Tabla 20. Promedio de acompañantes por visita a un piqueteadero.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Solo	14	7%
Entre 1 y 2	60	30%
Entre 3 y 4	90	45%
Más de 4	36	18%
Total	200	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 15. Promedio de acompañantes por visita a un piqueteadero.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

EL 7% de la población analizada asiste solo a los piqueteaderos. El 30% asiste con 1 o 2 personas más como acompañantes. El 45% de la población afirma asistir con 3 o 4 personas adicionales cuando frecuenta estos sitios. Y el 18% afirma asistir con más de 4 personas cada vez que hace presencia en un piqueteadero.

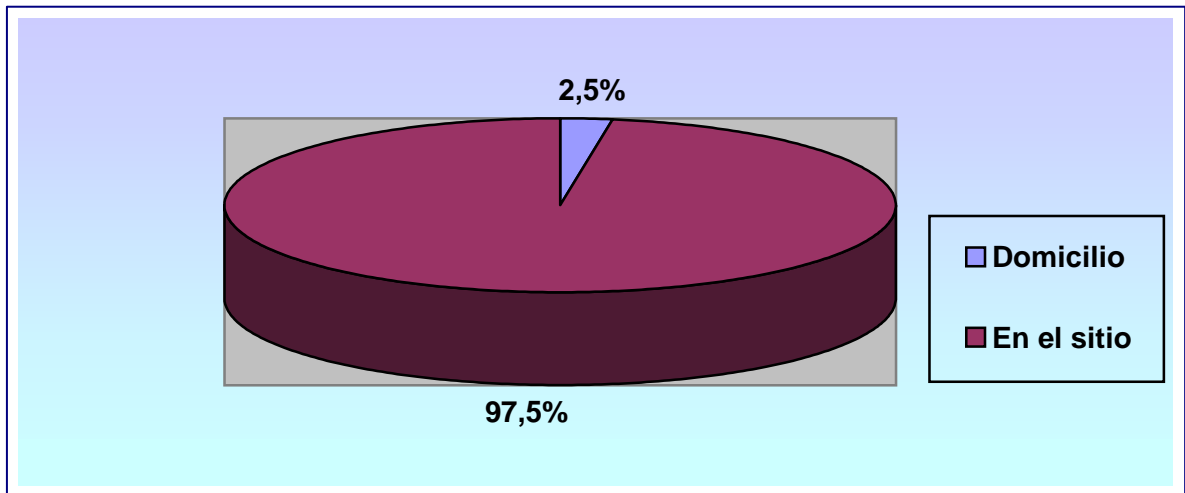
### 7. Como prefiere que le ofrezcan el servicio? marque solo 1 respuesta

Tabla 21. Sitio de preferencia de prestación del servicio.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Domicilio	5	2.5%
En el sitio	195	97.5%
Total	200	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 16. Sitio de preferencia de prestación del servicio.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

El 97.5% de la población prefiere ir hasta el sitio donde adquiere sus alimentos (piqueteadero). Tan solo el 2.5% prefiere que le presten el servicio a domicilio. Esto indica el nivel de personas que visitan frecuentemente los piqueteaderos.

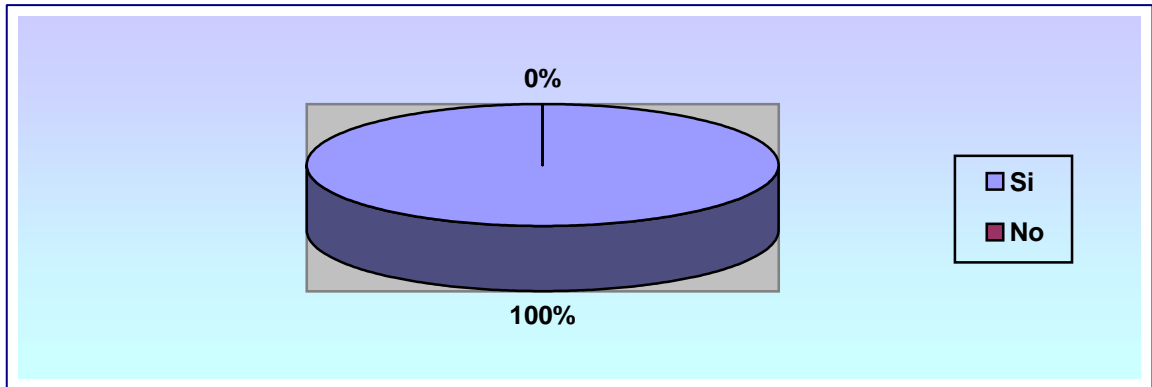
#### 8. Le gustaría hacer uso de los servicios del Piqueteadero Doña Ofelia?

Tabla 22. Disponibilidad por hacer uso de los servicios del Piqueteadero Doña Ofelia.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Si	200	100%
No	0	0%
Total	200	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 17. Disponibilidad por hacer uso de los servicios del Piqueteadero Doña Ofelia.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

El 100% de la población analizada demuestra la disponibilidad concreta de utilizar los servicios del piqueteadero doña Ofelia, dado que hasta el momento el sitio esta bien referenciado por los clientes del mismo.

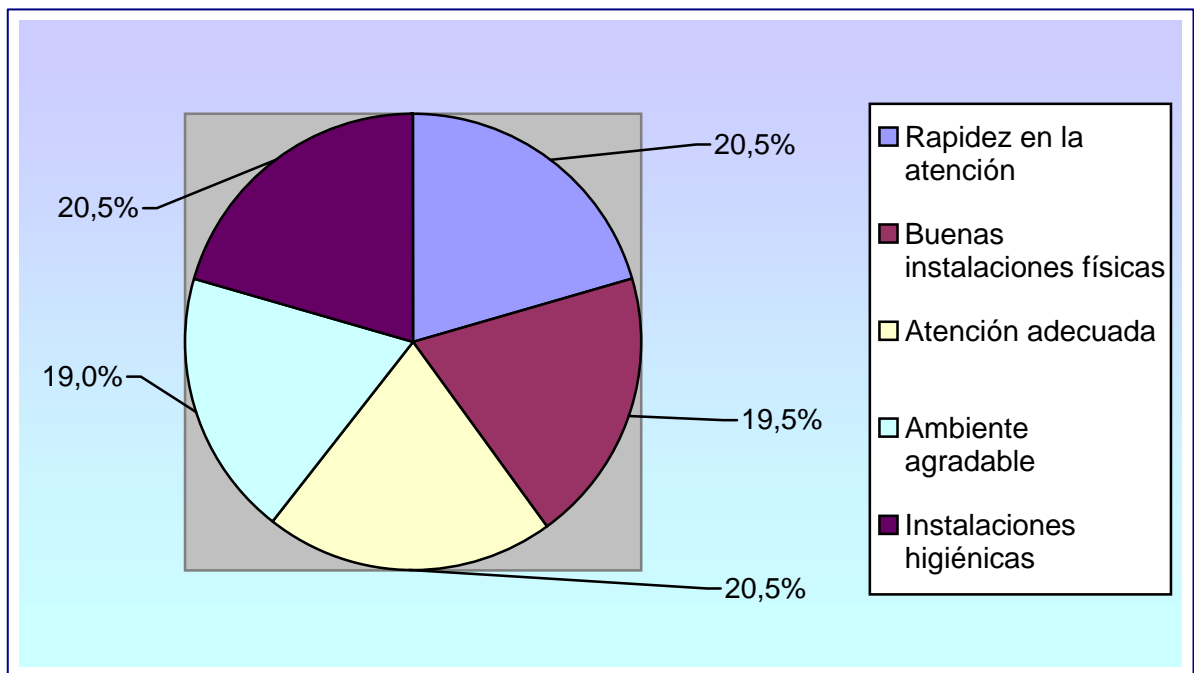
**9. Al hacer uso de este piqueteadero, qué exigencias mínimas usted tendría en cuenta para ser usuario?**

Tabla 23. Exigencias mínimas de los usuarios del piqueteadero al mismo para utilizar sus servicios.

Respuesta	Frecuencia	Participación
Rapidez en la atención	200	20.5%
Buenas instalaciones físicas	190	19.5%
Atención adecuada	200	20.5%
Ambiente agradable	185	19%
Instalaciones higiénicas	200	20.5%
Total	975	100%

Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Figura 18. Exigencias mínimas de los usuarios del piqueteadero al mismo para utilizar sus servicios.



Fuente. Encuestas aplicadas por los investigadores

Las exigencias mínimas requeridas por los clientes usuarios del piqueteadero doña Ofelia son en su orden de importancia las siguientes:

Rapidez en la atención, atención adecuada, instalaciones higiénicas, todas con el máximo puntaje. Buenas instalaciones físicas y ambiente agradable son la segunda opción, pero por su puntaje se puede observar que se trata de unas variables dependientes para la decisión que son robustas.

### **Conclusión General**

Al investigar la población flotante del municipio del Socorro durante un fin de semana normal respecto al servicio de restaurantes y piqueteaderos se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- ✓ El 92% de la población demuestran agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos ubicados en el Municipio del Socorro. Analizando esta cifra se puede determinar un enorme potencial de mercado, dado que el 92% de la población objetivo es vulnerable a utilizar los servicios ofrecidos por la línea gastronómica de la localidad. El 8% no experimenta agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos en el municipio.
  
- ✓ Los piqueteaderos más frecuentados por la población objetivo del presente análisis son en su orden de preferencia: piqueteadero doña Ofelia, piqueteadero el zorro, piqueteadero el topo y piqueteadero esperanza. Es importante recalcar que el piqueteadero con mayor preferencia es el de Doña Ofelia, el cual se está analizando para conocer la demanda potencial.
  
- ✓ La población analizada visita los piqueteaderos prefiere como comida en esos sitios los piquetes compuestos por carnes, yuca, papa y plátano en un 45%. El 31% de la población prefiere comida típica (cabro, pollo asado, mixtos, sobrebarrida, entre otras) y la sopa elaborada en leña. El 16% de la población prefiere los asados de carne, pollo y pescado. En otros sobresale la sobrebarriga y las sopas típicas tales como el mute y el sancocho.
  
- ✓ El 39% de la población asiste a los piqueteaderos quincenalmente. El 29% lo hace una vez por semana. El 15% lo hace esporádicamente. El 12% asiste 2 veces por semana y el 5% asiste diariamente a los piqueteaderos del municipio del Socorro. Estas cifras permiten determinar el nivel de concurrencia que se podría presentar en el piqueteadero doña Ofelia al conquistarse ese mercado potencial.
  
- ✓ El 49% afirma pagar regularmente en un piqueteadero por plato entre \$5000 y \$6000. El 22.5% de la población cancelar entre \$6000 y \$8000 por plato en promedio. El 4% paga más de \$8000 por plato. La demás población paga menos de \$5000 por plato. En tal virtud se puede analizar el promedio de precios manejados por el mercado y la capacidad de pago de la población objetivo. La población flotante puede pagar entre \$5000 y \$8000 en un piqueteadero sin mayor dificultad.

- ✓ EL 7% de la población analizada asiste solo a los piqueteaderos. El 30% asiste con 1 o 2 personas más como acompañantes. El 45% de la población afirma asistir con 3 o 4 personas adicionales cuando frecuenta estos sitios. Y el 18% afirma asistir con más de 4 personas cada vez que hace presencia en un piqueteadero.
- ✓ El 97.5% de la población prefiere ir hasta el sitio donde adquiere sus alimentos (piqueteadero). Tan solo el 2.5% prefiere que le presten el servicio a domicilio. Esto indica el nivel de personas que visitan frecuentemente los piqueteaderos.
- ✓ El 100% de la población analizada demuestra la disponibilidad concreta de utilizar los servicios del piqueteadero doña Ofelia, dado que hasta el momento el sitio esta bien referenciado por los clientes del mismo.
- ✓ Las exigencias mínimas requeridas por los clientes usuarios del piqueteadero doña Ofelia son en su orden de importancia las siguientes:
- ✓ Rapidez en la atención, atención adecuada, instalaciones higiénicas, todas con el máximo puntaje. Buenas instalaciones físicas y ambiente agradable son la segunda opción, pero por su puntaje se puede observar que se trata de unas variables dependientes para la decisión que son robustas.

## **2.3 COMPETENCIA**

**2.3.1 Objetivo general de la oferta o competencia.** Determinar las características de la competencia respecto al servicio de piqueteadero en el Municipio del Socorro.

### **2.3.2 Objetivos Específicos de la Competencia:**

1. Determinar quienes son y donde están ubicados los establecimientos que conforman la competencia para el piqueteadero Doña Ofelia en el Municipio del Socorro.

2. Conocer el volumen de servicio producido por la competencia
3. Conocer que servicios ofrece la competencia
4. Investigar donde la competencia adquiere sus insumos y que tipo de insumos requiere
5. Conocer la forma de comercialización empleada por la competencia para vender su servicio de venta de comida preparada.
6. Definir las estrategias de mercadeo utilizadas por la competencia para promocionar su servicio.
7. Determinar los precios del servicio de la competencia para vender sus servicios.

### **2.3.3 Necesidades de información para la oferta o competencia:**

1. Quienes son y donde están ubicados los establecimientos que conforman la competencia para el piqueteadero Doña Ofelia en el municipio del Socorro.
2. Volumen de servicio producido por la competencia
3. Servicios ofrece la competencia
4. Lugar donde la competencia adquiere sus insumos y que tipo de insumos requiere
5. Forma de comercialización empleada por la competencia para vender su servicio de restaurante.
6. Estrategias de mercadeo utilizadas por la competencia para promocionar su servicio.

**2.3.4 Tipo de Investigación.** El tipo de investigación a utilizar en el presente estudio se denomina Investigación Concluyente – Descriptiva, dado que su naturaleza depende en gran parte de la formulación de preguntas a los encuestados y de la disponibilidad de fuentes de datos secundarios. La investigación descriptiva es adecuada cuando los objetivos de la investigación incluyen:

- a. Una descripción gráfica de las características de los fenómenos de mercados y determinación de la frecuencia con que se presentan.
- b. Una determinación del grado de asociación de las variables de mercados y

- c. Una formulación de predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de mercados.<sup>7</sup>

### **2.3.5 Sistemas de recolección de la información:**

**2.3.5.1 Fuentes primarias.** Información tomada a través de un cuestionario estructurado aplicado a la población objeto de estudio.

**2.3.5.2 Fuentes secundarias.** Para llevar a cabo esta investigación se requirió conocer el mercado no solo en su parte de ofrecimiento del servicio de venta de comida preparada sino la definición de características fundamentales tales como tamaño, tendencias del tamaño y análisis de la competencia; este tipo de investigación requiere del uso de fuentes de datos publicados tales como:

1. Informes (tesis de grado de empresas similares en otras zonas)
2. Revistas
3. Boletines informativos
4. Periódicos

**2.3.6 Proceso de Censo.** Se realizara un censo a la población objeto de estudio en donde la persona encargada de suministrar la información será el dueño o administrador del restaurante encuestado.

**2.3.7 Alcance.** El alcance es el Municipio del Socorro en su zona urbana.

**2.3.8 Tiempo.** *El tiempo real* en el cual se realizó el censo fue de 8 días calendario, dado que el tiempo para la realización del presente estudio está limitado.

**2.3.9 Marco poblacional.** La población la componen los restaurantes que se hallan inscritos en el registro de industria y comercio, según el listado facilitado por la Alcaldía Municipal del Socorro.

---

<sup>7</sup> KINNEAR Tomas C y James Taylor, Investigación de Mercados, un Enfoque aplicado. Mc Graw Hill.

1. Asadero Restaurante El Zorro
2. Asadero Rico Pollo
3. Restaurante el Motorista
4. Restaurante el rincón de Aleja
5. Asadero de pollo la avenida
6. Asadero Superpollo
7. Restaurante la Aldea de mateo
8. Restaurante Cantabria
9. Restaurante pueblito viejo
10. Restaurante volver
11. Restaurante rinconcito de piedra
12. Restaurante Miramar
13. Restaurante doña adela
14. Restaurante Manuela Beltran
15. Restaurante del Hotel Tamacara
16. Restaurante Esperanza
17. Piqueteadero el topo
18. Restaurante Buenos Aires
19. Piqueteadero El Patio
20. Restaurante el Fogon Socorrano
21. Restaurante Brisas
22. Restaurante el Oibano

El cuestionario estructurado se visualiza en el anexo C

**2.3.10 Análisis de los resultados.** Al ser aplicadas las encuestas a los restaurantes del Municipio del Socorro, se tienen los siguientes resultados:

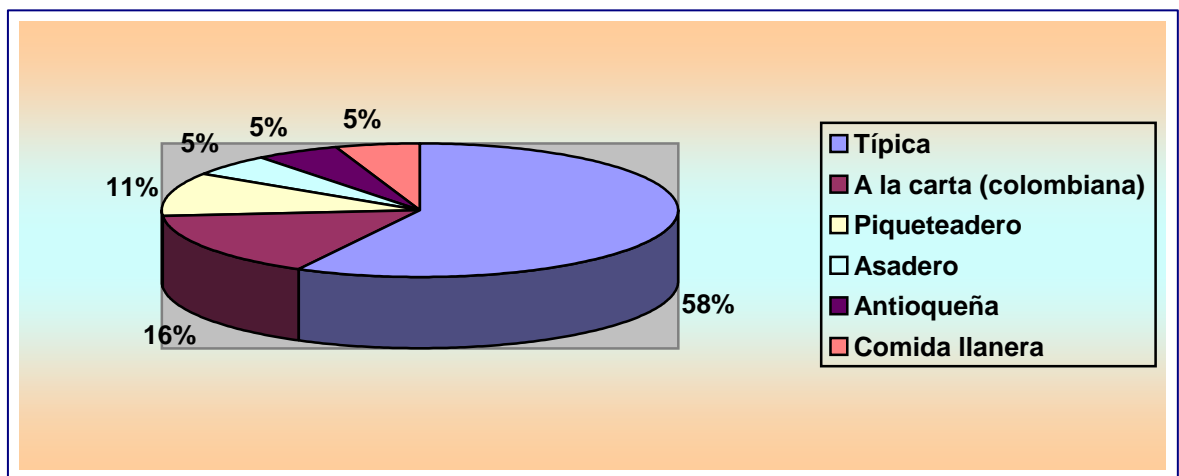
**1. Que línea de comida ofrece en su restaurante?**

Tabla 24. Línea de comida que ofrece en su restaurante

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Típica	10	45.5%
A la carta (colombiana)	4	18.2%
Piqueteadero	2	9.1%
Asadero	4	18.2%
Antioqueña	1	4.5%
Comida llanera	1	4.5%
TOTAL	22	100%

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Figura 19. Línea de comida que ofrece en su restaurante



Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Los restaurantes en su mayoría ofrecen comida típica santandereana, y a la carta Colombiana. Es de agregar que todos los restaurantes existentes en el Municipio de Socorro, excepto los asaderos de pollo ofrecen comida corriente y la especialidad del restaurante.

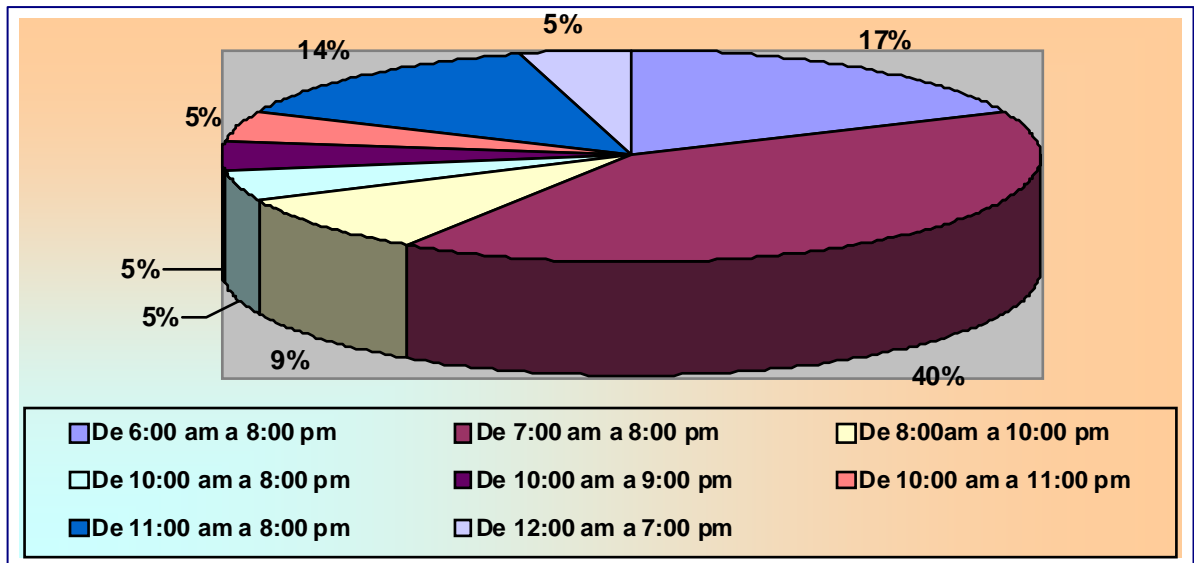
## 1. En que horario atiende a su clientela.

Tabla 25. Horario de atención en los restaurantes.

HORARIO	FRECUENCIA	%
De 6:00 am a 8:00 pm	4	18.2%
De 7:00 am a 8:00 pm	9	40.9%
De 8:00am a 10:00 pm	2	9.1%
De 10:00 am a 8:00 pm	1	4.5%
De 10:00 am a 9:00 pm	1	4.5%
De 10:00 am a 11:00 pm	1	4.5%
De 11:00 am a 8:00 pm	3	13.6%
De 12:00 am a 7:00 pm	1	4.5%
TOTAL	22	100%

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Figura 20. Horario de atención en los restaurantes.



Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

El horario de atención en los restaurantes marca la pauta respecto a la afluencia de clientes a los mismos, es por tanto importante conocerlo. El 40.90% de los restaurantes del Socorro atiende todo el día es decir de 7:00 a.m a 8:00 p.m. en resumen el 68.17% de los restaurantes atiende de 6:00 am a 10:00 pm. Una porción de restaurantes atiende únicamente a partir del medio día, es decir almuerzos y comidas.

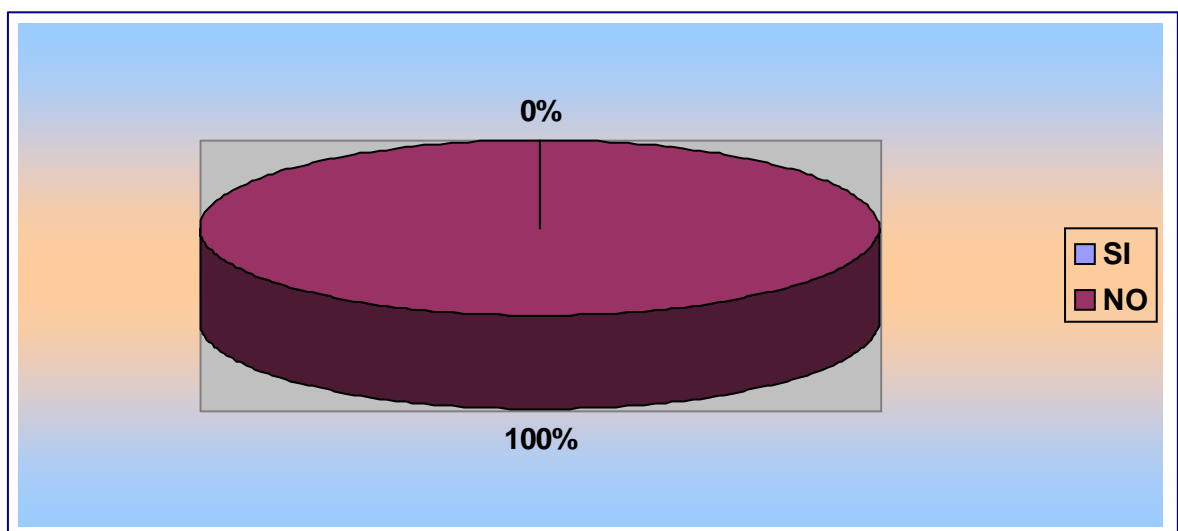
## 2. Además del servicio de venta de comida, ofrece algún servicio adicional?

Tabla 26. Ofrece servicio adicional los restaurantes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	22	100%
TOTAL	22	100%

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Figura 21. Ofrece servicio adicional los restaurantes?



Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

El 100% de los restaurantes no ofrece ningún servicio adicional a la venta de comida. Sin embargo el Hotel Tamacara y el Hotel Manuela Beltran tienen los restaurantes como servicio adicional a su actividad principal.

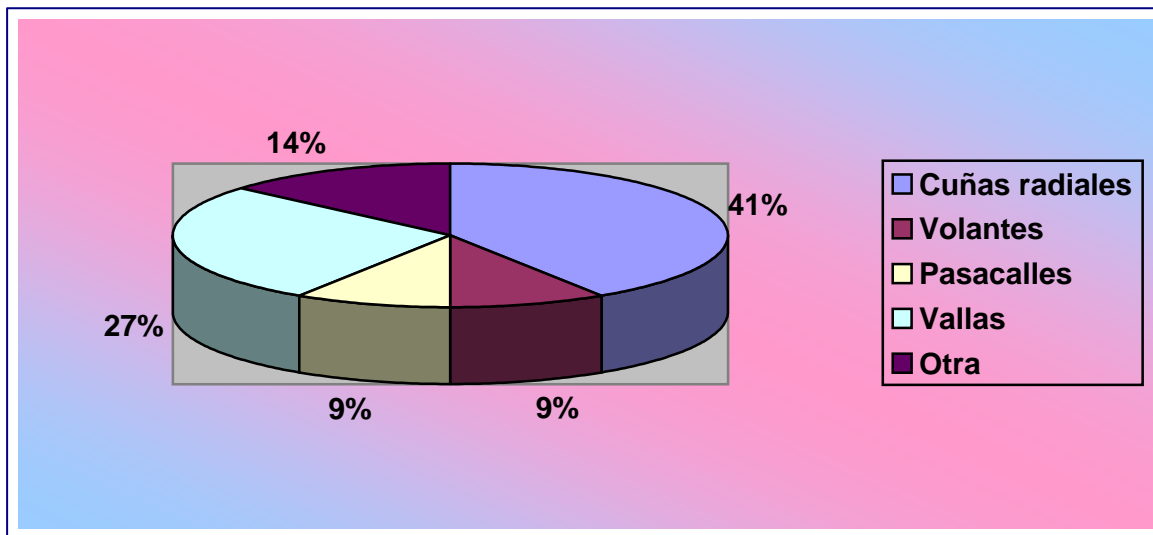
### 3. De que forma promociona sus servicios?

Tabla 27. Forma de promoción de los servicios de restaurante

HORARIO	FRECUENCIA	%
Cuñas radiales	9	40.90%
Volantes	2	9.09%
Pasacalles	2	9.09%
Vallas	6	27.27%
Otra	3	13.63%
TOTAL	22	100%

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Figura 22. Forma de promoción de los servicios de restaurante



Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Las formas más utilizadas por los restaurantes del Municipio del Socorro para promocionar sus servicios es a través de las cuñas radiales y de las vallas (68.17%). Así mismo se utilizan otro tipo de maneras de promoción tales como: pasacalles, volantes, tarjetas y perifoneo (31.83%).

#### 4. Cual es el precio promedio por plato en su restaurante?

Tabla 28. Precio promedio por plato

PLATO	PRECIO PROMEDIO
Asadero	\$10000
¼ de pollo y papa	\$3500
Almuerzo corriente	\$4000
Almuerzo ejecutivo	\$5000
Sancocho de gallina	\$4500
Piquete	\$4500
Típico	\$6000
Almuerzo paisa	\$6500
Gallina	\$6800
Carne a la plancha	\$7000
Churrasco	\$8500
Caldo de pescado	\$5500
Bandeja paisa	\$7000 y \$7500
Pescado	\$8000
Carne en bistec	\$6000
Arroz con pollo	\$7000
Mojarra	\$9000

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

El anterior Tabla muestra de una manera ordenada en promedio los precios fijados en los diferentes restaurantes para los platos que ofrecen. Es importante agregar que en los

restaurantes en donde venden similitud de platos mantienen precios similares por efectos de la competencia.

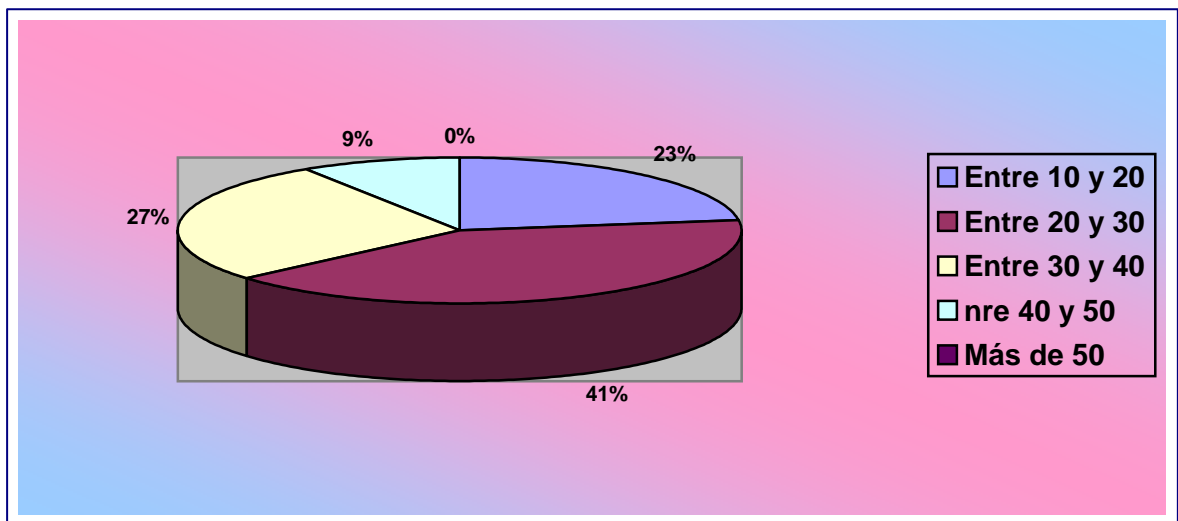
### 5. Aproximadamente que cantidad de platos vende diariamente?

Tabla 29. Cantidad de platos vendidos diariamente

PLATOS PROMEDIO	FRECUENCIA	%
Entre 10 y 20	5	23%
Entre 20 y 30	9	41%
Entre 30 y 40	6	27%
Entre 40 y 50	2	9%
Más de 50	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Figura 23. Cantidad de platos vendidos diariamente.



Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

El 41% de los restaurantes venden en promedio entre 20 y 30 platos diarios, el 23% de los restaurantes venden entre 1º y 20 platos diariamente, el 27% vende entre 30 y 40 platos diariamente, tan solo el 9% vende entre 40 y 50 platos diarios. Ningún restaurante vende más de 50 platos diariamente.

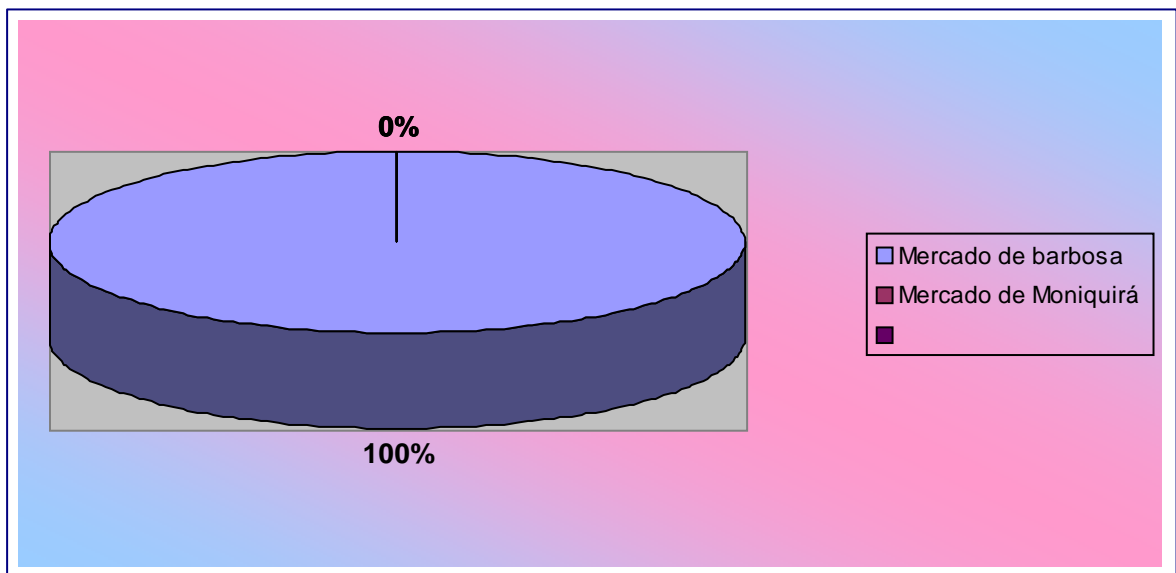
**6. Donde adquiere los insumos para la producción de los alimentos que comercializa?**

Tabla 30. Sitio donde adquiere los insumos para el restaurante.

SITIO	FRECUENCIA	%
Mercado del Socorro	22	100%
Mercado de pueblos circunvecinos	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Figura 24. Sitio donde adquiere los insumos para el restaurante.



Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

El 100% de los restaurantes existentes en el Socorro adquieren sus insumos en el mismo Municipio.

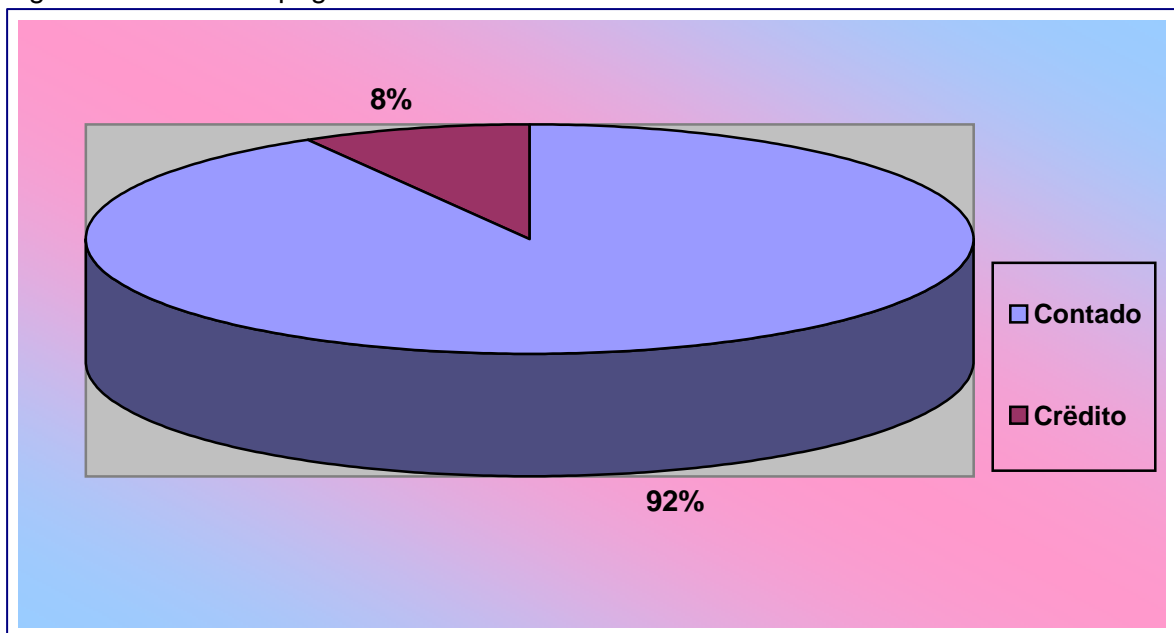
### 7. Que forma de pago tiene usted para la prestación de sus servicios?

Tabla 31. Forma de pago

FORMA DE PAGO	FRECUENCIA	%
Contado	20	91%
Crédito	2	9%
TOTAL	22	100%

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Figura 25. Forma de pago.



Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

El 92% de los restaurantes presta sus servicios de estricto contado, el 8% lo hace de contado y a crédito. La política de contado según los encuestados se asume por cuanto se debe tener liquidez diariamente para adquirir insumos de la mejor calidad. Lo cual demuestra que la tendencia es al pago de contado.

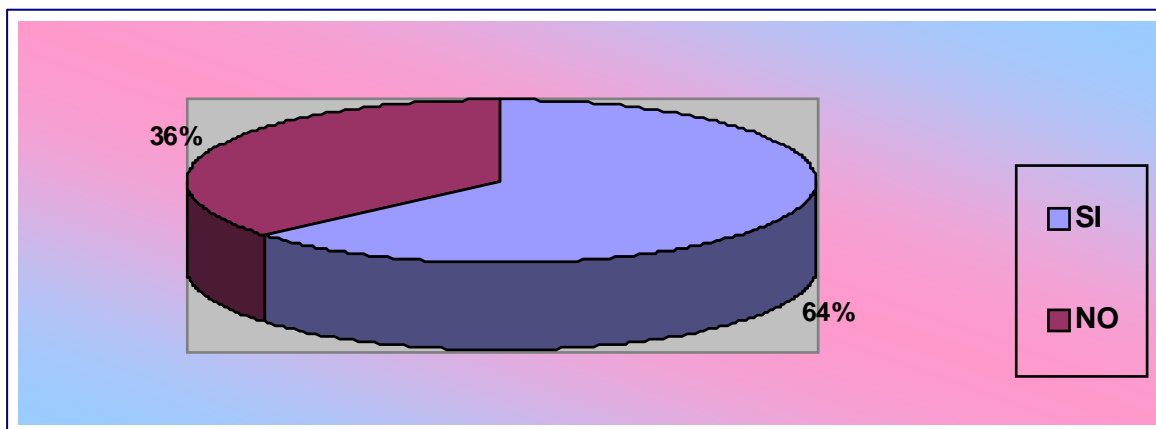
### 8. El servicio de venta de comida que usted ofrece incluye el servicio a domicilio?

Tabla 32. Servicio a domicilio

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	14	63.63%
No	8	36.36%
TOTAL	22	100%

Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

Figura 26. Servicio a domicilio.



Fuente. Los investigadores. Diciembre 2007.

14 de los 22 restaurantes, poseen servicio a domicilio, lo justifican a través de las siguientes razones:

- por comodidad con el cliente
- por solicitud del cliente
- por brindar un mejor servicio

Los 8 restaurantes restantes no poseen este servicio por cuanto aseguran no tener mensajeros y no necesitar de este tipo de servicio.

**2.3.11 Situación actual de la competencia.** De acuerdo con lo observado en las encuestas realizadas a los propietarios de los restaurantes se pueden determinar las siguientes debilidades y fortalezas en la competencia. (Véase Tabla 29).

Tabla 33. Análisis de la competencia

DEBILIDADES		FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes de tipo corriente</li> <li>• Falta de promoción masiva de sus servicios</li> <li>• Falta de atención personalizada a los clientes.</li> <li>• Falta de variedad tanto en la presentación de los platos como en la ambientación del sitio</li> <li>• Falta de capacitación en el personal que atiende a los clientes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena calidad en algunos restaurantes</li> <li>• Buena ubicación</li> </ul>

Fuente. Autores del proyecto

Actualmente la competencia atiende el siguiente porcentaje de la población total demandante:

Tabla 34. Oferta actual

<b>RANGO</b>	<b>X No. Platos diarios en promedio</b>	<b>FRECUENCIA (Y) Restaurantes</b>	<b>TOTAL PLATOS (X x Y)</b>
Entre 10 y 20	15	5	75
Entre 20 y 30	25	9	225
Entre 30 y 40	35	6	210
Entre 40 y 50	45	2	90
Más de 50	55	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>600</b>

Fuente. Autores del proyecto

Diariamente la oferta de todos los restaurantes suma 600 platos de comida, mensualmente será de 18000 así:

600 platos X 30 días = 18.000 platos mensuales.

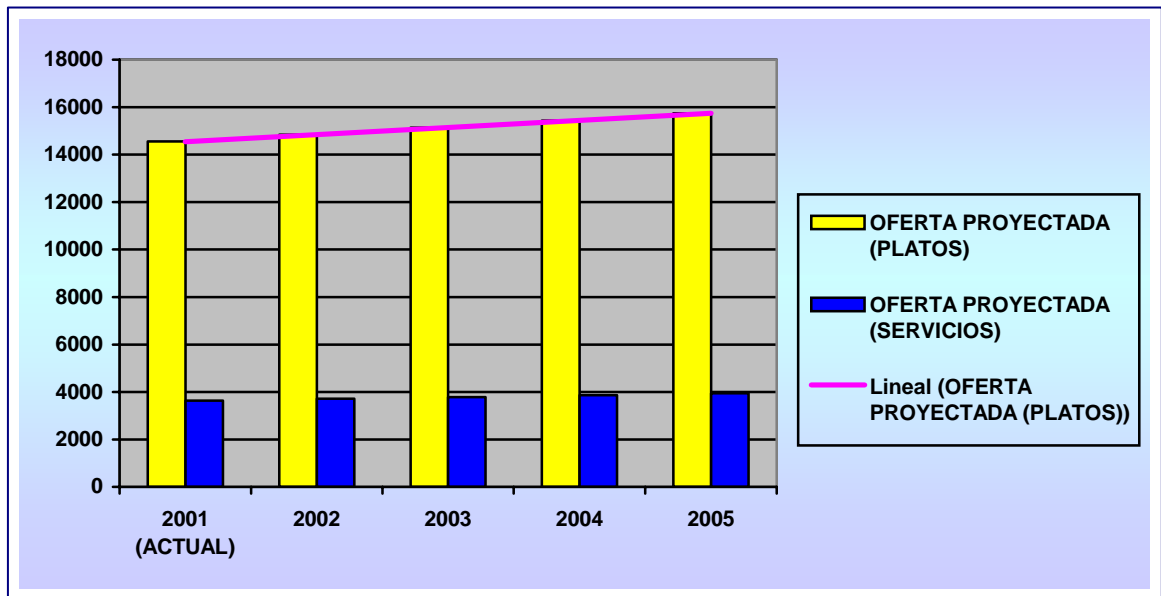
**2.3.12 Proyección de la oferta.** Dado que en el Municipio del Socorro se comercializan actualmente 18000 platos mensuales como oferta actual, este diagnóstico ayuda a determinar la oferta proyectada, teniendo en cuenta un incremento proyectado promedio del 2%, de acuerdo con la proyección del crecimiento de la población durante los próximos cinco años.

Tabla 35. Proyección de la oferta

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA PROYECTADA (PLATOS)</b>	<b>OFERTA PROYECTADA (SERVICIOS)</b>
2007 (actual)	18000	3600
2008	18360	3672
2009	18727	3745
2010	19102	3820
2011	19484	3897
2012	19873	3975

Fuente. Autores del proyecto

Figura 27. Oferta proyectada.



Fuente. Autores del proyecto

## 2.4 PROVEEDORES

Para conocer a los proveedores del Piqueteadero Doña Ofelia, se hizo necesario diseñar una encuesta a través de un cuestionario estructurado para poder conocer al detalle algunos aspectos importantes de los mismos.

El cuestionario estructurado se visualiza en el anexo D

### 1. Nombre del establecimiento

R/ Quienes proveen de productos al Piqueteadero Doña Ofelia son:

Luís Domingo Rangel

Ramiro Cala

Dora Blanco

Rafael Oliveros

Freddy Vanegas

Jorge Vanegas

Roque Vanegas

Bernardo Vanegas

Freddy Blanco

Puestos N° 3.,7,12 de la plaza de mercado del Socorro.

Camión repartidos de productos Águila

Camión repartidor de productos Postobón

## 2. Mercancía que comercializa con el piqueteadero doña Ofelia

R/ la mercancía comercializada por parte de los proveedores con el piqueteadero doña Ofelia se visualiza en el siguiente Tabla:

Tabla 36. Mercancía comercializada por los proveedores

PROVEEDOR	TIPO DE PRODUCTO
Luis Domingo Rangel	Carnes
Ramiro Cala	Carnes
Dora Blanco	Carnes
Rafael Oliveros	Carnes
Fredy Vanegas	Carnes
Jorge Vanegas	Carnes
Roque Vanegas	Chorizos
Bernardo Vanegas	Lomo de cerdo
Freddy Blanco	Pechuga
Puestos N° 3.,7,12 de la plaza de mercado del Socorro.	Legumbres
Camión repartidos de productos Águila	Cerveza, aguas en botella
Camión repartidor de productos Postobón	Gaseosa

Fuente. Autores del proyecto

### 3. Periodicidad de compra por parte del piqueteadero de sus productos

R/ La periodicidad de compra para con todos los proveedores es semanal

### 4. Sitio de ubicación

R/ El sitio de ubicación de los proveedores del piqueteadero doña Ofelia se visualiza en el siguiente Tabla:

Tabla 37. Sitio de ubicación de los proveedores

PROVEEDOR	SITIO DE UBICACIÓN
Luis Domingo Rangel	Plaza de mercado (pesa)
Ramiro Cala	Plaza de mercado (pesa)
Dora Blanco	Plaza de mercado (pesa)
Rafael Oliveros	Plaza de mercado (pesa)
Fredy Vanegas	Plaza de mercado (pesa)
Jorge Vanegas	Plaza de mercado (pesa)
Roque Vanegas	Fama particular
Bernardo Vanegas	Fama particular
Freddy Blanco	Plaza de mercado (pesa)
Puestos N° 3.,7,12 de la plaza de mercado del Socorro.	Plaza de mercado (área legumbres)
Camión repartidos de productos Aguila	Reparte a domicilio
Camión repartidor de productos Postobón	Reparte a domicilio

Fuente. Autores del proyecto

### 5. Forma de pago de los productos

R/. Todos los proveedores están acostumbrados a recibir su pago en efectivo, de contado al momento de la compra.

**6. Tiene capacidad para incrementar sus ventas al piqueteadero en forma semanal?  
Cuanta en porcentaje.**

R/ la capacidad de incrementar las ventas de productos para con el Piqueteadero Doña Ofelia se visualiza en el siguiente Tabla:

Tabla 38. Capacidad para incremento de ventas al piqueteadero

<b>PROVEEDOR</b>	<b>CAPACIDAD DE INCREMENTO EN %</b>
Luis Domingo Rangel	200% adicional
Ramiro Cala	100% adicional
Dora Blanco	100% adicional
Rafael Oliveros	100% adicional
Fredy Vanegas	100% adicional
Jorge Vanegas	150% adicional
Roque Vanegas	170% adicional
Bernardo Vanegas	100% adicional
Freddy Blanco	120% adicional
Puestos N° 3.,7,12 de la plaza de mercado del Socorro.	100% adicional
Camión repartidos de productos Aguila	Ilimitado pero programado
Camión repartidor de productos Postobón	Ilimitado pero programado

Fuente. Autores del proyecto

**7. Tiene disposición para pactar un acuerdo de provisión de productos semanal, con un pago programado periódico? Como lo plantea?**

R/ Todos están de acuerdo en una respuesta afirmativa, es decir, si están con disposición para pactar un acuerdo de provisión de productos semanales con pago programado quincenal.

### **Conclusión General**

- ✓ El piqueteadero Doña Ofelia sí tiene proveedores fijos de los productos que requiere para su normal funcionamiento.
- ✓ Los productos que comercializan son: carnes, pollo, cerdo, legumbres, cervezas, aguas y gaseosas.
- ✓ La periodicidad de compra de los suministros es semanal, y la mayoría de los proveedores están ubicados en la plaza de mercado. Solo dos personas tienen negocio particular (fama).
- ✓ Los productos son pagados en efectivo de manera inmediata, es decir, de contado en el momento en que estos se adquieren. Esa siempre ha sido la costumbre del negocio Piqueteadero Doña Ofelia.
- ✓ Los proveedores tienen capacidad de pago para incrementar sus ventas con el Piqueteadero Doña Ofelia, toda vez que se trata de uno de los clientes especiales para estos negocios. Consideran que tienen el plante y la capacidad en bodega suficiente para lograr una mayor adquisición de productos para el piqueteadero.
- ✓ Se encuentran en disposición para convenir provisión semana, y forma de pago quincenal programado. Ninguno puede mensual, dado que el costo de sus productos es alto y su rotación es prácticamente diaria, por lo que deben tener liquidez inmediata.

### **2.5 RECURSO HUMANO**

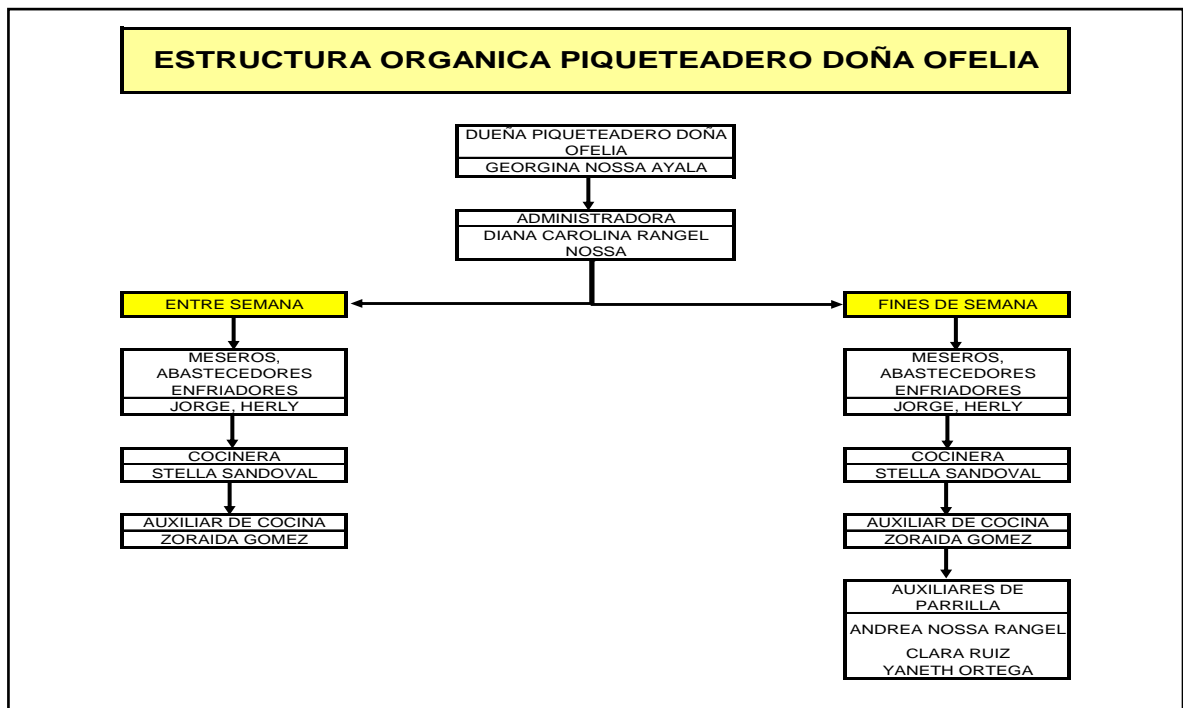
El talento humano en este negocio, es de vital importancia para su funcionamiento. Este se contrata de acuerdo con la estacionalidad del negocio, es decir, para las épocas o días de mayor demanda, el personal es más nutrido en número de personas que colaboran en las diferentes labores del piqueteadero. Así mismo, durante los días de menor demanda, el personal que labora en el piqueteadero, disminuye en número de integrantes.

La estructura orgánica del negocio está conformada de la siguiente manera:

- a. Propietaria
- b. Administradora
- c. Meseros, abastecedores de enfriadores
- d. Jefe de Cocina
- e. Auxiliar de cocina
- f. Auxiliares de parrilla

La estructura orgánica esta bien definida, así como sus líneas de autoridad. La propietaria es la máxima autoridad del Piqueteadero, cuando esta no se encuentra, la máxima autoridad es la administradora. Orgánicamente la estructura del piqueteadero se acomoda a las características legales y de trabajo de este. El organigrama se visualiza en la siguiente figura:

Figura 28. Estructura orgánica actual piqueteadero Doña Ofelia.



Fuente. Autores del proyecto

El área de Talento Humano, es el más importante dentro de la organización, dado que si esta variable no se encuentra debidamente alineada a las políticas y objetivos de la empresa, todos los intentos por mejoramiento en las demás áreas serán fallidos, toda vez que quienes los ejecutan no darán la resonancia necesaria para que los planes se ejecuten y se logren los resultados deseados.

En este aspecto se observa una estructura bien definida, con cargos específicos y organización adecuada del oficio a desarrollar.

La asignación salarial es la siguiente:

Tabla 39. Asignación salarial de los empleados del piqueteadero.

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Seguro</b>	<b>Horario</b>
Propietaria	\$1.000.000	Coomeva	Todo el día
Administradora	\$600.000	Coomeva	Todo el día
Mesero	\$200.000	Coomeva	7:00 a.m. - 3:00 p.m.
Mesero abastecedor de enfriadores	\$20.000 / día	Coomeva	Sábados y domingos
Jefe de cocina	\$300.000	Sisben	6:00 a.m. – 3:30 p.m.
Auxiliares de Parrilla	\$20.000 / día	Coomeva	Sábados y domingos

Fuente. Piqueteadero Doña Ofelia. 2008.

En cuanto a asignación salarial, el personal se encuentra satisfecho, dado que ganan de acuerdo al mercado, es decir, en negocios similares, ganan de manera similar. En cuanto a la seguridad social, todos cuentan con ella, por circunstancias de legalidad y por prevención respecto a posibles enfermedades normales.

El horario de trabajo es entre 8 y 10 horas diarias para las personas de tiempo completo como lo son la propietaria, la administradora y la jefe de cocina. El mesero principal trabaja 8 horas diarias. Los demás ganan por labor realizada durante los fines de semana. Pese a que no existe un sistema de gestión del talento humano diseñado y desarrollado, es preciso decir que el personal es bien tratado dentro del Piqueteadero Doña Ofelia, no se hallan problemas de descontento o insatisfacción por el trabajo realizado. La motivación por el trabajo es alta y su vinculo con el negocio tambien lo es.

Las especificaciones del puesto de trabajo no se encuentran descritas de manera clara en ningún documento, llámese manual, instructivo, etc. Sin embargo cada empleado tiene total claridad de su función dentro del piqueteadero y la manera como debe responder ante las requisiciones de su cargo. Cada vez que se vincula nuevo personal al piqueteadero, se le dá una breve inducción acerca de cómo funciona el mismo, el oficio de todos y en detalle se le explica la labor que va a cumplir dentro del negocio a partir de la fecha. Se considera importante diseñar un documento que especifique además de la estructura, las funciones de cada cargo y las especificaciones de cada puesto de trabajo.

**2.5.1 Evaluación cuantitativa del talento humano.** Para evaluar aspectos importantes inherentes al Talento Humano se ha diseñado un instrumento el cual se visualiza en el anexo E, para el cual se hizo todo un estudio del talento humano a todos los empleados del Piqueteadero Doña Ofelia. A continuación se observa el desarrollo del análisis y sus conclusiones:

**2.5.1.1 Resultados de la aplicación del instrumento.** La tabulación detallada de la información se visualiza en el anexo F, donde se muestra en primera instancia los resultados de la tabulación de cada una de las preguntas realizadas.

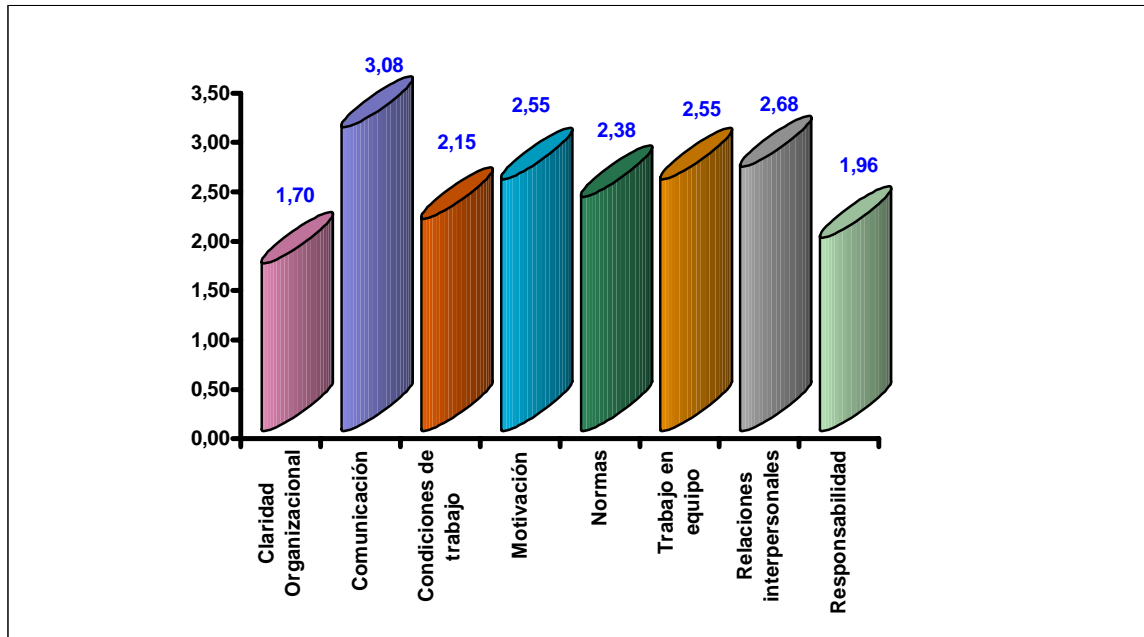
A continuación se observa el resultado tabulado por cada una de las variables analizadas agrupadoras de las 60 preguntas formuladas:

Tabla 40. Resultado por variables

VARIABLES	PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL	CONCEPTO
Claridad Organizacional	1,70	Muy Bueno
Comunicación	3,08	MUY REGULAR
Condiciones de trabajo	2,15	Bueno
Motivación	2,55	REGULAR
Normas	2,38	Bueno
Trabajo en equipo	2,55	REGULAR
Relaciones interpersonales	2,68	REGULAR
Responsabilidad	1,96	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>	<b>2,38</b>	<b>Bueno</b>

Fuente. Los investigadores

Figura 29. Resultado por variable



Fuente. Los investigadores

Tabla 41. Resultados por pregunta

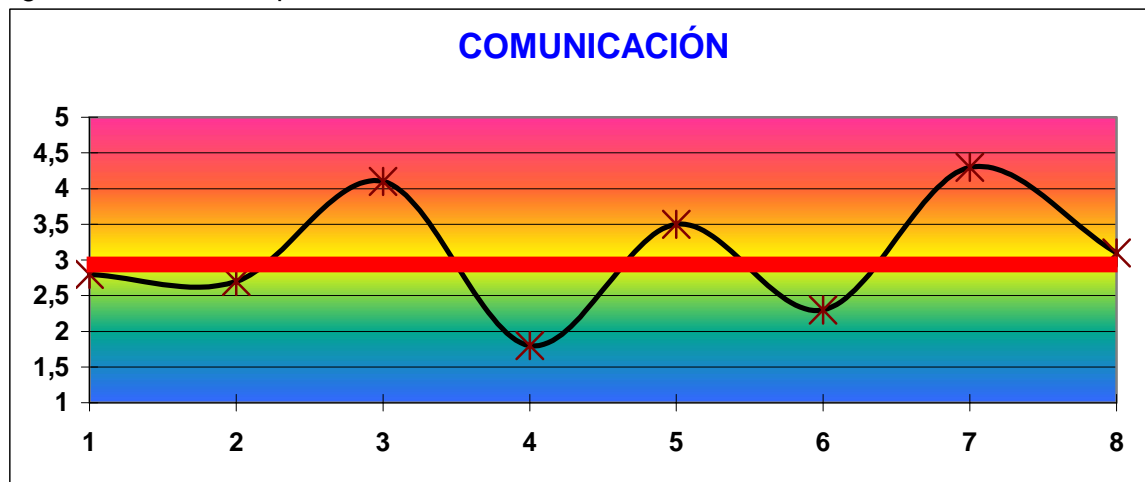
VARIABLE	PREGUNTA	PUNTUACIÓN	CONCEPTO
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	1	2,70	REGULAR
	2	2,10	Bueno
	3	1,40	Excelente
	4	1,10	Excelente
	5	1,40	Excelente
	6	1,20	Excelente
	7	2,00	Muy Bueno
COMUNICACIÓN	8	2,80	REGULAR
	9	2,70	REGULAR
	10	4,10	MUY CRÍTICO
	11	1,80	Muy Bueno
	12	3,50	MUY REGULAR
	13	2,30	Bueno
	14	4,30	MUY CRÍTICO
	15	3,10	MUY REGULAR
CONDICIONES DE TRABAJO	16	3,10	MUY REGULAR
	17	2,10	Bueno
	18	2,70	REGULAR
	19	1,80	Muy Bueno
	20	1,90	Muy Bueno

	21	1,40	Excelente
	22	2,50	Bueno
	23	1,60	Muy Bueno
	24	2,00	Muy Bueno
	25	2,30	Bueno
	26	2,20	Bueno
	27	2,20	Bueno
<b>MOTIVACIÓN</b>	28	2,50	Bueno
	29	1,50	Excelente
	30	3,00	REGULAR
	31	2,40	Bueno
	32	2,20	Bueno
	33	3,50	MUY REGULAR
	34	2,80	REGULAR
	35	3,20	MUY REGULAR
	36	1,80	Muy Bueno
	37	2,80	REGULAR
	38	2,20	Bueno
	39	2,70	REGULAR
<b>NORMAS</b>	40	2,40	Bueno
	41	2,30	Bueno
	42	2,60	REGULAR
	43	2,20	Bueno
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	44	2,80	REGULAR
	45	2,70	REGULAR
	46	2,00	Muy Bueno
	47	2,50	Bueno
	48	2,50	Bueno
	49	2,40	Bueno
	50	2,50	Bueno
	51	3,00	REGULAR
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	52	2,00	Muy Bueno
	53	2,60	REGULAR
	54	3,30	MUY REGULAR
	55	2,80	REGULAR
<b>RESPONSABILIDAD</b>	56	1,70	Muy Bueno
	57	2,50	Bueno
	58	1,80	Muy Bueno
	59	1,80	Muy Bueno
	60	2,00	Muy Bueno
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,39</b>	<b>Bueno</b>

Fuente. Los investigadores

Al observar los resultados, se pueden notar de manera muy general, que se cuenta con un clima organizacional adecuado; sin embargo, se presentan sus puntos negativos. Se observa que la principal variable a evaluar es COMUNICACIÓN, pues es la que presenta más puntos por encima de la media (ambiente regular) y se considera que afecta el clima organizacional.

Figura 30. Resultado por variable comunicación



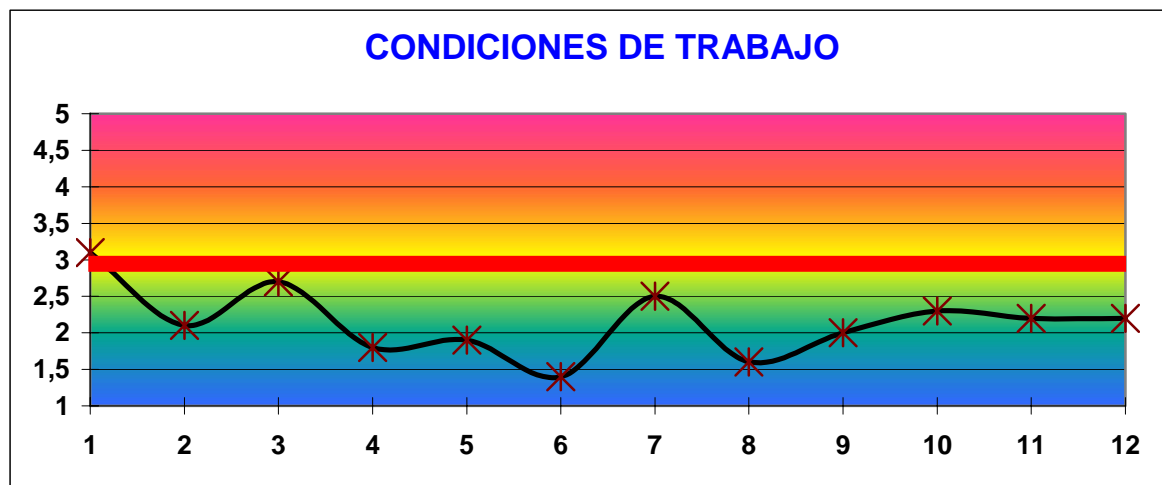
Fuente. Instrumento aplicado por los investigadores

Se puede concluir al observar la gráfica de ésta variable y compararlas con las demás, que es la principal causante del deterioro en el ambiente laboral, pues todos los factores presentan una calificación elevada y es considerable la cantidad de puntos críticos. Examinando los factores que conforman esta variable y especulando, se observa que las relaciones entre jefe - empleado no son plenamente confiables haciendo referencia a asuntos plenamente laborales.

Se presentan 3 factores críticos en ésta variable; pero el más crítico está relacionado con los comentarios y rumores entre empleados. También un factor a mejorar es la rapidez de la comunicación sobre cambios importantes que ocurran en la empresa, pues es fundamental que el empleado esté actualizado y avance a la par con ella; además al fluir rápidamente ésta información, plenamente confiable, se evitan los comentarios que se dan al interior de la empresa.

Analizar el desempeño del empleado en conjunto con el jefe inmediato, es muy importante porque así se puede corregir errores cometidos por el empleado tendiendo a la mejor realización del trabajo y sugiriendo métodos para realizar las labores; o por el contrario, se convierte en una oportunidad para expresar felicitaciones por la eficaz realización del trabajo, motivando e inculcándole confianza y prestigio a la persona.

Figura 31. Resultado variable condiciones de trabajo



Fuente. Instrumento aplicado por los investigadores

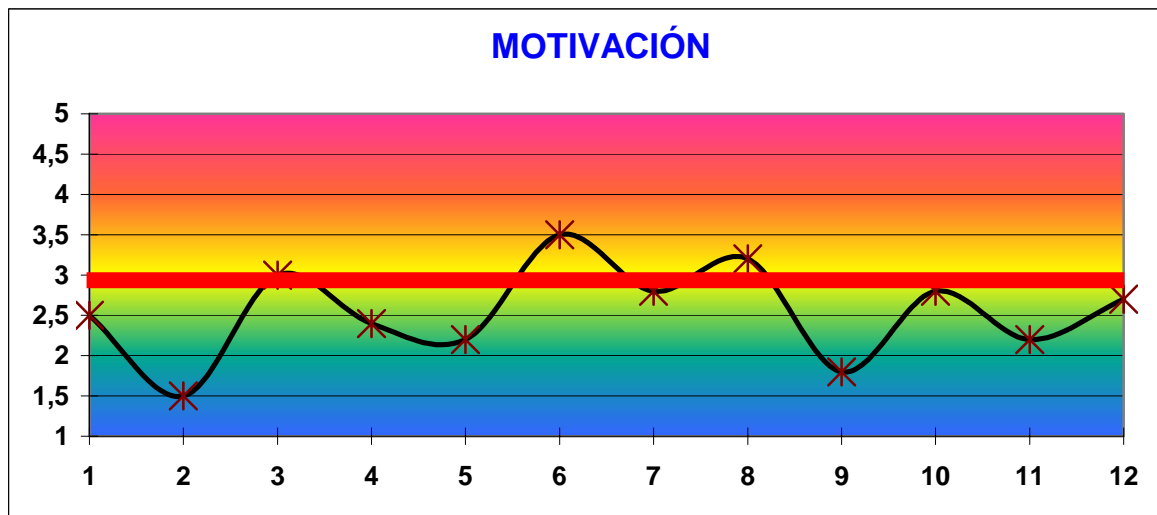
La variable condiciones de trabajo, presenta un comportamiento relativamente bueno, aunque presenta un factor crítico y dos más que aunque no son críticos, conviene analizarlos para tratarlos y evitar futuros problemas que afecten el clima organizacional.

Observando el factor crítico el cual se relaciona con la tendencia del empleado a buscar la satisfacción de sus propios intereses, y teniendo en cuenta el comportamiento y frecuencia de las respuestas dadas, se concluye que gran cantidad de empleados prefieren no opinar respecto a este factor, pero también una proporción igual están en desacuerdo, presentándose la inquietud acerca de que los empleados no se sienten a gusto con su trabajo pues no les permite satisfacer sus metas y objetivos personales; otra

hipótesis, es que el empleado no busca únicamente la satisfacción personal sino también la de la empresa.

Los otros dos factores a analizar están relacionados principalmente con el respeto entre compañeros cuando se solicita colaboración para realizar el trabajo; aunque no es un factor crítico, se debe incentivar la solidaridad entre compañeros de trabajo, la mutua colaboración para poder lograr mejores resultados y mejor ambiente social.

Figura 32. Resultado variable motivación

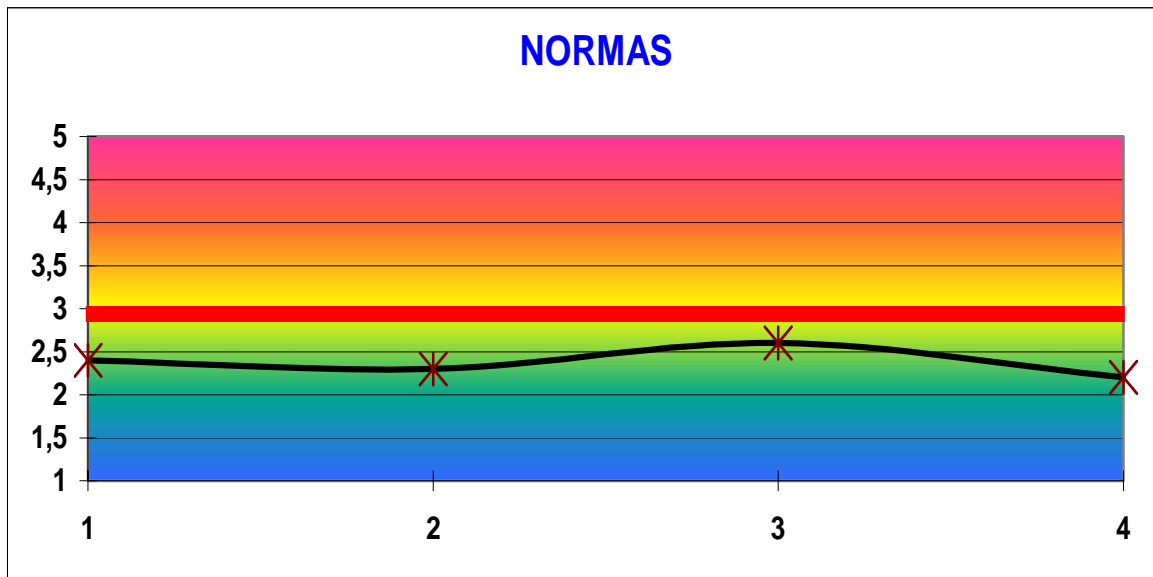


Fuente. Instrumento aplicado por los investigadores

La variable motivación presenta un comportamiento relativamente bueno, pero se puede observar que la tendencia de la curva es muy próxima al límite crítico, la mayoría de los puntos se encuentran muy cerca de la línea central. Presenta dos puntos críticos los cuales son muy importantes y afectan el estímulo del empleado a realizar las cosas cada vez mejor, pues estos factores están relacionados con el reconocimiento del trabajo y el mérito y desempeño para avanzar en el plan de carrera. Funcionarios piensan que no se reconoce debidamente los logros del empleado y que el buen desempeño, el mérito y antigüedad no son factores muy tenidos en cuenta a la hora de realizar ascensos en mejores trabajos dentro del piqueteadero.

Se puede concluir que falta motivar al empleado, principalmente haciendo referencia con los incentivos no económicos, incentivos como reconocimiento del trabajo realizado, exaltando sus triunfos y logros, demostrándole al empleado que la empresa está pendiente de él y se preocupa por su desarrollo integral.

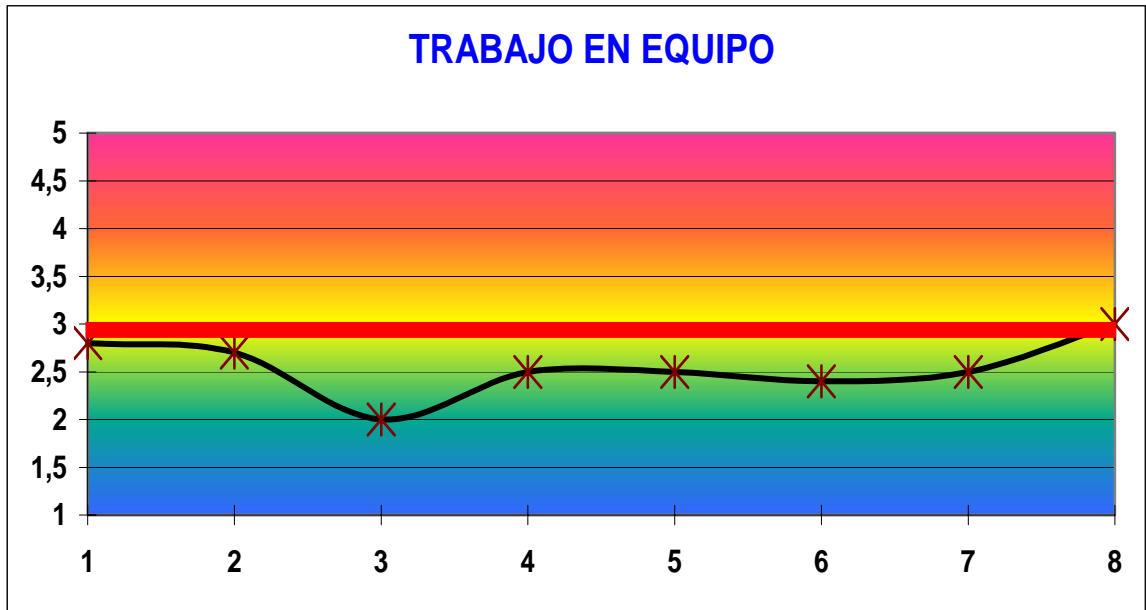
Figura 33. Resultado variable normar



Fuente. Instrumento aplicado por los investigadores

En general los empleados están consientes que las normas, políticas y reglas existentes en la empresa, son adecuadas y mejoran el desarrollo del trabajo realizado. Se debería proponer o mejorar algunas normas de calidad las cuales le indiquen al empleado la mejor manera para realizar el trabajo.

Figura 34. Resultado variable trabajo en equipo

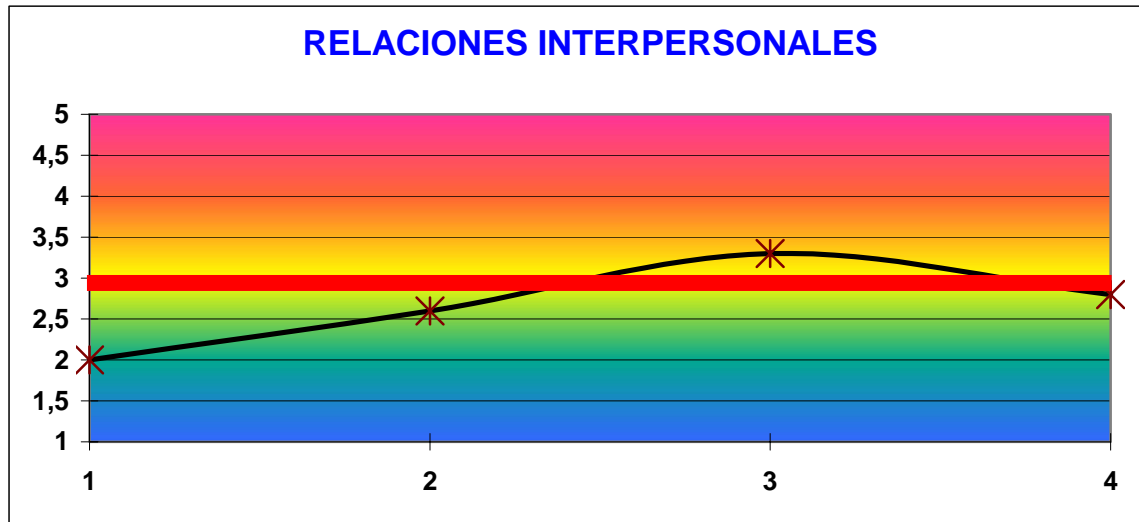


Fuente. Instrumento aplicado por los investigadores

Aunque en la gráfica se observa que los puntos se encuentran por debajo de la línea que demarca la zona crítica, se debe tener en cuenta que esos puntos están muy cerca de dicha línea, demostrando que las actividades desarrolladas en equipo no son del todo complacientes como debería suceder. El punto 1 y el punto 8 están muy cerca de la línea crítica y se refieren al respeto por la opinión de los demás y el reconocimiento grupal. Se deben mejorar estos aspectos porque esos factores al no ser positivos, pueden crear rencores y resentimientos llevando a crear un ambiente tenso entre compañeros.

En general se puede ver que el trabajo en equipo no es del todo llevado a cabo con entusiasmo, la gente no le gusta del todo realizar actividades en equipo, razón por la cual se debe crear espacios en los cuales se promueva y mejoren las relaciones grupales y se incite al buen desarrollo de las actividades que se deben realizar en grupo.

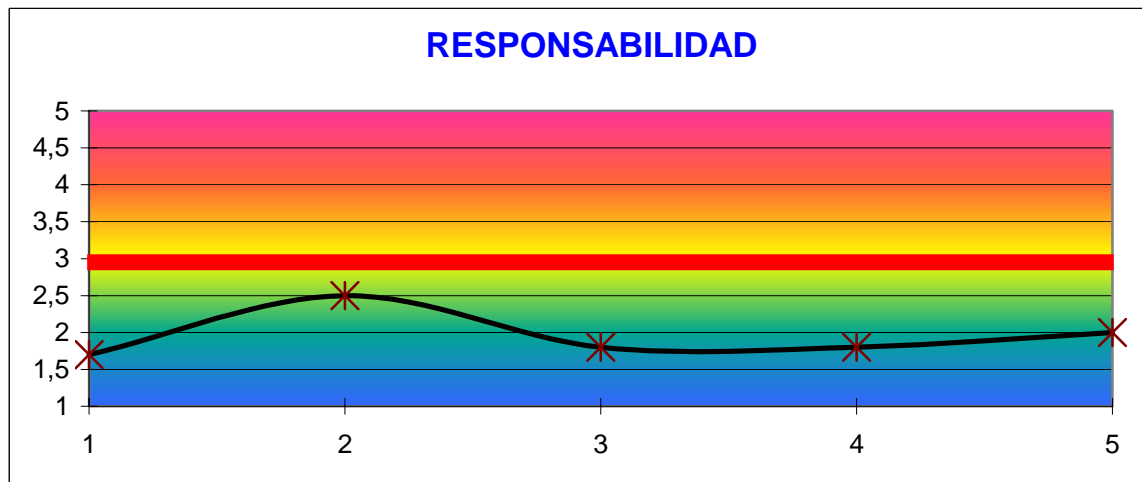
Figura 35. Resultado variables relaciones interpersonales



Fuente. Instrumento aplicado por los investigadores

El gráfico muestra que las relaciones interpersonales en el piqueteadero no están del todo bien y presenta un comportamiento muy próximo a un estado crítico. La principal razón por la que se da este comportamiento es porque la gente no está muy de acuerdo con determinados sucesos, pero prefiere evitar y realizar las cosas sin expresar su opinión.

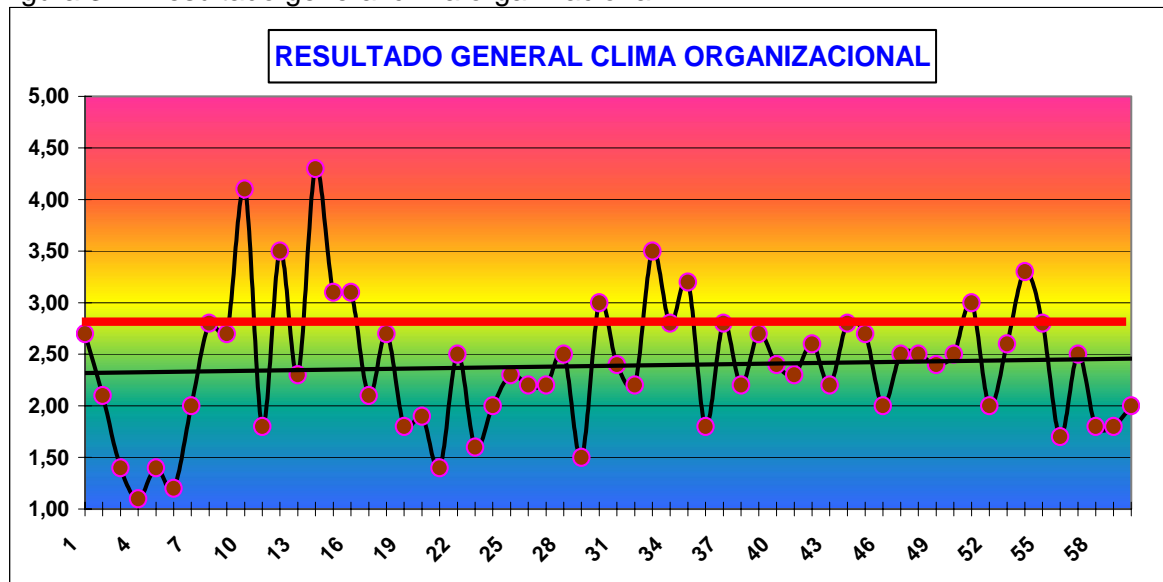
Figura 36. Resultado variables responsabilidad



Fuente. Instrumento aplicado por los investigadores

En materia de responsabilidades, se presenta un comportamiento bueno, pues el funcionario conoce a cabalidad sus funciones y las realiza planamente. El único factor que se puede considerar como crítico, es el referente al horario, pues se debería tener una calificación muy buena, y como se puede observar, no es del todo la mejor.

Figura 37. Resultado general clima organizacional



Fuente. Instrumento aplicado por los investigadores

Al observar el gráfico, se puede observar el comportamiento que presenta el clima organizacional en el piquetadero Doña Ofelia. Se nota que el clima organizacional a nivel general presenta un comportamiento relativamente bueno, pues la mayoría de los puntos que conforman la nube, se encuentran por debajo del nivel medio del rango ponderado presentando una calificación total de 2,32.

Sin embargo se debe tener en cuenta que se presenta una cantidad considerable de puntos que se aproximan al punto medio de la gráfica, lo cual puede indicar que aunque actualmente se goza de un ambiente laboral relativamente bueno, éste está en detrimento, y se hace necesario prestarle atención a aquellos factores que están causando deterioro del ambiente laboral.

### 3. DIAGNOSTICO

Para poder llevar a cabo el análisis interno del PIQUETEADERO DOÑA OFELIA, será necesario conocer el estado de las diferentes áreas que la constituyen.

El proceso para llevar a cabo una auditoria interna en el PIQUETEADERO DOÑA OFELIA debe tener necesariamente la cooperación de los dueños y administradores del mismo y el interés de los gestores del presente proyecto para poder realizar un diagnóstico totalmente certero. El diagnóstico interno para el PIQUETEADERO DOÑA OFELIA se realiza teniendo en cuenta la información de todas las personas que la conforman, como son: la dueña, la administradora y algunos empleados.

La Auditoria Interna es una herramienta que se puede utilizar para mejorar el proceso de la comunicación en la empresa, “comunicación” tal vez sea la palabra más importante de la administración. Así, pues para realizar la auditoria interna se requiere reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las actividades y servicios de la empresa (negocio). Los factores críticos para el éxito, que constan tanto de fuerzas como de debilidades se pueden identificar y clasificar por orden de prioridad. Una clave para el éxito de la organización del piqueteadero está en la buena coordinación y el entendimiento de sus dueños, administradores y empleados, para ello es fundamental las buenas relaciones para establecer objetivos y estrategias.

La cultura de la organización se puede definir como un “patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado, válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”. Esta definición resalta la importancia del ajuste entre los factores internos y los externos para tomar decisiones estratégicas.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Conceptos de administración Estratégica. Fred. R. David., p.159.

El análisis interno del PIQUETEADERO DOÑA OFELIA es parte fundamental en el desarrollo del presente proyecto. El análisis interno examina o realiza auditoria sobre las siguientes áreas críticas en las empresas que son:

- Área de Gerencia, a la cual se le estudia la capacidad directiva
- Área de mercados, a la cual se le estudia la capacidad competitiva.
- Área de finanzas, a la cual se le estudia la capacidad financiera.
- Área de producción a la cual se le estudia la capacidad técnica y de prestación del servicio.<sup>9</sup>

El proceso de recolección de la información se hizo desde el sitio donde opera el Piqueteadero DOÑA OFELIA. La dueña o propietaria, la administradora y los empleados se reunieron con los investigadores, a fin de permitirles conocer los detalles pormenorizados del funcionamiento del piqueteadero

Después de escuchar las diferentes opiniones de los asistentes a la reunión citada se puede concluir que se debe realizar un diagnostico a cada una de las áreas internas así:

### **3.1 ÁREA GERENCIAL**

Las funciones del área de gerencia constan de cuatro actividades básicas: planificación, organización, dirección y control.

**3.1.1 Planeación.** Planificar en una empresa que comercializa comida preparada, es uno de los objetivos fundamentales para la buena marcha de la misma. Esta empresa (piqueteadero) presta un servicio en el área de las comidas, con un equipo plenamente identificado y comprometido, que tiene un buen posicionamiento en el mercado, satisface la necesidad del cliente, sabiendo que éste siempre tiene la razón y que es quien da las pautas para fijar estrategias de competitividad en un mercado cada día más exigente, toda vez que las actividades que allí se realicen van tendientes a conseguir objetivos

---

<sup>9</sup> Conceptos de administración Estratégica. Fred. R. David. Pag 156

comunes a todos. Sin embargo y de acuerdo con la realidad de la empresa, los hechos indican que falta mucho por lograrlo pese a que se está en la vía de lograrlo. Las tareas específicas de la planeación incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias elaborar políticas y fijar metas.

### **1. Uso en la empresa denominada piqueteadero Doña Ofelia de conceptos de administración estratégica**

El piqueteadero Doña Ofelia no utiliza conceptos de administración estratégica, por cuanto se trata de un restaurante piqueteadero, donde se trabaja el día a día obedeciendo a los gustos de su clientela, y teniendo en cuenta las condiciones del mercado, con respecto a los otros piqueteaderos de la zona. No se tiene definida la misión, la visión ni los objetivos estratégicos del negocio. No existe administración estratégica en el sentido de la planeación de proyectos y actividades a corto y largo plazo.

### **2. Comunicación y medición de los objetivos y las metas de la empresa.**

La medición de metas no se observa en ninguna de las actividades que se desarrolla, solamente se evalúan diariamente las metas económicas, en el mero ejercicio económico simple de ingresos menos egresos. Tampoco se comunica a los empleados acerca de este tipo de metas y su cumplimiento. En materia comercial no existen metas claras y específicas.

### **3. Delegación de autoridad.**

De acuerdo con lo analizado por los investigadores, cada cual responde por la labor encomendada y quienes tiene lugar a autoridad y subalternos que cumplan sus ordenes, lo hacen de manera acorde con las atribuciones delegadas. Es importante partir de la premisa que la administradora es nombrada por la dueña, y esta es la máxima en jerarquía mientras no esté la dueña del establecimiento, por lo tanto la designación de

Administradora y todas sus funciones de responsabilidad se delega en la persona que ostenta ese título.

**3.1.2 Organización.** La organización administrativa del Piqueteadero obedece a los lineamientos establecidos por su dueña, dado que es ella quien elije su equipo de trabajo, algunos por periodos cortos de tiempo y otros por periodos indefinidos.

### **1. La estructura de la empresa (piqueteadero).**

El negocio o piqueteadero, posee una estructura adecuada de acuerdo a su nivel de operaciones tal como se describió en el capítulo 2 del presente documento.

### **2. Descripciones del puesto y especificaciones del trabajo**

Las especificaciones del puesto de trabajo no se encuentran descritas de manera clara en ningún documento, llámese manual, instructivo, etc. Sin embargo cada empleado tiene total claridad de su función dentro del piqueteadero y la manera como debe responder ante las requisiciones de su cargo

Cada vez que se vincula nuevo personal al piqueteadero, se le dá una breve inducción acerca de cómo funciona el mismo, el oficio de todos y en detalle se le explica la labor que va a cumplir dentro del negocio a partir de la fecha.

Se considera importante diseñar un documento que especifique además de la estructura, las funciones de cada cargo y las especificaciones de cada puesto de trabajo.

**3.1.3 Dirección.** El liderazgo incluye elaborar una visión del futuro de la empresa y ser fuente de inspiración para que las personas se esfuercen por alcanzar esa visión. El Piqueteadero Doña Ofelia posee una visión clara de lo que puede llegar a hacer en su

futuro, pero existe una falencia que es la falta de planear los medios para lograrlo, así como avisorar una estrategia general.

*Ser líder significa elevar la visión de alguien a alturas más trascendentes, subir el desempeño de alguien a niveles más altos, llevar la personalidad de alguien más allá de sus limitaciones normales.*

La comunicación es tal vez la palabra más importante de la administración, es un elemento central para la motivación. En el Piqueteadero Doña Ofelia el sistema de comunicación es relativamente buena, pese a que se debe fomentar un mejor clima laboral.

El ánimo general observado tiene que ver directamente con el deseo de continuar con los objetivos y metas inicialmente propuestos, a fin de observar en el corto tiempo las estrategias que le permitirán competir en el mercado.

El sentido de pertenencia de los empleados hacia el negocio, no se considera alto, por cuanto no se tiene implementado un sistema de gestión del talento humano que genere un espacio de empoderamiento de la labor desarrollada, razón por la cual existe alta rotación en algunos puestos. Sin embargo, existe un muy buen ambiente de camaradería entre todos los integrantes del equipo de trabajo, por lo que se percibe un buen clima laboral.

La función administrativa de la integración de personal también llamada administración de personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas y seleccionar.

Estas actividades no son tan primordiales en el piqueteadero por ser esta empresa pequeña, y su nómina la conforman personal que no requiere alta preparación excepto el caso de la jefe de cocina y de la administradora.

Sin embargo para la selección de los cargos se ha hecho teniendo en cuenta la recomendación que sobre el aspirante se realice por parte de las personas que la

conozcan y den fe de la calidad de su trabajo y de su calidad como persona. Se inicia con la entrevista al aspirante, el cotejo o revisión de las recomendaciones, la selección del personal, la inducción de éste en el piqueteadero y la puesta en ejercicio de las funciones del respectivo puesto de trabajo.

**3.1.4 Control.** Las labores de control son ejercidas por la administradora del piqueteadero Doña Ofelia, encargada de vigilar la buena marcha de la empresa y el cumplimiento de las normas y protocolos de cocina implementados por su propietaria.

El control en el Piqueteadero Doña Ofelia se lleva a cabo bajo la responsabilidad de la Administradora, toda vez que la planta de personal y la estructura del mismo negocio no dá capacidad para que exista una persona dedicada exclusivamente a esta labor, ni se halle un profesional que tenga bajo su cargo la misión de “ejecutar labores profesionales de programación, supervisión y control de programas que garanticen un uso racional de los recursos y la optima prestación de los servicios de la empresa (piqueteadero Doña Ofelia), y por consiguiente este control se realiza de manera periódica y constante únicamente sobre el área de suministros y la de producción en cuanto a sazón, cantidad y calidad en la comida que se vende. No se controla ningún otro tópico de la empresa La labor de contabilidad, no es llevada en la empresa, por tal razón a la fecha, no es posible levantar un estado de resultados. La información que alimenta el sistema de control es enfáticamente la de suministros, se controla qué se tiene, qué hace falta comprar y qué productos se van a preparar en la semana, día a día. En materia administrativa, no se vigila con detenimiento el cumplimiento de horarios, ni del reglamento interno de trabajo, ni operaciones como mercadeo, seguridad industrial, operaciones en general entre otras.

**3.1.5 Conclusiones del área de Gerencia.** En resumen El piqueteadero Doña Ofelia no ejerce a cabalidad la labor de planificación dado que la mayor parte de sus actividades las realiza en la medida en que van surgiendo las diferentes situaciones. La estructura orgánica del negocio está bien diseñada, no posee burocracia; el liderazgo que debe poseer la administradora se encuentra bien definida y delimitada.

La motivación de sus integrantes es directamente proporcional con el sueldo, es decir a mayor ganancia mayor motivación y a menor ganancia nula motivación; el área de control es ejercida por la misma administradora dado que no existe un funcionario dedicado a esta labor.

Analizadas las variables del área de Gerencia se obtuvo la siguiente puntuación, dada una ponderación respectiva con el fin de catalogarlas como fortalezas o debilidades.

Tabla 42. Ponderación área administrativa Piqueteadero Doña Ofelia

AREA ADMINISTRATIVA 0.30						
VARIABLES	PONDERACION (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
1. Planificación	0.25	X				0.25
2. Organización	0.25			X		0.75
3. Dirección	0.25			X		0.75
4. Control	0.25	X				0.25
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de administración.						2.0

Fuente. Autores del proyecto

Este resultado total de 2.0 muestra una debilidad en la parte administrativa siendo más notorias las variables planificar y controlar, las cuales deben ser tenidas en cuenta en el momento de aplicar la estrategia del plan de mejoramiento.

### 3.2 ÁREA DE MERCADOS.

Se puede describir como el proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

**3.2.1 Análisis de los clientes.** El análisis de los clientes se ha realizado en el capítulo anterior, sin embargo se resaltan algunas de las conclusiones extractadas del mismo:

El 94% de la población demuestran agrado por el servicio de restaurantes y piqueteaderos ubicados en el Municipio del Socorro.

Los piqueteaderos más frecuentados por los clientes actuales del piqueteadero son en su orden de preferencia: piqueteadero doña Ofelia, piqueteadero el zorro, piqueteadero el topo y piqueteadero esperanza. Es importante recalcar que el piqueteadero con mayor preferencia es el denominado Doña Ofelia.

El 36.38% de la población asiste al piqueteadero quincenalmente. El 30.55% lo hace una vez por semana. El 15% lo hace esporádicamente. El 12.5% asiste 2 veces por semana y el 5.55% asiste diariamente al piqueteadero.

El 31.66% afirma pagar regularmente en el piqueteadero por plato entre \$5000 y \$6000. El 29.72% de la población cancelar entre \$6000 y \$8000 por plato en promedio. El 17.5% paga más de \$8000 por plato. La demás población paga menos de \$5000 por plato.

El 8.61% asiste solo al piqueteadero. El 31.11% asiste con 1 o 2 personas más como acompañantes. El 39.72% de la población afirma asistir con 3 o 4 personas adicionales cuando frecuenta este sitio. Y el 20.55% afirma asistir con más de 4 personas cada vez que hace presencia en el piqueteadero.

El 90% de la población prefiere ir hasta el sitio donde adquiere sus alimentos (piqueteadero). Tan solo el 10% prefiere que le presten el servicio a domicilio. Esto indica el nivel de personas que visitan frecuentemente los piqueteaderos.

El 79% de los clientes del piqueteadero Doña Ofelia se sienten totalmente a gusto con el estilo de comida de piqueteadero donde doña Ofelia, y el 21% de los clientes se siente a gusto. Ninguna persona del estudio expresa disgusto por el tipo de comida que se ofrece en este sitio.

Las exigencias mínimas requeridas por los clientes usuarios del piqueteadero doña Ofelia son en su orden de importancia las siguientes:

- Instalaciones higiénicas (24.12%)
- Buenas instalaciones físicas (22.03%)
- Ambiente agradable (21.61%)
- Rapidez en la atención (16.59%)
- Atención adecuada (15.62%).

El análisis de los clientes en el Piqueteadero Doña Ofelia, ha sido realizada en forma completa, dado que existe un condicionamiento: clientes que no requieran de normas de etiqueta estricta para comer, y que su gusto por los piquetes sea la principal razón de visitar el sitio.

Los clientes que visitan el piqueteadero gustan de comida generosa en sus platos, tradicional, sopas elaboradas en leña, carnes asadas en carbón, oreadas ahumadas, con condimento moderado. Atendidos preferencialmente por su dueña o por la administradora que para el caso se trata de la hija de la dueña.

Los clientes poseen un vínculo amistoso con la dueña del piqueteadero, conocen de tiempo atrás su sazón, la manera de atenderlos y saben que si son atendidos por la dueña, existe preferencia en la manera de servir el pedido.

**3.2.2. Compra de suministros.** El piqueteadero Doña Ofelia debe conseguir todos los suministros necesarios para lograr llevar a cabo la venta de sus productos elaborados allí como es la comida.

Dentro de los suministros que se requieren se encuentran los siguientes:

- Carne de res
- Carne cerdo (lomo)
- Chorizos
- Pechuga de pollo
- Yuca

- Papa
- Apio
- Papa criolla
- Ahuyamas
- Frijol
- Mazorca
- Mute
- Ruyas
- Ají
- Vinagre
- Achiote o color vegetal
- sal
- Arroz
- Bebidas (gaseosas, jugos y cervezas)
- Pitillos
- Palillos
- Servilletas
- Leña
- Elementos de aseo (límpido, desinfectante, jabón en polvo, jabón en barra, bombril, esponjas, sabras, brillo grueso)
- Implementos de aseo (toallas para manos, limpienes, escoba, trapero, recogedor, cinta pegante)

Los proveedores del piqueteadero Doña Ofelia para las carnes, las legumbres y las bebidas son los descritos en el numeral 2.4 del presente documento.

**3.2.3. Venta de servicios.** El éxito de la aplicación de la estrategia, suele depender de la capacidad de la organización, para vender un servicio. La venta incluye algunas actividades de mercado como son: Publicidad, promoción de ventas y ventas personales. Actividades estas que no han sido totalmente explotadas por el Piqueteadero Doña Ofelia, arriesgando con ello su presencia en el mercado y permitiendo a la competencia una ganancia en el mercado. Sin embargo el Piqueteadero Doña Ofelia ha alcanzado un

reconocimiento en el mercado, que le ha marcado una trayectoria de varios años, prestando los servicios de venta de comida a través de los piquetes para los Socorranos y visitantes del Municipio del Socorro.

- a. **Publicidad.** La actual publicidad del piqueteadero Doña Ofelia se basa, se basa en las pautas publicitarias del Directorio telefónico, las pautas anuales por el Canal de televisión local Paso TV para la época de las novenas de aguinaldos, publicación periodica por ANUP que es un boletín de clasificados del municipio, Tarjetas de presentación full color.

El piqueteadero Doña Ofelia no hace presencia en los medios masivos de comunicación como radio, ni prensa.

En detalle la publicidad se tiene organizada así:

Directorio Telefónico	\$125.000.00	anual
Paso TV	\$100.000.00	anual (novenas de aguinaldos)
ANUP	\$72.000.00	anual

- b. **Promoción de ventas.** Esta promoción funciona por intermedio de los clientes que requieren de los servicios ofrecidos por el piqueteadero.

Se observa que cada vez son más los clientes que visitan el lugar, por ende la preocupación por implementar un plan de mejoramiento, para obtener la capacidad suficiente con la cual se pueda abastecer el mercado y se pueda maximizar la calidad del servicio.

**3.2.4. Planificación de servicios.** Pese a que en el Piqueteadero Doña Ofelia no se ha llegado al proceso de planificación en materia de servicios, sí se conoce con exactitud la estacionalidad del negocio, es decir, el comportamiento de las ventas de acuerdo a las temporadas del año y de acuerdo a los días de la semana. A continuación se visualiza este comportamiento.

Horario de atención:

8:00 a.m. a 3:30 p.m. de lunes a viernes

7:30 a.m. a 5:30 p.m. sábados, domingos y festivos

6:30 p.m. - 9.00 p.m. en ferias

Temporada baja:

La comprenden los meses de Febrero y Marzo

Los días mejores de esta temporada son: sábado, domingo y lunes festivo

Los días menos buenos de esta temporada son: lunes normal, martes, miércoles, jueves y viernes.

Temporada Media:

La comprenden los meses de Abril (sin semana santa), Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre

Los días mejores de esta temporada son: sábado, domingo y lunes festivo

Los días menos buenos de esta temporada son: lunes normal, martes, miércoles, jueves y viernes.

Temporada Alta:

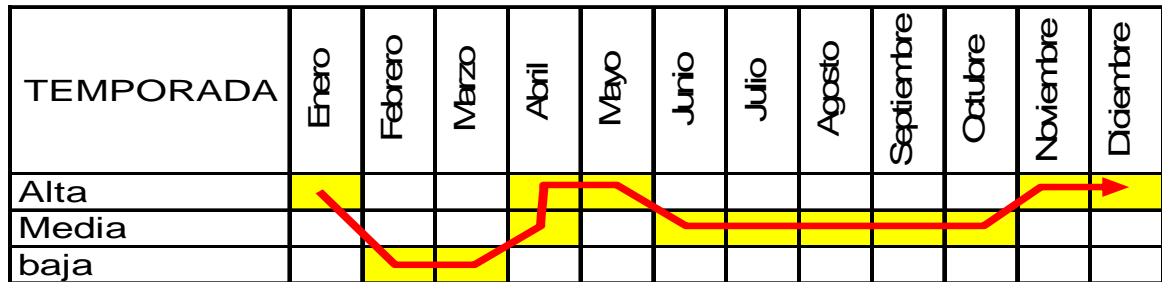
La comprenden los meses de Enero, Abril (en semana Santa), Mayo, Noviembre y Diciembre.

Los días mejores de esta temporada son: sábado, domingo y lunes festivo

Los días menos buenos de esta temporada son: lunes normal, martes, miércoles, jueves y viernes.

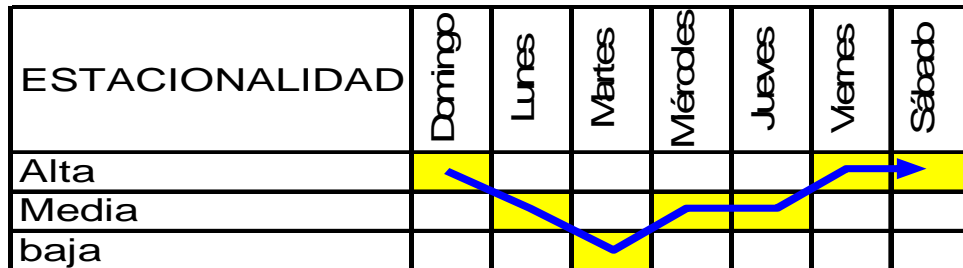
Gráficamente se puede observar este comportamiento en las siguientes figuras:

Figura 38. Estacionalidad de las ventas anualmente.



Fuente. Autores del proyecto

Figura 39. Estacionalidad de las ventas semanalmente.



Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo con lo anterior, las compras de insumos se deben realizar y provisionar materia prima para cada día, dado que de acuerdo con la estacionalidad del negocio, los requerimientos no son los mismos siempre, en tal virtud a continuación se visualiza el promedio de requerimientos necesarios en materia prima de acuerdo a cada temporada:

Temporada baja – requerimientos diarios:

Días. Lunes normales, martes, miércoles jueves y viernes:

25 libras de carne de res

10 libras de pechuga de pollo

50 chorizos

1 ½ @ de yuca

½ @ de papa negra

Días: sábados, domingos y festivos

3 @ carne de res

30 libras de pechuga de pollo

10 libras de lomo de cerdo

20 libras de sobrebarriga

200 chorizos

4 @ de yuca

1 ½ @ de papa negra

Temporada Media – requerimientos diarios:

Días. Lunes normales, martes, miércoles jueves y viernes:

50 libras de carne de res

18 libras de pechuga de pollo

100 chorizos

2 ½ @ de yuca

1 @ de papa negra

Días: sábados, domingos y festivos

84 libras de carne de res

30 libras de pechuga de pollo

15 libras de lomo de cerdo

40 libras de sobrebarriga

250 chorizos

3 1/2 @ de yuca

2 @ de papa negra

Temporada alta – requerimientos diarios:

Días. Lunes normales, martes, miércoles jueves y viernes:

75 libras de carne de res

30 libras de pechuga de pollo

150 chorizos

3 ½ @ de yuca

3 @ de papa negra

Dias: sábados, domingos y festivos

125 libras de carne de res

50 libras de pechuga de pollo

25 libras de lomo de cerdo

60 libras de sobrebarriga

300 chorizos

5 @ de yuca

3 @ de papa negra

En cuanto a las legumbres para la sopa se deben comprar de acuerdo al menú seleccionado para ofrecer a la clientela en la carta y de acuerdo a esto la programación:

Tabla 43. Menú de sopas semanal.

<b>Día de la Semana</b>	<b>Tipo de sopa</b>
Domingo	Sancocho
Lunes	Ajiaco
Martes	Ruyas
Miércoles	Mute
Jueves	Sancocho
Viernes	Ajiaco
Sábado	Mute

Fuente: Piqueteadero Doña Ofelia

Tabla 44. Legumbres para las sopa de la semana.

Cantidad	Legumbre	Periodicidad
2 lb	Papa criolla	Diaria
2 lb	Apio	Diaria
4 lb	Papa negra	Diaria
4 lb	Plátano	Diaria
½ lb	Fríjol	Diaria
½ lb	Ahuyama	Diaria

1 lb	Tripa	Diaria
2 lb	Carne	Diaria
3	Mazorcas	Jueves
5 lb	Yuca	Jueves
2 lb	Tripa	Jueves
3 lb	Carne	Jueves
1 ½ lb	Mute	Miércoles
1 lb	Ruyas	Martes
2 ½ lb	Mute	Sábado
5	Mazorcas	Domingo
3 lb	Tripa	Domingo
6 lb	Carne	Domingo

Fuente: Piqueteadero Doña Ofelia

Por lo anterior se observa conocimiento real de su capacidad y de su cubrimiento, el mercado de hace observando los requerimientos anteriormente descritos, con lo cual, no se deja de atender la clientela por falta de insumos.

**3.2.5 Políticas de precios.** En esta parte intervienen consumidores y competencia, los precios se fijan de acuerdo a los costos y de acuerdo con la competencia de manera que el cliente tenga fácil acceso al servicio para impedir que los competidores puedan sacar ventaja, evitando así el desplazamiento del piqueteadero en el mercado.

La lista de precios es la siguiente:

Piquete con carne de res (carne, yuca, papa, ají):	\$5500
Piquete de sobrebarrida (sobrebarriga, yuca, papa, ají):	\$5500.
Piquete con lomo de cerdo (lomo, yuca, papa, ají):	\$6000.
Piquete con pechuga de pollo (pechuga, yuca, papa, aji);	\$6000
Chorizos	\$600 la unidad
Sopa	\$1000 plato
Gaseosa 1 ¼ litro	\$2000

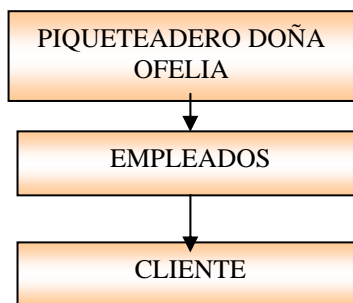
2 ½ litro	\$4000
350 ml	\$1000
Cerveza Aguila	\$1100
Cerveza Costeña y Pilsen	\$1200
Agua en botella	\$1000

**3.2.6 Distribución.** En esta función se deben tener unos canales de distribución, los cuales deben ser apropiados para vender el servicio.

El piqueteadero Doña Ofelia posee como canal de distribución del servicio para hacer las ventas de sus comidas, el canal directo, dado que la naturaleza del servicio así lo exige. El actual canal de comercialización del servicio es el siguiente:

Véase figura 40.

Figura 40. Canal actual de comercialización y servicio al cliente.



Fuente. Piqueteadero Doña Ofelia.

Se observa un canal óptimo de servicio al cliente y ofrecimiento de los servicios, no existe burocracia, ni despilfarro de recursos humanos ni físicos para esta labor.

**3.2.7 Investigación de Mercados.** El piqueteadero Doña Ofelia en el momento no se encuentra investigando nuevos mercados, la labor actual se centra en administrar y mantener los actuales mercados. Se observa como falencia este aspecto, toda vez que existe mucho mercado inexplorado aún en el mismo municipio.

- a. **fuentes de conflicto en la investigación de mercados.** En el Piqueteadero Doña Ofelia, nunca se ha realizado una investigación de mercados, las decisiones que se han tomado han sido por conocimiento real y próximo del tema de que trate la decisión a tomar, en algunas ocasiones se realizan sondeos de acuerdo a lo que se requiere, pero no es una práctica constante. Con el presente estudio, en el cual se incluye análisis de clientes actuales, potenciales y proveedores, se visualiza una herramienta que contribuya al planteamiento de mejoras para esta empresa.
- b. **Reconocimiento del problema.** En el Piqueteadero Doña Ofelia, el incremento de clientes en los últimos años ha sido positivo lo cual hace cada vez más evidente la necesidad de mejorar para ofrecer un óptimo servicio.

Con la gran acogida del piqueteadero por parte de sus clientes, las instalaciones físicas del negocio, la logística y la gestión en materia de desarrollo empresarial del negocio, se convierten en un problema. En primera instancia, las instalaciones físicas no son lo suficientemente amplias y cómodas para brindarle la atención merecida a la clientela que actualmente se tiene, en segunda instancia la logística y la gestión en materia de desarrollo empresarial del negocio son muy incipientes, se logra visualizar en la falta de desarrollo lógico de sus operaciones, inexistencia de mercadeo, manejo de imagen nula, gestión financiera y contable 100% artesanal y gestión del talento humano sin ninguna técnica de entrenamiento ni servicio al cliente.

Las limitaciones del tiempo y del capital son factores predominantes para desarrollar una investigación de mercados en el Piqueteadero Doña Ofelia, si se tiene en cuenta que el mercado ya es conocido y se encuentra detectado por la demanda existente y que los oferentes, competencia del piqueteadero también pretenden atraerlos hacia ellos.

Sin embargo con el desarrollo del capítulo 2 del presente estudio, se logra conocer el mercado y sus implicaciones para el Piqueteadero Doña Ofelia.

Analizadas las variables del área de mercados, se obtuvo la siguiente puntuación, dada una ponderación respectiva con el fin de catalogarlas como fortalezas o debilidades.

Tabla 45. Ponderación área de mercados Piqueteadero Doña Ofelia

AREA DE MERCADOS 0.20						
VARIABLES	PONDERACION (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
a. análisis de clientes	0.2		X			0.4
b. compra de suministros	0.05				X	0.20
c. venta de un servicio	0.2			X		0.6
d. planificación de un servicio	0.15	X				0.15
e. políticas de precios	0.2			X		0.6
f. distribución	0.05			X		0.15
g. investigación de mercados	0.15	X				0.15
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de mercados.						2.25

Fuente. Autores del proyecto

La puntuación final de 2.25 muestra una debilidad dado que el resultado está levemente por encima de la media (2), notándose las variables Planificación e investigación de mercados como las relevantes y principales a tener en cuenta en el momento de aplicar la estrategia.

### 3.3 ÁREA FINANCIERA

A través de este análisis se estudia la capacidad financiera en una primera vista. En la actualidad en el Piqueteadero Doña Ofelia no se lleva ningún libro de contabilidad, por lo cual resulta verdaderamente imposible analizar en detalle el crecimiento financiero de este negocio.

Al no existir información financiera ni contable histórica, no es posible construir análisis de ingresos, gastos, indicadores financieros, análisis horizontal y vertical para años pasados. Esta es una de las más grandes debilidades con que cuenta el Piqueteadero Doña Ofelia, no tiene base histórica financiera. No se sabe el pasado financiero de este negocio, todo se ha hecho con plata de bolsillo.

Se puede calificar en cuanto a:

- a. Organización financiera
- b. Claridad en sus resultados
- c. Plan de crecimiento financiero
- d. Estrategias de maximización de recursos

Analizando las variables del área financiera se obtuvo la siguiente puntuación, dada una ponderación respectiva con el fin de catalogarlas como fortalezas o debilidades.

Tabla 46. Ponderación área de finanzas Piqueteadero Doña Ofelia

AREA DE FINANZAS 0.30						
VARIABLES	PONDERACION (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
Organización financiera	0.25	X				0.20
Claridad en los resultados	0.25	X				0.25
Plan de crecimiento financiero	0.25	X				0.25
Estrategias de maximización de recursos	0.25	X				0.25
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de finanzas.						1.0

Fuente. Autores del proyecto

Como se puede observar, la puntuación final se encuentra muy por debajo del promedio (2), encontrándose una **grave falencia** en la administración financiera del Piqueteadero Doña Ofelia. No se está afirmando que el negocio dé pérdida, se considera que no es así, porque todos los días sobra dinero después de realizar los pagos a los proveedores, pero, no se sabe con exactitud cuántas son las ganancias del ejercicio, ni diario, ni mensual ni anual. La administración financiera y el monitoreo financiero son totalmente deficientes en esta empresa de venta de alimentos.

### 3.4 ÁREA DE PRODUCCION

La administración de producción, se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. El Piqueteadero Doña Ofelia dentro de sus objetivos especificados en su razón de ser, está la de vender comida tipo piquete a todas las personas que visiten el sitio, brindándole la mejor atención posible y a un precio competitivo.

En la actualidad el servicio de venta de comida se viene prestando en la ciudad del Socorro, para lo cual el piqueteadero ha dispuesto empleados de manera exclusiva para la atención a los clientes. Así mismo para la producción o elaboración de sus comidas, posee empleadas especializadas en la labor de cocina y de parrilla, a efectos de prestar un servicio con calidad.

**3.4.1 Los procesos.** Las decisiones específicas de los procesos incluyen: elección de tecnología, distribución y ubicación de las instalaciones. El piqueteadero Doña Ofelia tiene procesos claros en el modo de producción de los alimentos, sin embargo estos no se encuentran documentados ni se hallan bajo controles de calidad que garanticen una manipulación de los alimentos libre de riesgos de contaminación.

Básicamente el piqueteadero doña Ofelia tiene tres procesos operativos básicos:

- a. Compra de suministros
- b. Almacenamiento de la materia prima
- c. Elaboración de los alimentos

En materia de procesos se requiere plantear los procesos y documentarlos de manera completa a fin de establecer unos parámetros claros de operación independientemente de quien sea la persona que los ejecute.

En cuanto a tecnología, para la ejecución de los procesos solamente se requiere 2 enfriadores, 1 nevera, 1 estufa a gas, 1 estufa de leña, una parrilla, 1 equipo de sonido. De acuerdo con lo anterior, el negocio se encuentra tecnológicamente dispuesto para seguir supliendo las necesidades y cumpliendo con los pedidos realizados por la clientela.

La distribución de las instalaciones es insuficiente, dado que los sitios actuales dispuestos para atención de los clientes, son estrechos, la cocina de leña, la parrilla y la cocina de gas, no se encuentran ubicadas de manera estratégica para un proceso funcional, además de no cumplir con los requisitos mínimos de estética y asepsia requeridos para un sitio donde se manipulan alimentos. Asimismo se observa despilfarro de espacio en el inmueble donde está ubicado el piqueteadero, el cual podría ser utilizado con mayor eficiencia.

El medio ambiente en el cual opera el piqueteadero Doña Ofelia, es pesado por el continuo ruido ocasionado por el tráfico de automotores que por este sector transitan, sin embargo, no interfieren de manera fundamental en la tranquilidad que se debe tener en el sitio donde los clientes van a tomar los alimentos.

Las minutas siempre son para todas las semanas las mismas, su detalle se observa en el numeral 3.2.3 en el Tabla 43.

**3.4.2 La capacidad.** Las decisiones de la capacidad se refiere a determinar los niveles óptimos de producción de la organización. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones y programación. La capacidad que tiene el Piqueteadero Doña Ofelia el momento es limitada; si llegare a existir un incremento en el número de clientes se deberá pensar en la adecuación de la planta física del establecimiento. Así mismo en una infraestructura física y de dotación más adecuada para una óptima prestación del servicio.

El menaje de que actualmente dispone el restaurante es el siguiente:

Tabla 47. Menaje actual del Piqueteadero Doña Ofelia.

ELEMENTO	CLASIFICACION	CANTIDAD
PLATOS	Soperos	36
	Torteros	36
	Piquete	36
	Bandejas	36
CUCHARAS		36
TENEDORES		36
CUCHILLOS		36
OLLAS	Grandes	4
	Medianas	4
MESAS		11
SILLAS		58
PLASTICOS MESAS		11
MANTELES		33
CUCHILLOS	Juego de 5 unidades	1

Fuente. Autores del proyecto

Como se puede observar, si el piqueteadero llegase a estar totalmente lleno, es decir con sus 58 puestos ocupados, no se podría brindar atención total y al tiempo a todos, por cuanto el menaje de platos y cubiertos no serían suficientes para tal solicitud, en este aspecto existen falencias.

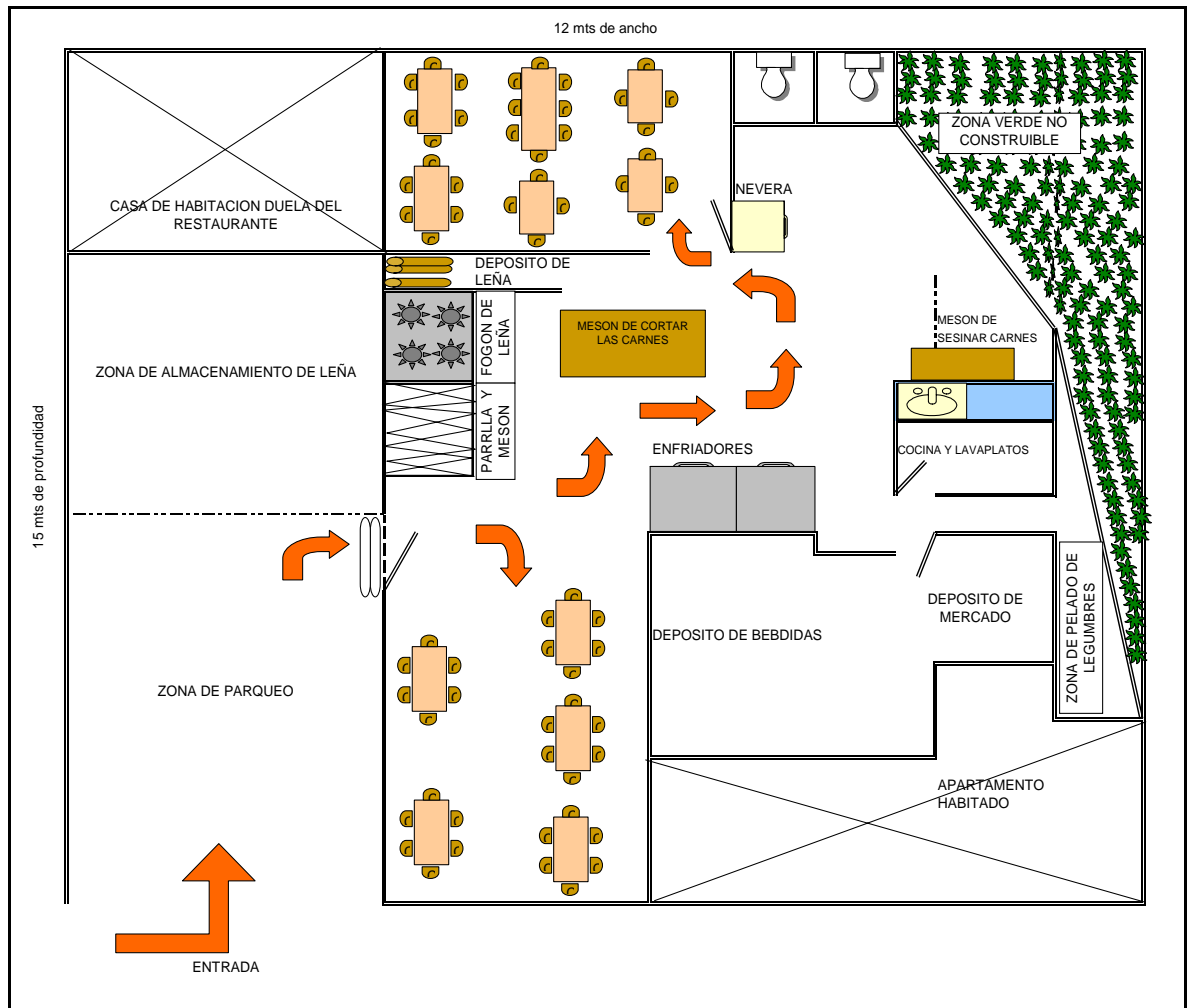
Los demás elementos de cocina y de mesa se consideran suficientes, dada la actual capacidad física del establecimiento.

Se sugiere replantear:

- a. La distribución física del establecimiento
- b. La dotación actual en las mesas
- c. La infraestructura de la zona de cocina

La distribución actual de la planta física se observa en la siguiente figura.

Figura 41. Distribución actual de la planta física del piqueteadero.



Fuente. Autores del proyecto

**3.4.3 Inventarios.** Al ser el Piqueteadero Doña Ofelia una empresa productora de alimentos preparados, cuenta con inventarios para el desarrollo de sus actividades, tanto de legumbres, como de carnes y de bebidas, para la semana.

Sin embargo en este negocio, no se cuenta con un sistema de inventario definido, no se tienen kardex, no se sabe cuantos elementos entran o salen de los inventarios. Al principio de la semana se ve lleno y provisionado todo, y el fin de semana se tiene todo terminado.

No se controla el despilfarro, ni se lleva un estándar de gasto de acuerdo a la cantidad de clientes por día, por temporada, versus ingreso percibido.

Se sugiere implementar un sistema de control de inventarios sencillo, pero completo, de modo que se pueda llevar un control detallada sobre todo el movimiento de existencias en el piqueteadero, para ello es importante que se adquiriera un computador, en el cual el control se pueda hacer por parte de la administradora de manera sistematizada.

**3.4.4 Fuerza de trabajo.** Las decisiones de la fuerza de trabajo se refiere a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, y administrativos.

Las decisiones específicas incluyen diseños de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajadores, normas laborales y técnicas de motivación.

El piqueteadero Doña Ofelia cuenta con personal especializado en las diferentes tareas del negocio, sin embargo es preciso reforzar la fuerza de trabajo con capacitación específica respecto de atención al cliente, normas de etiqueta, cortesía, culinaria y demás aspectos que se consideren de vital interés para mejorar el servicio y potencializar el trabajo de los empleados con calidad.

En conclusión en la actualidad, el trabajo está especializado por tareas, pero falta el entrenamiento especializado en esas mismas áreas.

**3.4.5 Calidad.** Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas de aceptación, certificación de calidad y control de costos.

La calidad del servicio el Piqueteadero Doña Ofelia es buena, sin embargo se adolece de técnicas de servicio al cliente, se hace de manera muy familiar y muy corriente. Así mismo se adolece de buenas técnicas de etiqueta en la mesa al momento de prestar el servicio. En virtud de todo lo anterior se define la necesidad de capacitación a los empleados en este aspecto.

Por otra parte, aun cuando existe capacidad moderada para atender a la clientela, en las épocas en que ésta es muy alta, se desatiende a los clientes, se demoran mucho los pedidos, no existe suficiente menaje para atenderlos a todos.

En cuanto a la calidad del ambiente se puede decir que, el aspecto general del sitio se encuentra muy descuidado. La decoración no guarda relación con la actividad principal del sitio, así mismo no genera un aspecto de decoración agradable, demuestra desorden en su apariencia, así mismo no hay uniformidad en la misma.

La silletería en buena parte no es la adecuada, dado que no presta comodidad para los comensales, hace ver los comedores muy artesanales.

La ventilación en el cuarto que posee seis mesas es poca, allí se encuentran mejor dotados de mesas y sillas, sin embargo el aspecto estético no es el mejor en algunas mesas y sillas.

El acceso al salón 2 donde se encuentran ubicados algunos comedores es muy complicado, dado que se tiene que pasar casi por debajo de la carne y los chorizos que se tienen extendidos para ser oreados.

El hecho de no tener concentrado todo lo que tiene que ver con cocina en un solo sitio, hace muy disfuncional el proceso, por ende, no se garantiza la asepsia total en los alimentos presentados a la mesa.

La cocina donde se pelan los alimentos, se lavan los platos y se dispone la sopa para su cocción, se encuentra muy alejada del fogón y su enchapado no se encuentra en las mejores condiciones, existe el riesgo de contaminación de los alimentos por efectos de bacterias por el deficiente mantenimiento del sitio.

Se sugiere analizar todas las falencias anteriores en cuestión de calidad.

Analizadas las variables del área de producción de un servicio se obtuvo la siguiente puntuación, dada una ponderación respectiva con el fin de catalogarlos como fortalezas o debilidades.

Tabla 48. Ponderación área producción del servicio Piqueteadero Doña Ofelia

PRODUCCION DE UN SERVICIO 0.20						
VARIABLES	PONDERACION (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
1. procesos	0.2		X			0.4
2. capacidad	0.2	X				0.2
3. Inventarios	0.2		X			0.4
4. fuerza de trabajo	0.2			X		0.6
5. calidad	0.2		X			0.4
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de producción de un servicio.						2.0

Fuente. Autores del proyecto

Como se puede observar, la puntuación final se encuentra en el promedio (2), encontrándose una grave falencia en la capacidad existente en el Piqueteadero Doña Ofelia. Así mismo existen debilidades en la gestión de los procesos, en el manejo de los inventarios, y en la calidad del servicio.

### 3.5 EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 49. Matriz EFI – Evaluación de los factores internos

RESUMEN DE LAS AREAS DE LA AUDITORIA INTERNA DEL PIQUETEADERO DOÑA OFELIA			
VARIABLES	PESO	PUNTUACION FINAL	PUNTUACION TOTAL
Área de administración	0.3	2.0	0.60
Área de Mercados	0.2	2.25	0.45
Área Financiera	0.3	1.0	0.30
Área de producción de servicio	0.2	2.0	0.40
PUNTUACION TOTAL			1.75

Fuente. Autores del proyecto

El puntaje final de la auditoría interna refleja la actual situación del Piqueteadero Doña Ofelia, especialmente en las áreas financiera y de producción del servicio y en segunda medida las áreas de administración y de mercados. Es por esto que el puntaje total da como resultado 1.75 demostrando con esto que se deben reforzar las áreas anteriormente descritas.

### **3.6 ANALISIS DEL PERFIL DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES**

Para elaborar un plan de mejoramiento adecuado del Piqueteadero Doña Ofelia será necesario el análisis de las variables internas que indican fortalezas y debilidades, indicando el estado interno que atraviesa la cooperativa.

Las cuatro variables analizadas dentro del Diagnóstico Interno, se encuentran en preocupante nivel, sin embargo las dos variables más álgidas son el área financiera, dado que no existe ninguna organización, ni memoria, ni contabilidad, ni horizonte al respecto, y el área de producción por las labores de procesos, distribución, capacidad, inventarios y calidad del servicio.

En menor escala, pero con igual grado de interés se analiza como grave la situación de las variables de mercadeo y de administración. En cuanto al mercadeo se observa ineficiente valor agregado al servicio e inexistente calidad en el servicio al cliente, lo que significa un deterioro en la imagen corporativa. La publicidad y promoción requieren de un mayor nivel de manejo. En cuanto a la parte administrativa, se requiere un reordenamiento de las labores en cuando a administración del personal, horizonte estratégico y manejo institucional.

### 3.7 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A.M.B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Medio-Bajo. Este Tabla es el resultado del trabajo dinámico del grupo de empleados y los investigadores y su ponderación es realizada de manera grupal.

Tabla 50. Matriz PCI- Perfil de Capacidad Interna

Calificación  Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Planificación administrativa	X						X		
2. Organización					X		X		
3. Motivación					X		X		
4. Integración de personal		X						X	
5. Control	X						X		
6. Análisis de clientes		X					X		
7. Compra de suministros				X			X		
8. Venta de un servicio				X			X		
9. Planificación de un servicio		X					X		
10. Políticas de precios				X				X	
11. Distribución					X			X	
12. Investigación de mercados	X						X		
13. Organización financiera	X						X		
14. Claridad en los resultados	X						X		
15. Plan de crecimiento financiero	X						X		
16. Estrategias de	X						X		

maximización de recursos									
17. Procesos		X					X		
18. Capacidad	X						X		
19. Inventarios			X					X	
20. Fuerza de trabajo				X				X	
21. Calidad		X					X		

Fuente. Autores del proyecto

A través de esta matriz se pudo determinar cuáles son las debilidades y las fortalezas internas que posee el Piqueteadero Doña Ofelia.

Una vez priorizadas de acuerdo al impacto: alto, medio y bajo se determinó cuales debilidades y fortalezas son realmente relevantes para la empresa. Partiendo de este hecho se deberán tener en cuenta en este orden de prioridades las acciones en la propuesta de mejoramiento desarrollada en el capítulo 4 del presente documento.

Al determinar cuales de las debilidades y de las fortalezas poseen un más alto impacto, se determina también cuáles son los problemas vitales y cuales los triviales dentro de la empresa a fin de dar prioridad de solución a los vitales, los cuales son los originantes de los triviales.

## 4. PROPUESTA DE MODERNIZACION

A continuación se visualiza el desarrollo de la propuesta de modernización para el Piqueteadero Doña Ofelia en sus cinco áreas claves.

### 4.1 ÁREA GERENCIAL

#### 4.1.1 Planificación:

**4.1.1.1 Misión.** *“Somos una empresa comercializadora de alimentos listos para el consumo a través del servicio de Piqueteadero. Buscamos el liderazgo en el campo de los negocios que tengan la misma naturaleza económica, en un marco de excelencia en el servicio y la calidad.”*

**4.1.1.2 Visión.** *“El Piqueteadero Doña Ofelia será el más reconocido piqueteadero de la región en el 2013. Esto exigirá ser innovadores y profesionales, actuar planificadamente, con mecanismos claros que regulen y ajusten su crecimiento, siempre atentos al comportamiento y desarrollo de los mercados y de sus variables.*

*Para ello:*

- *Nos vemos ampliando el cubrimiento y el acceso de la población al servicio que promovemos.*
- *Nos vemos con una estructura administrativa plana con niveles de descentralización y delegación que permitan una toma de decisiones ágil y oportuna, soportada en información confiable y orientada hacia el desarrollo de un sistema de información gerencial*
- *Intensificaremos nuestro conocimiento del mercado, del cliente, de la competencia con el fin de anticipar la respuesta a los cambios de esos mercados.*

- *Nos vemos optimizando la fuente de los ingresos para lograr niveles de autonomía y autofinanciamiento que aseguren el logro de los objetivos de la Organización.*
- *Nos vemos con un talento humano, altamente calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.*
- *El servicio al cliente interno será una responsabilidad incorporada en todos los miembros de la organización.”*

**4.1.1.3 Niveles de Planeación.** La planeación en el Piqueteadero Doña Ofelia deberá realizarse bajo el esquema definido en la figura 42.

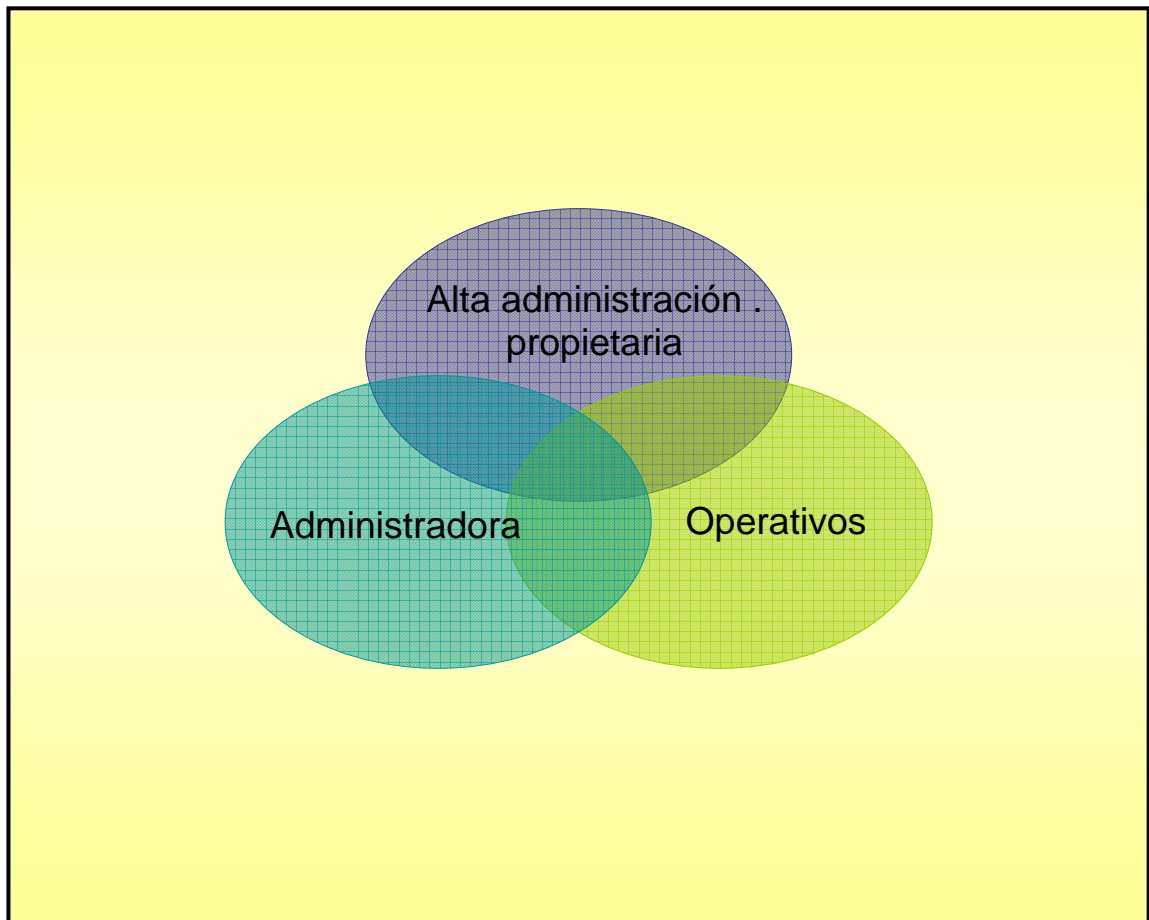
Figura 42. Niveles de Planificación



**4.1.1.4 Niveles de Comunicación.** Se debe presentar una comunicación asertiva en todos los procesos definidos en la empresa denominada Piqueteadero Doña Ofelia. Para lograr lo anterior, es preciso establecer un sistema de comunicación que permita definir las diferentes líneas de comunicación dentro de la empresa así:

El jefe es decir la administradora y los empleados tendrán una línea de comunicación directa y ágil, de modo tal que se puedan conjugar eficiente los tres elementos de la comunicación en el Piqueteadero Doña Ofelia, dado que deben ser de intersección, es decir, debido al número reducido de integrantes en el negocio y debido a la estructura plana que se presenta en el mismo, se hace necesario, que la información fluya de la mejor manera.

Figura 43. Esquema de líneas de comunicación propuesta.



**4.1.1.5 Políticas.** Las políticas generales adoptadas por el Piqueteadero Doña Ofelia son a saber.

- a) **Obsequios de proveedores.** Con excepción de obsequias de valor puramente nominal o publicitario, ningún empleado aceptará regalos o gratificaciones de un proveedor en ningún caso.
- b) **Atenciones.** Ningún empleado aceptará favores o atenciones de una organización externa que sean los bastante sustanciales para causar una influencia indebida en su selección de bienes o servicios de esa compañía.
- c) **Empleo externo.** Es impropio de cualquier empleado trabajar para cualquier competidor, vendedor, proveedor de bienes o servicios del piqueteadero. Además se prohíbe el empleo externo si: a) produce como resultado una división de lealtad para el piqueteadero o un conflicto de intereses, o, b) interfiere o afecta adversamente el trabajo del empleado o sus oportunidades de progreso en la empresa.
- d) **Precios.** El administrador puede establecer a favor del interés del piqueteadero precios adecuados a la oferta, siempre y cuando no contravengan de manera ostensible con la competencia, situación que afectará gravemente el mercado del piqueteadero. Los precios deberán producir márgenes de utilidad bruta que estén de acuerdo con el presupuesto anual aprobado.
- e) **Ventas.** Las ventas de los productos ofrecidos en el piqueteadero Doña Ofelia se realizarán de estricto contado en todos los casos. Excepto eventos organizados por empresas, los cuales podrán cobrarse con cuenta de cobro y recibir su pago hasta 8 días después del servicio prestado.
- f) **Compras.** Las compras se realizarán de estricto contado, buscando siempre la minimización de los costos y el máximo rendimiento de los recursos financieros.
- g) **Servicio al cliente.** Como razón de ser que es el cliente en el Piqueteadero Doña Ofelia, se deberá tratar con el máximo nivel de calidad, prontitud y respeto.

#### **4.1.1.6 Objetivos globales corporativos.**

- a) Formar un equipo de trabajo con personal idóneo, responsable y con alto sentido de pertenencia, logrando posesionar al Piqueteadero Doña Ofelia en el mercado local.
- b) Mantener un ambiente propicio para el desarrollo laboral y humano de los empleados.
- c) Dar capacitación laboral y social al talento humano de tal forma que le permiten desarrollarse integralmente en su vida laboral y personal.

- d) Conocer el mercado, la competencia y los demás servicios que se ofrecen, es una tarea fundamental para la organización. Para ello se establecen sistemas que permitan hacer un seguimiento sistemático al mercado y la competencia que permitan el crecimiento del Piqueteadero Doña Ofelia.
- e) Desarrollar tecnológicamente y de manera integral el piqueteadero para lograr una entidad eficiente y un óptimo servicio al cliente, será una tarea prioritaria en los próximos cinco años.
- f) Crear una cultura de servicio al cliente será una estrategia fundamental para la organización.
- g) El Piqueteadero Doña Ofelia obtendrá niveles que le aseguren su permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad. Para ello, velará por la productividad en términos de eficiencia en la aplicación de sus recursos, mediante estrategias de productividad claramente definidas.

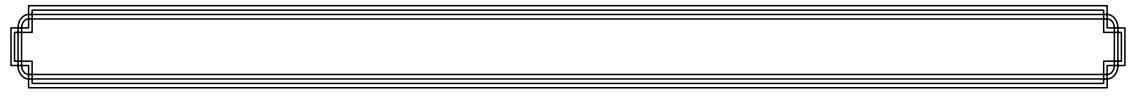
#### **4.1.2 Organización.**

**4.1.2.1 Estructura orgánica.** La estructura orgánica del Piqueteadero Doña Ofelia, tendrá la siguiente estructura, obedeciendo a las necesidades de la misma.

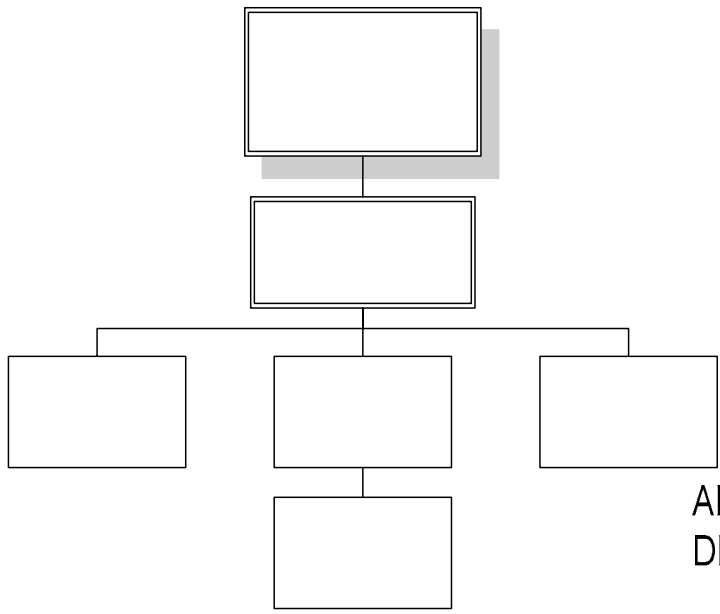
La estructura orgánica esta bien definida, así como sus líneas de autoridad.

La propietaria es la máxima autoridad del Piqueteadero, cuando esta no se encuentra, la máxima autoridad es la administradora. Véase figura 44.

Figura 44. Estructura orgánica propuesta.



### ESTRUCTURA PARA LOS DIAS ENTRE



MESEROS  
ABASTECEDORES  
DE ENFRIADORES  
(2)

**4.1.2.2 Manual de funciones.** Las funciones específicas que debe realizar cada uno de los empleados del Piqueteadero Doña Ofelia se encuentran desglosadas a continuación, las cuales deberán ser debidamente comunicadas a los mismos de manera formal, teniendo presente notificarles las mismas para la correspondiente hoja de vida.

<b>PIQUETEADERO DOÑA OFELIA</b> <b>SOCORRO (SANTANDER)</b> <b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ADMINISTRADORA	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2008
<b>SECCIÓN:</b> ADMINISTRATIVA	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> PROPIETARIA	
<b>SUPERVISA A:</b> TODOS LOS EMPLEADOS	<b>No. DE CARGOS IGUALES:</b> NINGUNO
<b>FUNCIÓN(ES) PRINCIPAL(ES):</b> Responder ante la propietaria por el rendimiento financiero, administrativo y productivo de la empresa.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar las decisiones de la propietaria, así como supervisar el funcionamiento de la empresa, la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas y cuidar de la debida y oportuna ejecución de las operaciones y su contabilización.</li> <li>- Atender las relaciones públicas de la empresa, en especial con los proveedores y con las entidades reguladoras de este tipo de negocios.</li> <li>- Proponer las políticas administrativas de la empresa y preparar los proyectos y presupuestos que serán sometidos a consideración de la propietaria del establecimiento.</li> <li>- Celebrar contratos y todo tipo de negocios dentro del giro ordinario de las actividades de la empresa, en las cuantías y las atribuciones permanentes señaladas por la propietaria.</li> <li>- Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con los presupuestos y las facultades especiales que para el efecto le otorgue la propietaria.</li> <li>- Nombrar y despedir a los empleados, previo el trámite legal correspondiente, con sujeción a las normas laborales vigentes y aplicar u ordenar las sanciones disciplinarias a quienes haya lugar, de conformidad con las normas legales, previa autorización de la propietaria.</li> <li>- Rendir informes periódicamente a la propietaria, con la periodicidad requerida, sobre su gestión gerencial, presentar a su consideración los estados financieros básicos y demás documentos que deban presentarse a la propietaria del negocio.</li> </ul>	

- Ejercer por si mismo la representación judicial o extrajudicial del negocio o empresa.
- Las demás que le correspondan y que le asigne la propietaria de la empresa.
- Supervisar las labores ejecutadas por sus subalternos.
- Implantar los programas de calidad que se requieran para un optimo desempeño
- Realizar las labores Comerciales y de promoción de la empresa.

**PIQUETEADERO DOÑA OFELIA**

**SOCORRO (SANTANDER)**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> MESERO ABASTECEDOR DE ENFRIADORES	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2008
--	-------------------------------

**SECCIÓN:** OPERATIVA

**JEFE INMEDIATO:** ADMINISTRADOR

**SUPERVISA A:** NINGUNO

**No. DE CARGOS IGUALES:** DOS

**FUNCIÓN(ES) PRINCIPAL(ES):**

Responder por la provisión de los enfriadores, y la atención al cliente en las mesas.

**DETALLE DE FUNCIONES:**

- Provisionar diariamente los enfriadores a primera hora de la mañana.
- Llevar el control de las existencias en bebidas y registrar en el kardex las respectivas salidas y entradas de mercancía (bebidas) a la bodega.
- Informar a la administradora cuando las bebidas se encuentren en el mínimo de existencias para que esta proceda a requerir más existencias a las empresas que provisionan estos artículos.
- Responder por la óptima presentación de las mesas para la atención a los clientes, así mismo por que los elementos necesarios tales como saleros, palilleros y servilleteros se encuentran en su sitio y con las cantidades requeridas para la atención diaria.
- Responder por la provisión de ají suficiente para cada mesa, después de cada servicio atendido.
- Atender a los clientes en las mesas de manera optima, e inmediata, una vez ingresen al piqueteadero, facilitándoles el sitio donde se podrán acomodar y brindándoles de manera habilidosa la carta, asesorándoles la mejor opción.
- Enumerar las mesas de manera tal que los mismos clientes sean conscientes de su número de orden, en el caso en que exista mucha clientela en el negocio.
- Atender los pedidos de las mesas en orden de llegada.

- Atender las mesas teniendo en cuenta todas las normas de cortesía y de etiqueta en las mismas, desde el mismo momento de recepcionar al cliente, hasta el momento de retirar el servicio y entregar la cuenta.
- Velar por la óptima presentación del producto antes de transportarlo a la mesa.
- Responder por la música ambiental del negocio, cuidando de que sea la adecuada y su intensidad no moleste a los clientes.
- Responder por el aseo diario a todo el establecimiento.
- Provisionar los baños con toallas de manos y papel higiénico.
- Las demás funciones que considere pertinentes y necesarias su jefe inmediato.

**PIQUETEADERO DOÑA OFELIA  
SOCORRO (SANTANDER)  
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE COCINA

**FECHA:** FEBRERO DE 2008

**SECCIÓN:** OPERATIVA

**JEFE INMEDIATO:** ADMINISTRADOR

**SUPERVISA A:** NINGUNO

**No. DE CARGOS IGUALES:** UNO

**FUNCIÓN(ES) PRINCIPAL(ES):**

Responder por el proceso de elaboración de los alimentos y administración de las diferentes recetas.

**DETALLE DE FUNCIONES:**

- Administrar eficientemente las recetas de preparación de los diferentes platos ofrecidos por el restaurante
- Responder por el mantenimiento de la cocina
- Realizar el correcto control de calidad al producto durante su etapa de elaboración.
- Mantener en buen estado de limpieza el lugar de trabajo
- Responder por el adecuado tratamiento de los materiales y materia prima.
- Verificar que las responsabilidades asumidas por el operario auxiliar de cocina sean correctas en su cumplimiento.
- Las demás funciones que considere pertinentes y necesarias su jefe inmediato.

<b>PIQUETEADERO DOÑA OFELIA SOCORRO (SANTANDER) DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> AUXILIAR DE COCINA	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2008
<b>SECCIÓN:</b> OPERATIVA	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE COCINA	
<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>No. DE CARGOS IGUALES:</b> UNO
<b>FUNCIÓN(ES) PRINCIPAL(ES):</b> Colaborar en las labores de elaboración de los alimentos en el Piqueteadero Doña Ofelia	
<b>DETALLE DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y almacenar en forma organizada la materia prima.</li> <li>- Verificar el peso y calidad de la materia prima</li> <li>- Responder por el correcto bodegaje de la materia prima</li> <li>- Colaborar en servir los platos</li> <li>- Responder por la labor de pelado y lavado de las legumbres utilizadas en las recetas del día.</li> <li>- Realizar el lavado del menaje</li> <li>- Desarrollar ordenes provenientes de su superior inmediato</li> <li>- Cumplir con el reglamento interno de trabajo.</li> <li>- Las demás funciones que considere pertinentes y necesarias su jefe inmediato.</li> </ul>	

<b>PIQUETEADERO DOÑA OFELIA SOCORRO (SANTANDER) DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> AUXILIARES DE PARRILLA	<b>FECHA:</b> FEBRERO DE 2008
<b>SECCIÓN:</b> OPERATIVA	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> ADMINISTRADORA	
<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>No. DE CARGOS IGUALES:</b> UNO
<b>FUNCIÓN(ES) PRINCIPAL(ES):</b>	

Colaborar en las labores de carrillado o asado de las carnes pertenecientes a los piquetes ofrecidos en el Piqueteadero Doña Ofelia

**DETALLE DE FUNCIONES:**

- Responder por el correcto asado de las carnes solicitadas para el asado
- Colaborar en servir los platos
- Desarrollar ordenes provenientes de su superior inmediato
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
- Las demás funciones que considere pertinentes y necesarias su jefe inmediato.

**4.1.2.3 Prestaciones sociales.** El Piqueteadero Doña Ofelia, reconocerá las prestaciones sociales de ley vigentes tales como:

- Cesantías: liquidadas y canceladas en el momento de terminación del contrato ya que este es fijo.
- Intereses a las cesantías: serán canceladas a la terminación del contrato.
- Prima de servicios: para tener derecho a ellas, el empleado deberá haber laborado un mínimo de 90 días en cada periodo. La prima se cancela semestral, el primer periodo abarca de enero 1 a junio 30 y debe ser cancelada a más tardar el 30 de junio. El segundo periodo comprende del 1 de julio al 31 de diciembre y debe ser cancelado hasta el día 20 de diciembre.
- Vacaciones: para tener derecho a esta prestación el empleado debe haber laborado 180 días como mínimo.
- Dotación: 3 dotaciones anuales que comprenden pantalones, camisas, zapatos.

**4.1.2.4. Bienestar social.** Es el conjunto de programas por medio de los cuales se busca satisfacer las necesidades primarias de una persona (alimentación, salud, vivienda, vestuario, educación, y recreación) con el objeto de buscar su bienestar.

El Piqueteadero Doña Ofelia cumplirá con todas las obligaciones exigidas por la ley: para salud se cotizará con la EPS SALUDCOOP por efectos de cubrimiento y garantías en la

prestación del servicio, para riesgos profesionales con SURATEP, dada su calidad y respaldo internacional, en cuanto a caja de compensación estará con CAJASAN.

- **Riesgos profesionales.** EL Piqueteadero Doña Ofelia se afiliará a una ARP, para lo cual se deberá dar cumplimiento a los pasos estipulados por esta empresa teniendo en cuenta lo siguiente:
  - **Información que debe suministrar a la ARP.** Información general de la empresa, Información de sus centros de trabajo con la clase de riesgo, Relación inicial de trabajadores con cédula, nombre, salario, código del centro de trabajo, cargo, fecha de nacimiento, E.P.S. y A.F.P.

**TABLA DE COTIZACIONES MÍNIMAS Y MÁXIMAS**

<b>Clase</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Valor Mínimo</b>	<b>Valor Inicial</b>	<b>Valor Máximo</b>
I	Mínimo	0.348%	0.522%	0.696%
II	Bajo	0.435%	1.044%	1.653%
III	Medio	0.783%	2.436%	4.089%
IV	Alto	1.740%	4.350%	6.960%
V	Máximo	3.219%	6.960%	8.700%

**4.1.2.5 Asignaciones salariales.** Para el óptimo desarrollo de las Responsabilidades de cada una de las personas que laborarán en la empresa Piqueteadero Doña Ofelia, es necesario asignar sueldos acordes con las Responsabilidades de cada cargo, con el nivel de ingresos de la región y con la disponibilidad de personal laboral.

Tabla 51. Asignaciones salariales.

Nombre del Cargo	Sueldo	Seguro	Horario
Propietaria	\$1.000.000	Cooameva	Todo el día
Administradora	\$600.000	Cooameva	Todo el día
Mesero	\$200.000	Cooameva	7:00 a.m. - 3:00 p.m.
Mesero abastecedor de enfriadores	\$20.000 / día	Cooameva	Sábados y domingos
Jefe de Cocina	\$300.000	Cooameva	6:00 a.m. – 3:30 p.m.
Auxiliares de Parrilla	\$20.000 / día	Cooameva	Sábados y domingos

Fuente: piqueteadero Doña Ofelia

Los conceptos que componen el sueldo serán:

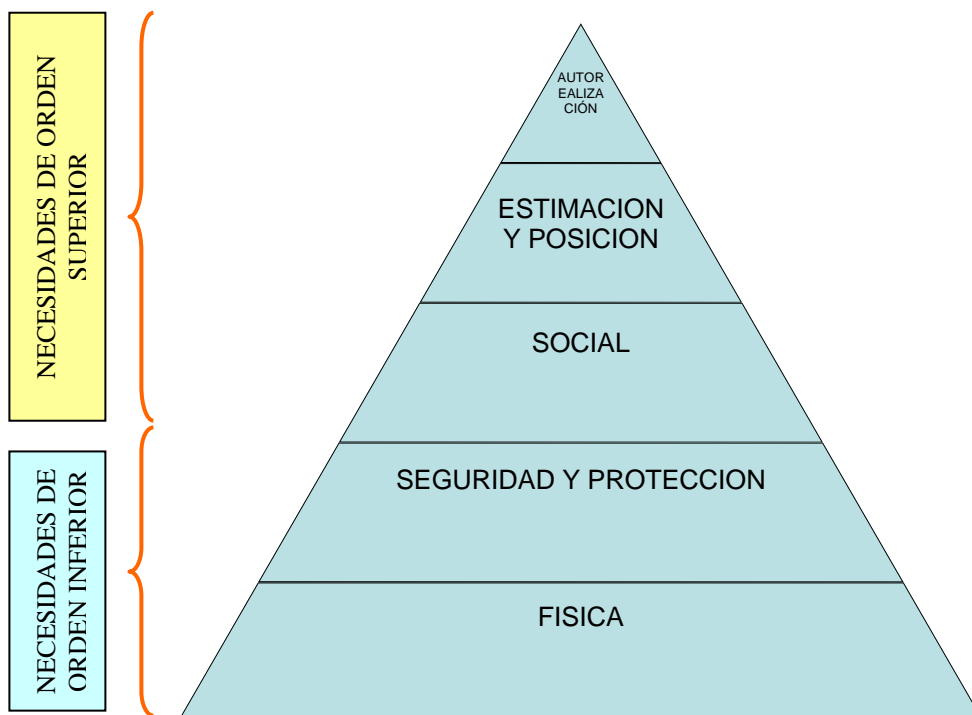
- ◆ Asignación básica
- ◆ Auxilio de transporte
- ◆ Cesantías = 8.33% mensual
- ◆ Int. Cesantías = 1% de las cesantías
- ◆ Prima legal = 8.33% mensual
- ◆ Vacaciones = 8.33% mensual
- ◆ Aportes parafiscales = Caja de compensación =4%  
ICBF = 3%  
SENA = 2%
- ◆ Aportes en salud = 8%
- ◆ Aportes en pensión = 10.125%
- ◆ Riesgos profesionales = 1.5 %
- ◆ Dotación = 5%

Todos los porcentajes están dados en función del sueldo a excepción del subsidio de transporte que es fijado directamente por el Gobierno nacional. En cuanto a asignación salarial, el personal se encuentra satisfecho, dado que ganan de acuerdo al mercado, es decir, en negocios similares, ganan de manera similar.

En cuanto a la seguridad social, todos cuentan con ella, por circunstancias de legalidad y por prevención respecto a posibles enfermedades normales. El horario de trabajo es entre 8 y 10 horas diarias para las personas de tiempo completo como lo son la propietaria, la administradora y la Jefe de cocina. El mesero principal trabaja 8 horas diarias. Los demás ganan por labor realizada durante los fines de semana.

**4.1.3 Dirección.** En el piqueteadero Doña Ofelia se tendrá en cuenta la escala de necesidades de las personas que trabajan en el mismo, teniendo como modelo la jerarquía de las necesidades de Maslow, por lo tanto propenderá por manejar unos niveles de remuneración adecuadas de manera tal que se pueden satisfacer inicial y suficientemente las necesidades de orden inferior, y con el tiempo lograr cubrir las necesidades de orden superior. Para visualizar la forma de lograr este aspecto se observa la siguiente figura.

Figura 45. Esquema de satisfacción de necesidades adoptado.



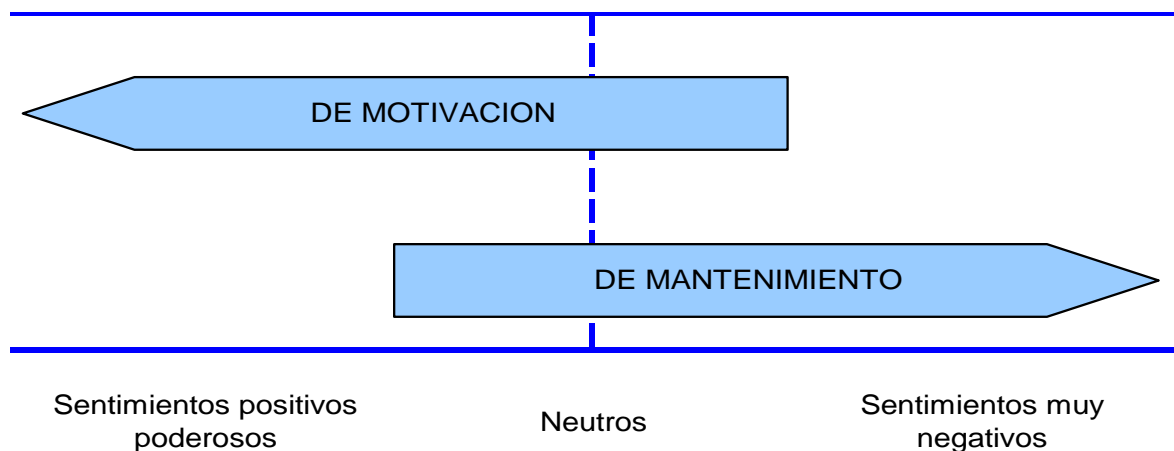
Fuente: Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill. Mexico, 1992.

Así mismo se tendrá en cuenta la motivación y los factores de mantenimiento promulgados por Herzberg<sup>10</sup>, el cual consiste en factores de motivación y mantenimiento. Se persigue que el mayor número de sentimientos sean buenos positivos y poderosos y eliminar o minimizar en todos los casos sentimientos negativos o muy negativos. Ejemplo de lo anterior, los sentimientos negativos se pueden generar por salarios bajos.

Algunos factores sirven primordialmente para elevar la satisfacción y la motivación, pero en algunos casos su ausencia no es muy negativa. Estos factores se conocen como de motivación “motivadores o satisfactores”, dado que generarán en el empleado impulsos internos hacia un mejor rendimiento.

Otros factores, provocan primordialmente falta de satisfacción en los empleados cuando se encuentran ausentes, pero su presencia no proporciona una motivación poderosa, a estos se les llama “factores de mantenimiento, factores de higiene o insatisfactores”. Entonces, de acuerdo con lo anterior, se aplicará este sistema teniendo presente el siguiente diagrama.

Figura 46. Factores de motivación comparados con los de mantenimiento.



Fuente: Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill. Mexico, 1992.

<sup>10</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman, the Motivation to work, New York; Jhon Wiley and Sons, Inc, 1959. Véase también Clifford E. Jurgensen, “Preferences (What Makes a Job Good or Bad)”, Journal of applied Ssychology, june 1978, pp. 267-276).

Cuando aumenta la edad de los trabajadores, tienden a sentirse más satisfechos en sus empleos. Hay varias razones para ellos, tales como las expectativas menores y un mejor ajuste a su situación de trabajo, debido a su experiencia en él. Por otra parte, los trabajadores más jóvenes tienden a estar menos satisfechos, por sus expectativas más altas, su menor ajuste y otras causas. Puede haber excepciones, pero la tendencia a una mayor satisfacción en el trabajo a medida que aumenta la edad se demuestra en diversos estudios realizados por expertos. Los grupos de edades y los índices de satisfacción son los siguientes:

Tabla 52. Edades e índices de satisfacción promediados.

<b>Menos de treinta años</b>	<b>3.14</b>
Treinta - cuarenta años	3.42
Cuarenta y uno - cincuenta y cinco años	3.57
<i>Más de cincuenta y cinco años</i>	3.63

Fuente: Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill. Mexico, 1992.

#### **4.1.3.1 Propuesta para integración del personal al puesto de trabajo.**

**a. Convocatoria.** Es la forma de atraer personal al piqueteadero aptos para trabajar. La empresa denominada Piqueteadero Doña Ofelia utilizará como fuente los medios de comunicación: radio, televisión local, clasificados y la recomendación directa. Una vez recolectadas las hojas de vida de la persona aspirante, se seleccionan las hojas del personal que a priori sea más idónea para el cargo promocionado. La selección se realizará teniendo en cuenta el perfil exigido para el cargo solicitado.

**b. Selección.** El objeto es elegir al personal que va a ser integrado o no al Piqueteadero.

Una vez concluida esta primera etapa, se procede a realizar la entrevista preliminar, esto en el caso de existir un gran número de candidatos. Esta entrevista la realiza la administradora del Piqueteadero en un tiempo comprendido entre cinco y diez minutos, y tiene como único fin excluir los candidatos que manifiestamente no son aceptables. A los demás se les da un formato de hoja de vida para que la llenen y se les cita para los exámenes.

El responsable del proceso selectivo analizará las hojas de vida y confrontará las referencias.

Una vez realizado lo anterior, se efectuarán las entrevistas de selección.

Analizados los exámenes y tomada la decisión, se comunicarán los resultados en forma personal o por medio de una carta privada.

**c. Contratación.** Corresponde al hecho de realizar legalmente la vinculación del personal al Piqueteadero, una vez cumplidos los requisitos. Se realizará para formalizar este hecho un contrato de trabajo a termino fijo. Se le dan a conocer las Responsabilidades del cargo a ocupar, las condiciones y reglamento de la empresa, su posición dentro de la empresa y finalmente se le cita el día en que comenzará su periodo de prueba.

**d. Inducción.** Consiste en transmitir al empleado la información con respecto a sus Responsabilidades de tal forma que se le facilite y se agilice su adaptación a la empresa. El Piqueteadero Doña Ofelia reunirá el personal, les facilitará la información sobre la empresa, su filosofía, su organigrama, y sus objetivos, así mismo se les proyectarán videos relacionados con la atención al cliente y mercadeo del servicio.

**d. Desarrollo del personal.** En el piqueteadero se llevará a cabo la capacitación de los empleados cada vez que así se requiera, ya sea de manera individual o colectiva. Esta capacitación se realizará de las siguientes formas:

- ***Durante el trabajo.*** Se llevará a cabo cuando la Administradora enseña a sus operativos aquello que deben hacer
- ***Instrucción Externa.*** Consiste en enviar a la gente a Instituciones especialmente dedicadas al entrenamiento.
- ***Asesoría de Instructores expertos en diferentes áreas.***

- **Capacitación de orientación.** Se refiere a la “inducción” del funcionario en el piqueteadero Doña Ofelia haciéndole conocer el funcionamiento de la organización, sus metas, las normas de seguridad, los reglamentos, las políticas de salarios, etc.
- **Capacitación de sensibilización.** Los cursos de relaciones humanas, las sesiones de motivación, los laboratorios vivenciales, etc., pertenecen a este grupo. Tales experiencias se realizarán bajo la guía de expertos en el comportamiento y se deberán llevar a cabo con seriedad para que no sean creadoras de conflictos.

**4.1.5 Control.** Las técnicas y sistemas de control son en esencia las mismas para el efectivo (contabilidad), procedimientos administrativos, moral, calidad de los productos ofrecidos, servicio al cliente, o cualquier otra área que requiera del mismo. El proceso básico de control se realizará desde el área de administración y estará bajo la responsabilidad de la administradora del Piqueteadero Doña Ofelia, para lo cual deberá cumplir con los siguientes pasos:

**1). Establecimientos de estándares.**

Los estándares aprobados para medición de control son:

- Estándares financieros
- Estándares administrativos
- Estándares comerciales

**a. Estándares financieros:** los estándares financieros aprobados para ejercer control o monitoreo financiero son los que se detallan en el desarrollo del plan de mejoramiento del área financiera en el numeral 4.4 los cuales deben ser desarrollados en un 100% para medir cuantitativamente el desempeño en términos de moneda por parte del Piqueteadero Doña Ofelia.

**b. Estándares administrativos:** Los estándares administrativos aprobados para ejercer control o monitoreo en el área administrativa son a saber:

**INDICADORES DE GESTION PLAN DE MEJORAMIENTO PIQUETEADERO  
DOÑA OFELIA**

QUE (ESTRATEGIA)	COMO (ACCION)	INDICADORES DE GESTION
<b>AREA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS</b>		
Realizar una optima gestión de los activos fijos del negocio	Depurar la base de datos de los inventarios de activos fijos y activos menores	# activos seleccionados y depurados -----# total de activos existentes
	Realizar un avalúo de los activos fijos que lo ameriten y un cálculo estimado del precio de los demás	# activos avaluados -----# total de activos que ameritan # activos calculados en precio -----# total de activos que no ameritan avalúo
	Diseñar una base de datos en hoja de cálculo y un kardex individual para el control de todos los activos.	Base de datos diseñada y poblada
	Codificar los activos fijos y reseñarlos con etiquetas	# activos reseñados -----# total de activos existentes
Diseño de un plan de capacitación a los empleados	Diagnóstico de necesidades de capacitación	diagnostico realizado
	Realización de contactos para lograr la capacitación del cuerpo docente	# cursos gestionados -----# total de cursos solicitados y aprobados
	Ejecucion de las jornadas de trabajo para capacitación.	# cursos realizados -----# total de cursos gestionados
Diseño de un plan motivacional para los empleados del Piqueteadero		Nivel de ausentismo a la jornada
	Realización de una convivencia con los empleados a fin de potencializar sus valores, su autoconvicción por el trabajo en el Piqueteadero Doña Ofelia	Autoevaluación de los empleados
		Calificación cualitativa otorgada por el responsable de la actividad
		Indice de Clima laboral
	Realización de charlas motivacionales en aspectos inherentes a superación personal, liderazgo, motivación, valores.	Nivel de ausentismo a las jornadas
		Participación del personal en las jornadas
	Realizacion de un paseo de integración a un sitio turístico ya sea del municipio o de la provincia o finca. Duración 1 día.	Nivel de ausentismo a la actividad
Implementación de una gerencia facilitadora	Determinación de un plan de trabajo de la Gerencia en la institución, con mirar a la labor facilitadora de gestión y cumplimiento del ciclo PHVA. Cumplir el presente plan de mejoramiento.	Plan realizado al 100% a noviembre de 2008
	Puesta en marcha del plan de trabajo de la Gerencia Facilitadora.	A partir de enero 1 de 2009
Estandarización de normas y procesos	Desarrollo Plan normativo interno	PNII totalmente diseñado y desarrollado
	Socialización Plan normativo interno	Jornada de socialización realizada con todo el personal
	Desarrollo Manual de Normas y Procedimientos administrativas y financieras	Manual totalmente diseñado y desarrollado
	Socialización Manual de Normas y procedimientos administrativas y financieras.	Jornada de socialización realizada con todo el personal
	Desarrollo Manual de Gestión de Activos fijos	Manual totalmente diseñado y desarrollado
	socializacion Manual de activos fijos	Jornada de socialización realizada con todo el personal
	Desarrollo del Manual de Procedimientos contables	Manual totalmente diseñado y desarrollado
	Socialización Manual de procedimientos contables	Jornada de socialización realizada con todo el personal

**C. Estándares comerciales:** Los estándares comerciales aprobados para ejercer control o monitoreo en el área comercial son a saber:

<b>INDICADORES DE GESTION PLAN DE MEJORAMIENTO PIQUETEADERO DOÑA OFELIA</b>		
<b>QUE (ESTRATEGIA)</b>	<b>COMO (ACCION)</b>	<b>INDICADORES DE GESTION</b>
<b>AREA COMERCIAL</b>		
Diseñar una estrategia publicitaria clara de la institucion	Elaborar portafolio de servicios	Portafolio de servicios totalmente diseñado
	Elaboración y lanzamiento video institucional con el propósito de lograr su masificación en los medios de comunicación y a nivel institucional.	Video institucional elaborado y promocionado.
	Elaboración de un comercial televisivo para promocionar en los canales locales de televisión los servicios del Piqueteadero	Comercial televisivo totalmente elaborado
	Elaboración y lanzamiento de la página web del piqueteadero	Página web elaborada y promocionada. Número de personas que vistan la página en un periodo de tiempo
	Elaboracion de accesorios Piqueteadero Doña Ofelia: manillas, calcomanías, cachuchas.	total de manillas, calcomanías y cachuchas elaborados Vs. Vendidos.

**2). Medición del desempeño contra estos estándares.** Para cada uno de los estándares definidos en el numeral anterior, se ha definido un nivel de medición, de modo tal que el mismo indicador mida la efectividad del mismo contra el estándar y se define también un semáforo de cumplimiento de indicadores.

Cuando el semáforo se encuentra en rojo, se indica que el nivel de realización del indicador cruzado con el nivel de impacto del mismo se encuentra entre 1 y 2 puntos.

Cuando el semáforo se encuentra en amarillo, se indica que el nivel de realización del indicador cruzado con el nivel de impacto del mismo se encuentra entre 3 y 4 puntos.

Cuando el semáforo se encuentra en verde, se indica que el nivel de realización del indicador cruzado con el nivel de impacto del mismo se encuentra entre 5 y 9 puntos.

A continuación se detallan estas Tablas, los cuales se encuentran automatizados en hojas de cálculo de Excel.

**INDICADORES DE GESTION PLAN DE MEJORAMIENTO PIQUETEADERO DOÑA OFELIA**

QUE (ESTRATEGIA)	COMO (ACCION)	INDICADORES DE GESTION	MINIMO	TIPO	FRECUENCIA DE MEDICION	SEMAFORO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES							
						MAGNITUD DE IMPACTO			MAGNITUD DE REALIZACION			RESULTADO NUMERICO	
AREA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS						1	2	3	1	2	3		
Realizar una optima gestión de los activos fijos del negocio	Depurar la base de datos de los inventarios de activos fijos y activos menores	# activos seleccionados y depurados -----# total de activos existentes	100%	Realización	Una sola vez							0	
	Realizar un avalúo de los activos fijos que lo ameriten y un cálculo estimado del precio de los demás	# activos evaluados -----# total de activos que ameritan	100%	Realización	Anual								0
		# activos calculados en precio -----# total de activos que no ameritan avalúo	100%	Realización	Anual								0
		Diseñar una base de datos en hoja de cálculo y un karex individual para el control de todos los activos.	Base de datos diseñada y poblada	100% de poblamiento de datos	Realización	Anual							
	Codificar los activos fijos y reseñarlos con etiquetas	# activos reseñados -----# total de activos existentes	100%	Realización	Anual								0
Diseño de un plan de capacitación a los empleados	Diagnóstico de necesidades de capacitación	diagnostico realizado	100%	Realización	Una sola vez								0
	Realización de contactos para lograr la capacitación del cuerpo docente	# cursos gestionados -----# total de cursos solicitados y aprobados	100%	Realización	Una sola vez								0
		# cursos realizados -----# total de cursos gestionados	100%	Realización	Semestral								0
	Ejecucion de las jornadas de trabajo para capacitación.												0
Diseño de un plan motivacional para los empleados del Piqueteadero	Realización de una convivencia con los empleados a fin de potencializar sus valores, su autoconvicción por el trabajo en el Piqueteadero Doña Ofelia	Nivel de ausentismo a la jornada	0%	Impacto	Semestral								0
		Autoevaluación de los empleados	70% de puntos a favor de la institución	Impacto	Senestral								0
		Calificación cualitativa otorgada por el responsable de la actividad	80% de satisfacción	Impacto	Senestral								0
	Realización de charlas motivacionales en aspectos inherentes a superación personal, liderazgo, motivación, valores.	Índice de Clima laboral	70% de satisfacción	Impacto	Senestral								0
		Nivel de ausentismo a las jornadas	0%	Impacto	Semestral								0
		Participación del personal en las jornadas	80% de los asistentes	Impacto	Senestral								0
	Realización de un paseo de integración a un sitio turístico ya sea del municipio o de la provincia o finca. Duración 1 día.	Nivel de ausentismo a la actividad	0%	Impacto	Semestral								0
		Grado de satisfacción del personal	80% de satisfacción	Impacto	Anual								0
		Grado de satisfacción del responsable de la actividad	80% de satisfacción	Impacto	Anual								0
	Implementación del día saludable. Jornada de salud anual, en la cual se cuente con las EPS a las cuales el piqueteadero cotiza la salud de sus empleados y con entidades que deseen colaborar y prestar sus servicios, para que los empleados tengan chequeos generales tales como: revisión de exámenes de laboratorio, tamizaje visual, nutricionista, masajes, valoración en fisioterapia y postura corporal, charlas de salud realizadas por especialistas en cada ramo, taller de pausas activas, toma de citologías, etc. Jornada deportiva	Nivel de ausentismo a la actividad	0%	Impacto	Anual								0
		Casos promovidos a medicina particular (general, optometría, nutricionista, fisioterapeuta, etc)	100% de los que presenten casos	Realización	Anual								0
		Seguimiento a los remitidos o promovidos	80% de asistencia de los remitidos por casos especiales	Realización - Impacto	Anual								0
		# empleados remitidos por casos especiales -----# total de empleados	Todos los que sufran de alguna patología	Realización	Anual								
	Grado de ausentismo por enfermedad	máximo el 5% en el año.	Impacto	Anual								0	
Implementación de una gerencia facilitadora	Determinación de un plan de trabajo de la Gerencia en la institución, con mirar a la labor facilitadora de gestión y cumplimiento del ciclo PHVA. Cumplir el presente plan de mejoramiento.	Plan realizado al 100% a noviembre de 2008	100%	Realización - Impato	Una sola vez								0
	Puesta en marcha del plan de trabajo de la Gerencia Facilitadora.	A partir de enero 1 de 2009	100% verificando la gestión	Realización - Impato	Anual								0
Estandarización de normas y procesos	Desarrollo Plan normativo interno	PNII totalmente diseñado y desarrollado	100% de la tarea ejecutada	Realización	Una sola vez								0
	Socialización Plan normativo interno	Jornada de socialización realizada con todo el personal	100% de la tarea ejecutada	Realización	Una sola vez								0
	Desarrollo Manual de Normas y Procedimientos administrativas y financieras	Manual totalmente diseñado y desarrollado	100% de la tarea ejecutada	Realización	Una sola vez								0
	Socialización Manual de Normas y procedimientos administrativas y financieras.	Jornada de socialización realizada con todo el personal	100% de la tarea ejecutada	Realización	Una sola vez								0
	Desarrollo Manual de Gestión de Activos fijos	Manual totalmente diseñado y desarrollado	100% de la tarea ejecutada	Realización	Una sola vez								0
	socialización Manual de activos fijos	Jornada de socialización realizada con todo el personal	100% de la tarea ejecutada	Realización	Una sola vez								0
	Desarrollo del Manual de Procedimientos contables	Manual totalmente diseñado y desarrollado	100% de la tarea ejecutada	Realización	Una sola vez								0
	Socialización Manual de procedimientos contables	Jornada de socialización realizada con todo el personal	100% de la tarea ejecutada	Realización	Una sola vez								0

### INDICADORES DE GESTION PLAN DE MEJORAMIENTO PIQUETEADERO DOÑA OFELIA

QUE (ESTRATEGIA)	COMO (ACCION)	INDICADORES DE GESTION	MINIMO	TIPO	FRECUENCIA DE MEDICION	SEMAFORO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES							
						MAGNITUD DE IMPACTO			MAGNITUD DE REALIZACION			RESULTADO NUMERICO	
AREA COMERCIAL						1	2	3	1	2	3		
Diseñar una estrategia publicitaria clara de la institucion	Elaborar portafolio de servicios	Portafolio de servicios totalmente diseñado	la actividad debe realizarse al 100% para lograr el éxito de la misma	Realización - Impacto	Una sola vez								0
	Elaboración y lanzamiento video institucional con el propósito de lograr su masificación en los medios de comunicación y a nivel institucional.	Video institucional elaborado y promocionado.	la actividad debe realizarse al 100% para lograr el éxito de la misma	Realización - Impacto	Una sola vez								0
	Elaboración de un comercial televisivo para promocionar en los canales locales de televisión los servicios del Piqueteadero	Comercial televisivo totalmente elaborado	la actividad debe realizarse al 100% para lograr el éxito de la misma	Realización - Impacto	Una sola vez								0
	Elaboración y lanzamiento de la página web del piqueteadero	Página web elaborada y promocionada. Número de personas que visitan la página en un periodo de tiempo	la actividad debe realizarse al 100% para lograr el éxito de la misma	Realización - Impacto	Una sola vez								0
	Elaboración de accesorios Piqueteadero Doña Ofelia: manillas, calcomanías, cachuchas.	total de manillas, calcomanías y cachuchas elaborados Vs. Vendidos.	80% en ventas. 100% de la actividad realizada	Realización - Impacto	mensualmente durante su etapa de ejecución								0
													0

**3). Corrección de las desviaciones.** De acuerdo con el color esquematizado en el semáforo, se podrá deducir el nivel de cumplimiento del indicador y el nivel de desviación del mismo con respecto al estándar. En ese orden de ideas, se tendrá prioridad en la corrección para los indicadores que presenten semáforo rojo y en segunda instancia se tendrá atención en los indicadores que presenten semáforo amarillo. Los indicadores que presenten semáforo verde, se consideran logrados de manera eficiente, por tal motivo, no tendrán feedback o retroalimentación, sencillamente se tratan de seguir realizando de la misma manera para conservar la puntuación y lograr la máxima (9 puntos).

#### 4.2 ÁREA DE MERCADO

Se puede describir como el proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

**4.2.1 Análisis de los clientes.** A través del análisis de los clientes realizado en la aplicación de instrumentos en el capítulo 2, se han definido las políticas en cuestión de servicio al cliente del Piqueteadero Doña Ofelia, las cuales son:

- Procurar seguir estando en el punto de recordación de los clientes del piqueteadero en primer lugar, así mismo lograr su fidelización, a través de una optima prestación del servicio y una excelente calidad en la comida ofrecida.
- Se conoce que el promedio de asistencia de los clientes al Piqueteadero es Quincenal.
- El precio promedio por plato que podrá ser pagado por los clientes del Piqueteadero durante el año 2008 será entre \$6000 y \$8000, por lo tanto no se podrá incrementar el precio de los platos por encima de este promedio para este periodo de tiempo.
- El perfil del cliente del Piqueteadero es no asistir solo, asistir en grupos de 3 o 4 personas, por lo tanto, las mesas deberán estar acondicionadas para grupos de personas con este promedio de cantidad, es decir, mesas mínimo de cuatro personas y máximo de 8 personas, teniendo prelación las mesas de 4 puestos.
- Para los clientes es más gratificante asistir al sitio, por lo que se debe propender por un lugar limpio, agradable, y adecuado para su atención a los clientes.
- El Piqueteadero deberá seguir manteniendo la línea de comida, es decir piquete típico y sopas tradicionales.
- El sitio deberá contar con: instalaciones higiénicas, infraestructura física adecuada, ambiente agradable (música instrumental a volumen prudente, decoración adecuada acorde con el producto – alimentos-), rapidez y efectividad en la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes y atención al cliente en la mesa con profesionalismo, respeto y esmero.

**4.2.2 Compra de suministros.** El Piqueteadero Doña Ofelia tiene contactos directos con los proveedores de siempre, en especial los de las carnes de res, de cerdo y de pollo, dado que el esposo de la propietaria es un expendedor de carne en la fama principal de la casa de mercado del Socorro. En virtud de lo anterior y una vez analizados todos los proveedores, se han designado como fijos los actuales proveedores descritos en el capítulo 2.

Las compras de los suministros se realizarán el día jueves de cada semana, por ser el día de mercado en el cual se conseguirán los elementos más frescos y a mejor precio.

Los pagos para los proveedores se realizarán en forma quincenal y en efectivo.  
Los insumos serán recogidos por la Administradora del Piqueteadero en el sitio de venta de cada proveedor.

**4.2.3 Venta de productos/servicios.** Se propone el siguiente Plan Publicitario para llevar a cabo en el Piqueteadero Doña Ofelia:

**4.2.3.1 Objetivo.** Posicionar al Piqueteadero Doña Ofelia, mediante los medios adecuados para promocionar sus servicios.

**4.2.3.2 Nombre de la empresa.** El negocio para sus fines publicitarios y de gestión legal se seguirá denominando PIQUETEADERO DOÑA OFELIA. Se considera pertinente dejar el mismo nombre, toda vez que se trata de un nombre con un nivel de recordación “TOP OF MIND” ya posicionado en la mente de los clientes y de los Socorranos de manera general.

**4.2.3.3 Logotipo.** Véase anexo F.

**4.2.3.4 Slogan o lema.** El slogan escogido para el Piqueteadero Doña Ofelia es el siguiente:

***“Al carbón con la mejor sazón”***

Con esta frase se busca orientar al cliente a utilizar el servicio resaltando la principal característica del sitio con respecto a la calidad de la comida, dado que es al carbón.

**4.2.3.5 Análisis de medios.** Existe diversidad de alternativas para dar a conocer una empresa, con grandes ventajas de reconocimiento en el municipio, así por ejemplo se pueden utilizar pasacalles, pautas radiales, impresos, tarjetas y titulares de prensa entre otros.

**4.2.3.6 Selección de medios.** El Piqueteadero Doña Ofelia como medios publicitarios utilizará pasacalles, pautas radiales, a través de las emisoras del Municipio, el canal local de T.V y la prensa regional (Vanguardia Liberal), dado que estos son los medios que llegan de manera más directa a los clientes del Municipio del Socorro.

- **Pasacalles.** Se ubicarán en los sitios estratégicos del Municipio (vías arterias) y sector del mercado. Véase anexo G.
- **Radio.** Se transmitirán pautas radiales con una duración de 30 segundos, 4 veces al día en la etapa del relanzamiento del piqueteadero en las dos emisoras de más rating en el Municipio, en los horarios y programas de mayor sintonía.
- **Televisión local (parabólica).** Aprovechando que en la localidad se cuenta con servicio de canal de TV local y se transmite un noticiero semanal, se pretende pautar en este espacio con una producción en vídeo de la mejor calidad.
- **Señalización periférica.** Señalización a través de colombinas publicitarias indicando la ruta hacia el restaurante y la distancia en kms. o metros. Véase anexo H.
- **Volantes.** Distribución de volantes publicitarios del Piqueteadero donde se halle el croquis para llegar al sitio. Véase anexo I.

**4.2.3.7. Planificación de productos y servicios.** Incluye actividades como Plan de presupuesto, lanzamiento o relanzamiento del negocio (piqueteadero doña Ofelia)

- **Lanzamiento.** Se realizará un acto de relanzamiento de carácter público para los clientes de la municipalidad en el cual se realizarán rifas de atenciones, primera bebida gratis para todos los visitantes durante 1 semana, habrá orquesta y promoción del servicio durante el día. El presupuesto de relanzamiento para la realización de este evento será el siguiente:

Tabla 53. Presupuesto de lanzamiento

<b>Actividad</b>	<b>Valor</b>
Atenciones obsequiadas	\$150.000
Bebidas obsequiadas	\$500.000
Orquesta	\$800.000
Alquiler de equipos y animación	\$200.000
Publicidad visual (pasacalles, volantes y plegables)	\$350.000
<b>Total</b>	<b>2'000.000</b>

Fuente. Autores del proyecto

- **Presupuesto primer mes.** Lo correspondiente a gastos de publicidad durante la etapa de relanzamiento del piqueteadero Doña Ofelia, así:

Tabla 54. Presupuesto primer mes

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Valor c/u</b>	<b>Total mensual</b>
4	Pautas radiales por emisora	\$833.33	\$200.000.00
16	Comerciales con video en la parabólica local	\$30.000	\$480.000.00
1	Pauta en páginas amarillas	\$300.000	300.000.00
5	Colombinas publicitarias metálicas de 80 cm x 1 mt	\$100.000	\$500.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.480.000.00</b>

Fuente. Autores del proyecto

- **Presupuesto anual de publicidad.** El presupuesto durante el primer año será el siguiente:

Tabla 55. Presupuesto anual de publicidad

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Año</b>
Afiches del restaurante	200 Unidades	\$200.000.00
Presupuesto comercial primer mes		\$1.480.000.00
Publicidad radial mensual	\$100.000 a partir del 2° mes	1.200.000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.880.000.00</b>

Fuente. Autores del proyecto

**4.2.4 Políticas de precios.** La escala de precios fijada para los diferentes platos del Piqueteadero Doña Ofelia son:

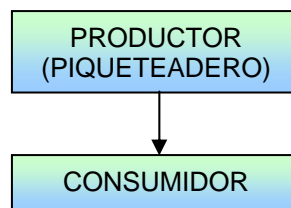
Tabla 56. Lista de precios.

Tipo de piquete	Precio
Piquete con carne de res (carne, yuca, papa, ají):	\$5.500
Piquete de sobrebarrida (sobrebarriga, yuca, papa, ají):	\$5.500
Piquete con lomo de cerdo (lomo, yuca, papa, ají):	\$6.000
Piquete con pechuga de pollo (pechuga, yuca, papa, aji);	\$6.000
Chorizos	\$600 la unidad
Sopa	\$1000 plato
Gaseosa 1 ¼ litro	\$2000
2 ½ litro	\$4000
350 ml	\$1000
Cerveza Aguila	\$1100
Cerveza Costeña y Pilsen	\$1200
Agua en botella	\$1000

Fuente: Piqueteadero Doña Ofelia.

**4.2.5 Distribución.** El canal de comercialización del servicio para el Piqueteadero doña Ofelia será el siguiente:

Figura 47. Canal de distribución propuesto.



Fuente: investigadores del proyecto

**4.2.6 Investigación de mercados.** Para llevar a cabo el presente estudio, se desarrolló una investigación de mercados, la cual se ha definido realizar cada año siguiendo los mismos parámetros, a fin de ir alineando la organización (piqueteadero Doña Ofelia) a los cambios del mercado.

### **4.3 AREA DE PRODUCCION**

La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

#### **4.3.1 Los procesos:**

**4.3.1.1 Procedimiento de compra de materia prima.** Semanalmente la administradora del piqueteadero, lista las necesidades del negocio teniendo en cuenta la minuta de la semana separando el mercado de plaza y el mercado de supermercado. Se dirige a estos sitios y adquiere los productos que se requieren para el normal funcionamiento del negocio. Una vez adquiridos todos los productos, procede a transportarlos hasta el Piqueteadero.

**4.3.1.2 Procedimiento de almacenamiento de la materia prima.** Una vez la administradora arriba al piqueteadero con la materia prima comprada para la elaboración de los alimentos los operarios de cocina proceden a organizarla de la siguiente manera:

- Las carnes son acecinadas<sup>11</sup> y puestas en el refrigerador
- Las verduras con seleccionadas, puestas en bolsas y almacenadas en el refrigerador
- Los cereales y demás mercado seco es distribuido en los diferentes recipientes y colocados en la alacena.

---

<sup>11</sup> Significa: Salar las carnes.

**4.3.1.3 Preparación de un alimento.** La preparación de un alimento en el Piqueteadero Doña Ofelia consta de los siguientes pasos:

La jefe de cocina selecciona los alimentos del menú diario, realiza el pesaje y la medida de los alimentos a procesar en el día, verificando la calidad de la materia prima (alimentos sin procesar).

Una vez realiza este proceso, transporta los alimentos hasta el sitio de preparación.

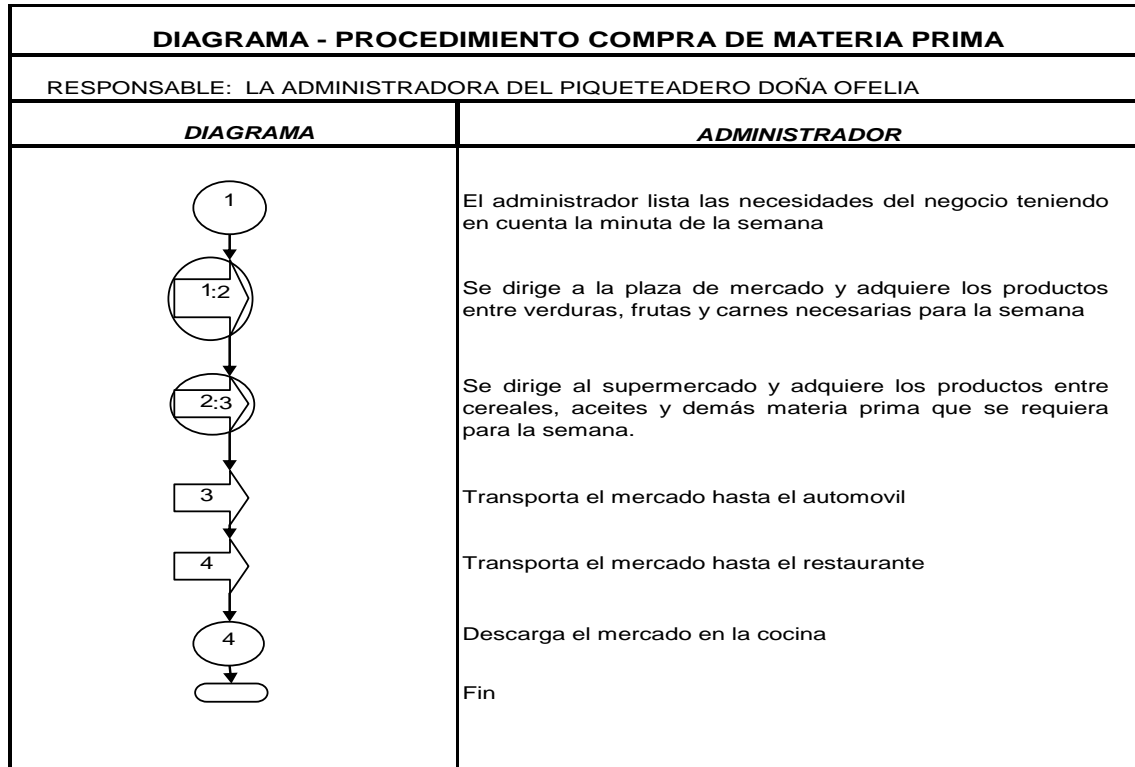
A fin de estar más seguro, verifica la receta a efectos de comprobar que no haga falta ningún ingrediente.

La jefe de cocina junto con la auxiliar de cocina preparan los alimentos para la cocción, colocar recipientes al fuego y van agregando los ingredientes de acuerdo al orden de la receta. La cocción se lleva a cabo verificando el punto de cocinado y el tiempo del mismo.

La jefe de cocina debe verificar la calidad del producto y certificar que haya quedado bien elaborado. Una vez el alimento está cocido o asado se baja del fuego y se procede a distribuirlo, de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes.

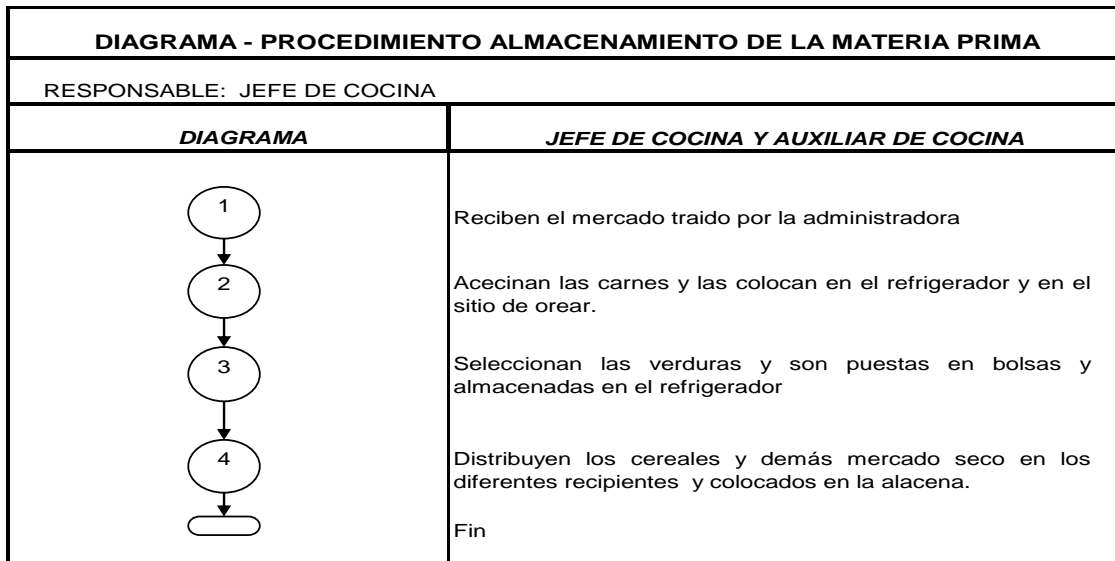
**4.3.1.4 Diagrama de operación.** A continuación se da a conocer la descripción gráfica de las etapas técnicas en el proceso de elaboración de los alimentos en el piqueteadero doña Ofelia (véase figuras 34, 35 y36).

Figura 48. Procedimiento compra de materia prima.



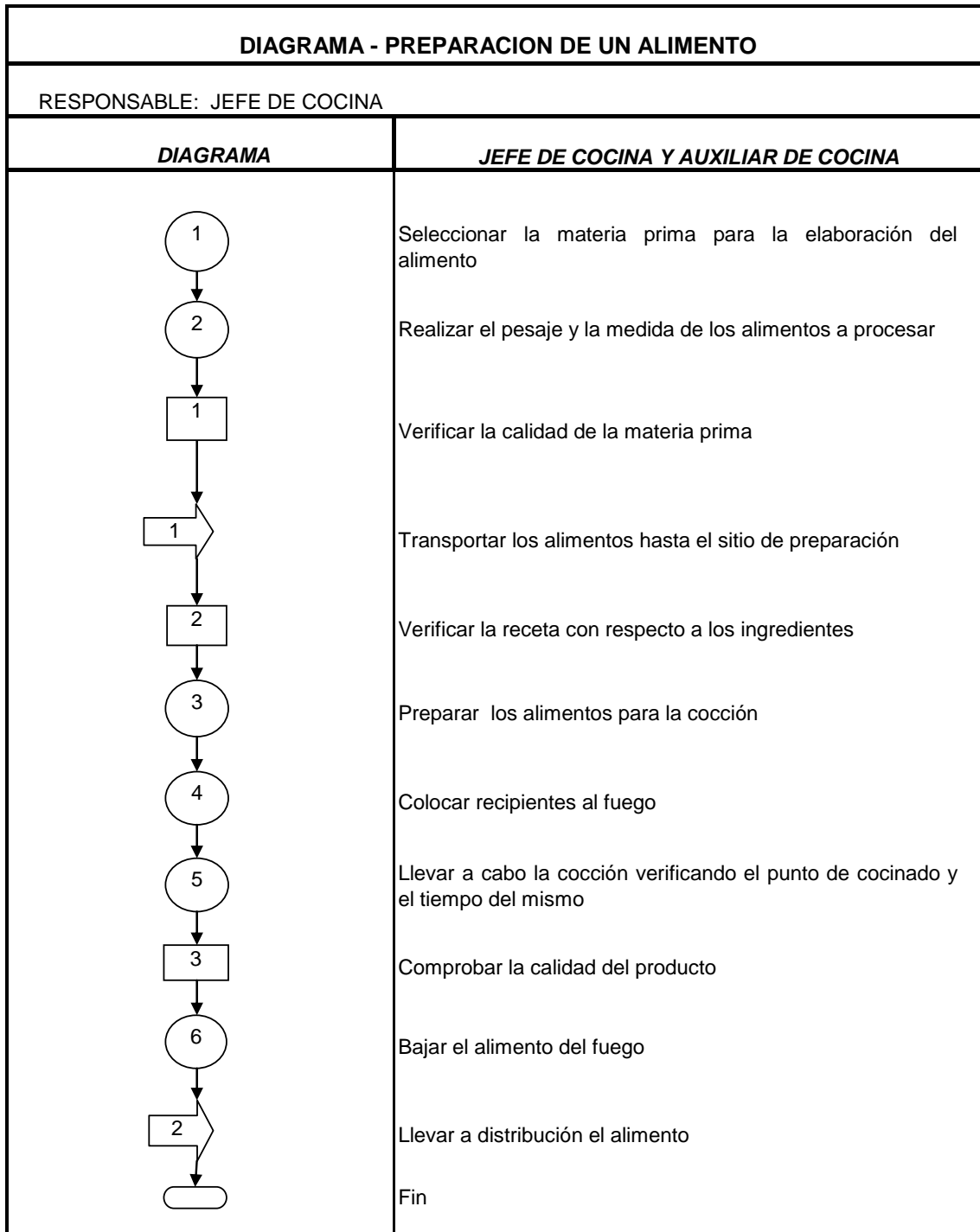
Fuente: investigadores del proyecto

Figura 49. Procedimiento almacenamiento de la materia prima.



Fuente: investigadores del proyecto

Figura 50. Procedimiento preparación de un alimento.



Fuente: investigadores del proyecto

#### 4.3.2 Capacidad:

**4.3.2.1 Tamaño del proyecto.** Se debe partir que el tamaño de una empresa debe ser proporcional a su volumen óptimo de producción en un tiempo determinado, de acuerdo al estudio de mercados realizado en el capítulo II del presente proyecto, existe una gran perspectiva de desarrollo del piqueteadero Doña Ofelia, por esta razón no se presentan grandes dificultades para establecer una empresa de tamaño mediano.

- **Descripción del tamaño de la empresa.** Mediante el establecimiento del tamaño del proyecto se determinará la capacidad de producción del Piqueteadero Doña Ofelia y su proyección en el tiempo, para atender la demanda de sus servicios, teniendo presente la materia prima y los factores de carácter económico y financiero para la adquisición de la misma y la posterior comercialización del servicio.

Para determinar el tamaño de la empresa, se tomó en cuenta la demanda insatisfecha hallada en el estudio de mercados. De acuerdo con esto se puede afirmar lo siguiente:

Tabla 57. Tamaño del proyecto

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA /MES (# de platos)	DEMANDA INSATISFECHA /AÑO (# de platos)	% PARTICIPACION CAPACIDAD TOTAL EN LA DEMANDA INSATISFECHA	TAMAÑO ABSOLUTO MENSUAL DE PLATOS (Incremento del 5% anual)
2007 (actual)	9202	110424	54%	5000
2008	9160	109920	57%	5250
2009	9118	109416	60%	5513
2010	9067	108804	64%	5788
2011	9008	108096	67%	6078
2012	8941	107292	71%	6381

Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo con el Tabla anterior, el tamaño total del proyecto es para la producción de 2600 platos, es decir se inicia cubriendo el 54% de la demanda insatisfecha.

- **Factores que determinan el tamaño de un proyecto.** Se han tomado como factores determinantes del tamaño del proyecto los siguientes:
  - **Tamaño del mercado.** Para el proyecto no es un factor limitante el tamaño del mercado, toda vez que este es amplio en el Municipio de L Socorro y su tendencia es creciente.
  - **Disponibilidad de materias primas.** Las materias primas no limitan el tamaño ni la puesta en marcha del proyecto, dado que la zona dadas sus características climáticas es rica en la producción de casi todos los elementos requeridos para la producción de alimentos. Así mismo los productos agrícolas no producidos en la región son de fácil consecución dado que el Municipio posee una alta actividad comercial y es corredor obligatorio de los comercializadores que vienen de tierra fría para la capital del Departamento, sus productos son conseguidos de buena calidad y a bajo precio.
  - **Disponibilidad de capital.** La disponibilidad de recursos requeridos para llevar a cabo el presente Plan de Mejoramiento, define la necesidad de recurrir a líneas de financiamiento, que condicionan la ejecución del mismo. Se considera como la variable de más importancia, puesto que de ella depende la puesta en marcha y cobertura del proyecto.
  - **Disponibilidad de tecnología.** La tecnología es importante para la producción de comida en el piqueteadero Doña Ofelia, pero no se considera un factor condicionante ya que en la medida en que la producción aumente se requerirá de equipos e implementos con mayor capacidad. La tecnología en equipos e implementos son fáciles de conseguir por encontrarse en los mercados de las principales ciudades del país, no siendo condicionante porque se encuentra a un costo permitido dentro de las capacidades económicas que contempla este proyecto de inversión.
  - **Factores ambientales.** No se generan factores de riesgo en materia ambiental. Se posee la disposición de presentar unas instalaciones bien definidas que condicionan los diferentes procesos de control y manipulación de alimentos a un mantenimiento óptimo de cada procedimiento, es así como se ofrece garantía, confianza y calidad en el servicio.
  - **Capacidad administrativa.** La aplicación de teorías administrativas modernas es un factor indispensable en la estructuración y crecimiento de una empresa o institución,

principalmente si el objetivo de la organización es la generación de un servicio que permita el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados del restaurante y de los clientes en general. Así mismo es importante tener presente que los investigadores del presente proyecto, dados sus amplios conocimientos en la materia y capacidades como gestores empresariales suplen esta necesidad.

- **Disponibilidad de la mano de obra.** En un tipo de empresa como la que plantea el proyecto, existe el suficiente recurso humano calificado tanto profesional como operativo a bajos costos y alta eficiencia, para cada uno de los cargos de esta, luego no condiciona el tamaño del proyecto.
- **Competencia.** Es un factor al cual se les debe prestar especial atención, dado que en el Municipio existen muchos restaurantes que generan competencia para el Piqueteadero Doña Ofelia.

#### **4.3.2.2 Capacidad del proyecto:**

- **Capacidad total diseñada.** Hace referencia al máximo posible nivel de producción. Con relación al capital, a la infraestructura, equipos e implementos disponibles en el mercado, se analiza la capacidad óptima de producción del servicio que tendría el piqueteadero Doña Ofelia.

Con el mejoramiento planteado en el piqueteadero Doña Ofelia se diseña una capacidad total de producción anual de 61.800 platos de comida al año, es decir, 5.150 platos mensuales, o 198 platos diarios, bajo un horario 8:00 a.m. a 3:30 p.m. de lunes a viernes, 7:30 a.m. a 5:30 p.m. sábados, domingos y festivos, y de 6:30 p.m. - 9.00 p.m. en ferias, descansando los días martes. Es importante aclarar que esta capacidad corresponde a la capacidad máxima del piqueteadero.

- **Capacidad instalada.** La capacidad inicial del proyecto pretende cubrir el 54% de la demanda insatisfecha, por lo tanto la producción será mínimo de 60.000 platos (5000 platos mensuales, o 167 platos diarios) durante el primer año de acuerdo a las

proyecciones de ventas, necesidades del mercado y a la demanda insatisfecha. Para lograr esta producción se trabajará con dos operarios en el área de cocina, dos meseros, para los fines de semana 2 auxiliares de parrilla y una administradora del piqueteadero.

- **Capacidad utilizada.** Corresponde a la fracción de capacidad instalada que se está utilizando. Para determinar la capacidad utilizada se tiene en cuenta la proyección de aumento de la participación de la empresa en la utilización del servicio de restaurante así:

Tabla 58. Capacidad utilizada

<b>Año</b>	<b>Ventas Proyect Platos/Año (A)</b>	<b>Platos Proyectados Demanda/ Año (B)</b>	<b>Particip. en el mercado % = (A)/(B)</b>	<b>Capacidad Instalada (C)</b>	<b>Fracción Capac. Inst. Utilizada Real % = (A) / (C)</b>
2007 (actual)	60.000	326.425	18%	60.000	100%
2008	63.000	330.239	19%	63.000	100%
2009	66.150	334.137	20%	66.150	100%
2010	69.458	338.029	21%	69.458	100%
2011	72.930	341.906	21%	72.930	100%
2012	76.577	345.773	22%	76.577	100%

Fuente. Autores del proyecto

**4.3.3 El menú diario.** El menú diario para las sopas es el siguiente:

Tabla 59. Menú diario de sopas

Día de la Semana	Tipo de sopa
Domingo	Sancocho
Lunes	Ajiaco
Martes	Ruyas
Miércoles	Mute
Jueves	Sancocho
Viernes	Ajiaco
Sábado	Mute

Fuente. Autores del proyecto

**4.3.4 Calidad.** El control de la calidad de la comida producida por el Piquetadero Doña Ofelia se llevará a cabo durante todo el proceso productivo, es decir desde la compra de la materia prima, durante la elaboración del alimento y durante la comercialización del mismo, esta función se realizará de la siguiente forma:

**4.3.4.1 Durante la compra de la materia prima.** Es importante conocer las características de la materia prima a fin de comprar la que posea la más óptima calidad y los mejores componentes para su procesamiento. La materia prima no debe estar magullada ni contener partes negras o quemadas de color quemado, esto es un indicativo de envejecimiento del elemento y pérdida de las propiedades.

**4.3.4.2 Durante la preparación del alimento.** Para mantener una adecuada calidad en el producto a realizarse, se deberá cumplir con el programa de limpieza y organización denominado CINCO S (5s) dado que se requiere un ambiente de asepsia alta para una mejor calidad del producto.

Esta estrategia consiste en implementar una serie de pautas que ayudan a organizar y mantener ordenadas las áreas de trabajo en el piquetadero, mejorando el clima laboral y apoyando fuertemente la cultura orientada hacia la calidad. Estas pautas son cinco y cada una debe ser implementada en cada puesto de trabajo o espacio físico dentro de la empresa. En japonés cada pauta inicia con la letra S.

Primera S: SEIRI (traduce. Arreglo apropiado). Consiste en distinguir claramente entre los elementos, herramientas, útiles, documentos, etc, que se necesitan y deben organizarse, y los que no se necesitan y se retiran del puesto de trabajo.

Segunda S: SEITON (traduce: orden). Una vez elegidos los elementos que son necesarios se procede a organizarlos, ubicándolos en forma lógica y ordenada dentro del área de trabajo de tal forma que facilite su localización con más rapidez.

Tercera S: SEISO (traduce: limpieza). Cuando las instalaciones y puestos de la empresa se encuentran ordenados deben asearse, se limpian de polvo y desechos, los suelos, los electrodomésticos, etc. además se pueden diseñar dispositivos especiales que eviten la caída o derrames de desechos al piso o a los equipos.

Cuarta S: SEIKETSU (traduce: estado de limpieza). No basta con desarrollar las primeras 3 S's, lo importante es mantener estas condiciones de trabajo que se han alcanzado. Deben diseñarse los medios de control que permitirán mantener ese estado de limpieza.

Quinta S: SHITSUKE (traduce: Disciplina). Consiste en crear las condiciones para que la convivencia diaria con la estrategia de las 5 S's se convierta en un hábito, que más adelante formará parte de la cultura organizacional con orientación hacia la calidad.

Las bases para el cambio de mentalidad son: el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.

Así mismo las cantidades pesadas deben ser exactas, dado que una falla en la mezcla por exceso o defecto de algún ingrediente puede causar el daño de todo la receta o lote de producción. Durante el proceso de servido de los alimentos debe velarse porque las cantidades sean las correctas y su presentación lo mas agradable posible.

De otra parte es importante verificar el tiempo de exposición de los alimentos al calor de la estufa de leña o al carbón para el caso de las carnes, para evitar sobrecocciones y quemada de los alimentos.

**4.3.4.3 Durante la comercialización del servicio.** Además de ofrecerse una excelente comida a la clientela, es importante que su imagen y la de quien comercializa el servicio sea agradable ciento por ciento, así mismo se debe conocer la opinión del cliente con respecto a los alimentos producidos y al servicio, para lo cual la administradora del Piqueteadero Doña Ofelia aplicará esporádicamente y aleatoriamente a los clientes un cuestionario donde se evalúe la calidad del servicio.

**4.3.4.4 Seguridad Industrial.** Se dará la capacitación pertinente y tomarán las medidas encaminadas a prevenir accidentes en la empresa y se dotará al personal en los implementos necesarios para desarrollar su trabajo sin que pueda perjudicarse.

– **Protección contra el fuego.** Dentro del Piqueteadero, los lugares más propicios a incendios son considerados los siguientes:

- El área donde se encuentra ubicada la estufa de leña
- El área de parrilla.

Para contrarrestar esta situación se ha establecido adquirir:

- Un extintor de espuma
- Un extintor de agua
- Un extintor tipo ABC (multipropósitos) el cual sirve para controlar cualquier clase de incendio.

– **Iluminación.** La iluminación que se poseerá en el piqueteadero será luz día o luz blanca a efectos de dar una mayor visibilidad a los operarios en su trabajo productivo, además de contarse con iluminación natural dada por las ventanas y tragaluces propios del local donde funciona el piqueteadero.

**4.3.5 Recursos.** Los recursos a utilizar para la puesta en marcha del piqueteadero son humanos, físicos, de insumos y logísticos, los cuales son a saber:

**4.3.5.1 Recurso humano.** Las personas que deben laborar en el restaurante son:

2 operario en cocina:	1 encargado de la cocina y formulas en general denominado Jefe de cocina. 1 auxiliar de cocina.
2 meseros:	encargado de la atención en las mesas del piqueteadero.
2 auxiliares de parrilla:	encargados de colaborar en las labores de asado de carnes en las brasas de carbón de acuerdo con las indicaciones dadas directamente por la propietaria del negocio.
1 Administradora:	Que manejará la parte financiera y de comercialización del piqueteadero. Bajo su responsabilidad también se encuentra la compra de insumos.

Se considera suficiente este personal para atender en un promedio de 167 platos /día dado que estos se encuentran distribuidos en piquetes entre semana, fines de semana y festivos, así mismo la observación directa por parte de los investigadores en negocios con características similares al objeto de estudio tanto en el Socorro como en otras ciudades como San Gil, y Bucaramanga, ofrece la perspectiva que con este personal se puede lograr ese nivel de trabajo.

**4.3.5.2 Recurso Físico.** La selección y el cálculo de equipo es fundamental para prestar un servicio eficiente y adecuado. Las necesidades de éste recurso están determinadas por el menú, el volumen de producción, el tipo de servicio, la planta física, presupuesto y características del personal.

Según la función que cumple el equipo de un servicio de alimentos se clasifica en:

### **1. Equipo Mecánico**

Agiliza la preparación de alimentos permitiendo ahorro de tiempo y mano de obra. Se emplea en las labores de picar, talar, pelar, moler, entre otros. Ejemplo: licuadora, pelador de vegetales, picador.

### **2. Equipo de Cocción**

Sirve para aplicar calor a los alimentos por los diferentes medios: 1 estufa a gas, 1 estufa de leña, una parrilla.

### **3. Equipo de Almacenamiento**

Mantiene la calidad de los productos y los conserva durante determinado periodo de tiempo. Ejemplo: 2 enfriadores, 1 nevera,

### **4. Equipo Auxiliar**

Necesario para las acciones de distribución, preparación preliminar, cocción y lavado. Ejemplo: sumideros, gabinetes para vajilla. 1 equipo de sonido.

### **5. Menaje**

Equipo empleado en el procesamiento y distribución de alimentos, entre estos tenemos: ollas, sartenes, coladores.

El listado general de equipos requeridos es el siguiente:

Tabla 60. Listado de equipos

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION DEL EQUIPO</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	
1	Cocina industrial a gas
1	Mesa de preparación en acero inoxidable
1	Nevera de 12 pies
1	Ayudante de cocina Oster American, para seis servicios, batidora, mezcladora, picadora, extractor de jugos, cortadora y licuadora.
4	Ollas n° 38
4	Ollas n° 32
6	Bandejas metálicas
3	Escurrideras
1	Juego de batería de cocina
1	Cucharón de 270 cc
6	Cucharas para servir
6	Pinzas
2	Destapadores
1	Rayador múltiple
18	Saleros
2	Tablas para picar
6	Recipientes múltiples para cubiertos
1	Minihacha
3	Baldes
100	Cucharas
100	Tenedores
100	Cuchillos
100	Soperos
100	Torteros
100	Bandejas
10	Jarras de dos litros
1	Licuadora Osterizer de tres velocidades
1	Olla a presión (8 litros)
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	
1	Estantería almacenaje

6	Tarros plásticos grandes para guardar alimentos
2	Canastas plásticas caladas
1	Caneca plástica para basura grande
3	Canecas plásticas para basura pequeña
2	Platilleros verticales en madera
11	Mesas con 6 sillas
1	Mesa con 8 sillas
4	Mesas con 4 sillas
1	Equipo de sonido
16	Ceniceros
16	Palilleros
2	Juegos de manteles con cubre manteles de 16 ejemplares cada uno
1	Caja registradora

Fuente. Los investigadores.

**4.3.5.3 Recurso de Insumos.** Hace relación a la materia prima necesaria para el proceso productivo.

- . Legumbres y verduras.
- . Carnes (pollo, res, cerdo, chorizos)
- . Granos, azúcar, panela, y demás mercado de toledo

El inventario de la materia prima se manejará de manera semanal para los productos perecederos tales como verduras, legumbres y carnes y mensualmente para los productos de toledo.

**4.3.6 Distribución en Planta.** La distribución de la planta se realizó teniendo en cuenta que ésta pueda proporcionar condiciones óptimas de trabajo, que se utilice adecuadamente el espacio, que permita una operación económica y pueda brindar seguridad y bienestar al cliente.

En el diseño de observan sugerencias de modificación de fondo tales como:

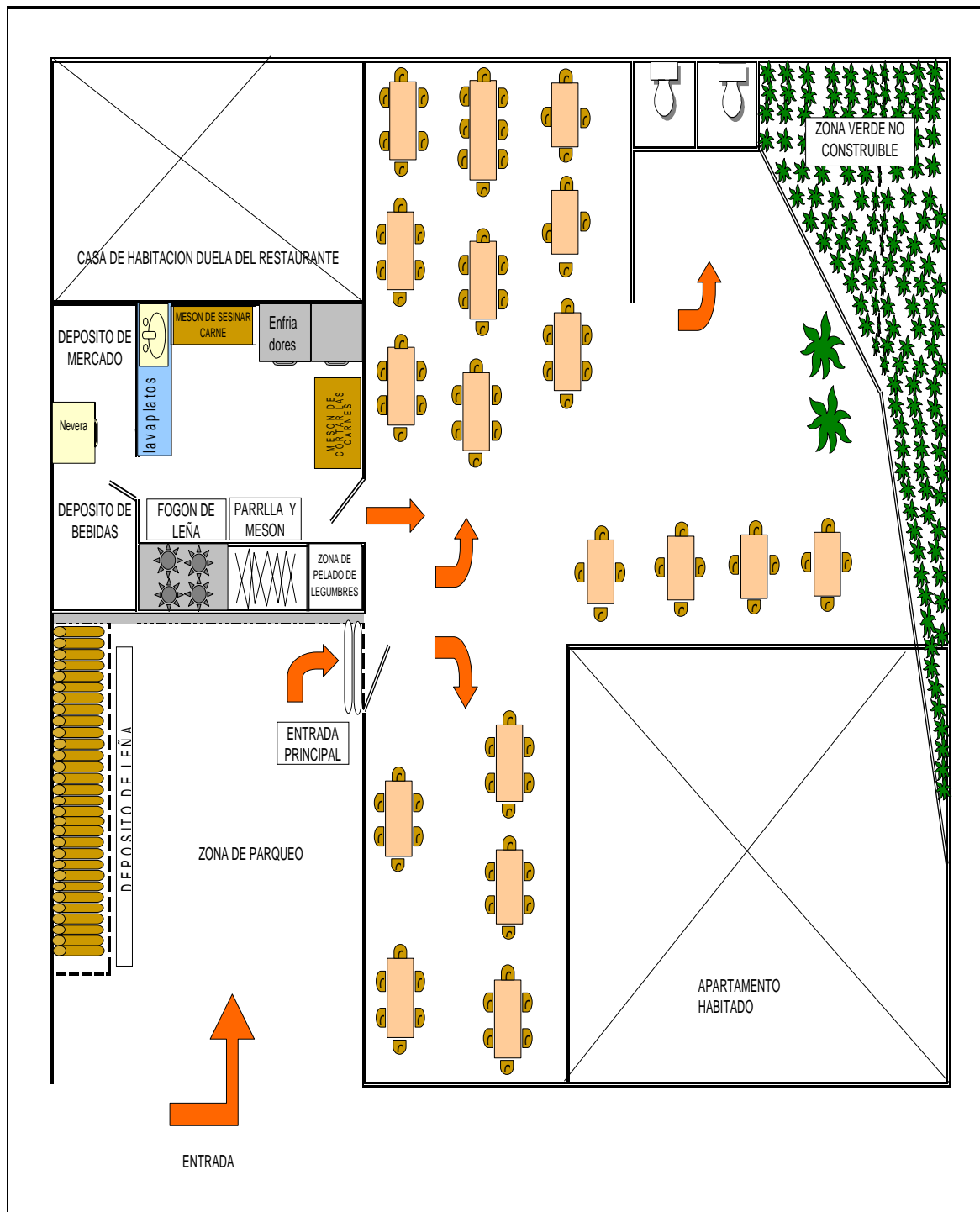
Reubicar toda el área que pertenece a almacenamiento, transformación de alimentos, cocción y asado de los mismos. Dado que según el diagnóstico realizado, no se cumple con las especificaciones mínimas de estética y asepsia en la manipulación de alimentos.

Esta área será reubicada en el espacio destinado actualmente a almacenamiento de leña, dado que el mismo cuenta con amplio espacio y sobre el mismo se puede construir la propuesta. Se requiere una cocina con pisos y enchapes para paredes, así mismo mesones en acero inoxidable.

Una vez llevada a cabo la anterior propuesta, automáticamente se libera espacio para mejorar la zona de atención a los clientes, tanto en materia de espacio, como de flujo del proceso, y de estética.

La zona de comedores se propone mejorar teniendo en cuenta abolir los butacos incómodos actuales, por sillas de la misma clase. Se sugiere que todas sean rimax. Véase Figura 37.

Figura 51. Distribución en planta propuesta.



Fuente: investigadores del proyecto.

#### 4.4 ÁREA FINANCIERA

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo efectivo y el capital contable, pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos.

Las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades de las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada.

Las funciones de finanzas/contabilidad comprenden tres decisiones:

1. La decisión de inversión
2. La decisión de financiamiento
3. La decisión de dividendos

**La decisión de inversión.** También llamado **presupuesto de capital**. Consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización. En el caso concreto del Piqueteadero Doña Ofelia, se toma la decisión de invertir en un mejoramiento de infraestructura física, el cual requiere de una inversión importante.

**La decisión de financiamiento.** Determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir. Dos razones financieras clave que indican si las decisiones de financiamiento de la empresa han sido eficaces son la razón de pasivo a capital y la razón de pasivo a total de activos. Para el piqueteadero Doña Ofelia se deberá recurrir a un

crédito bancario por la mitad del dinero que requiera la inversión de mejoramiento de infraestructura.

**La decisión de dividendos.** Las decisiones en cuanto a los dividendos determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas.

El piqueteadero Doña Ofelia, es de una sola propietaria, por tal razón la utilidad se dá para una sola vía. Teniendo en cuenta esto, siempre se ha manejado la política de reinvertir los dividendos del negocio en el mismo negocio. Esta política se seguirá manejando a futuro.

**4.4.1 Razones financieras aplicadas.** Las razones financieras se calculan con base en el estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización. Los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo.

El análisis de las tendencias, es una técnica muy útil que incorpora el tiempo y los promedios de las razones financieras en el Piqueteadero Doña Ofelia.

A continuación se visualizan las razones financieras adoptadas para medir el rendimiento financiero en el Piqueteadero Doña Ofelia:

**1. Las razones de liquidez:** Miden la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento.

Razón circulante = Activo corriente / Pasivo corriente

Razón rápida o prueba ácida = (Activo corriente – inventarios) / Pasivo corriente

**2. Las razones del apalancamiento:** Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento.

Razón de deuda a total de activos = Total Pasivo / Total Activo

Razón de deuda a capital = Pasivo total / Patrimonio

Razón de deuda a largo plazo a capital = Pasivo a largo plazo / Patrimonio

3. **Las razones de la rentabilidad.** Miden la eficacia general de la administración demostrada en el rendimiento generado sobre las ventas y la inversión.

Margen bruto de utilidad = Utilidad bruta / ventas

Margen neto de utilidad = Utilidad neta / ventas

Rendimiento sobre el total de activos (RSA)= Utilidad neta / activos

Rendimiento sobre capital accionario (RSC) = utilidad neta / patrimonio

4. **Las razones de crecimiento.** Miden la eficacia capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.

Ventas

Utilidades netas

Utilidades por acción

**La situación financiera de una empresa no solo depende de las funciones de finanzas, sino también de muchos otros factores, entre ellos:**

- 1) Decisiones de las áreas de administración, marketing, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada.
- 2) Acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas y
- 3) Tendencias económicas, sociales, demográficas, políticas, gubernamentales y tecnológicas. Incluso la responsabilidad con el ambiente natural puede afectar las razones financieras.

**4.4.2 Acciones a tomar en cuanto al manejo financiero.** En cuanto al manejo financiero en el Piqueteadero Doña Ofelia, es preciso que a partir del momento en que se empieza a implementar el presente plan se empiece a llevar la contabilidad a fin de poder al final de cada mes, construir unos estados financieros (balance, estado de pérdidas y

ganancias, y flujo de caja) actualizados, bien elaborados a fin de que estos se conviertan en una herramienta vital en la toma de decisiones.

**4.4.3 Presupuesto.** A fin de poder evaluar los alcances logrados con el presente plan de mejoramiento en materia financiera, se elabora un presupuesto completo en un horizonte de tiempo de 5 años.

A continuación se observa el desarrollo del estudio financiero que soportará los cálculos y evaluaciones financieras a futuro.

**Inversiones.** En este ítem se hace referencia a los recursos destinados a cubrir las necesidades de construcciones, adecuaciones, y equipos requeridos para llevar a cabo el plan de mejoramiento en el Piqueteadero Doña Ofelia

Los valores registrados son tomados directamente del mercado por los investigadores. En este segmento del proyecto se cuantificarán en detalle, las necesidades de recurso para la realización del proyecto, clasificándolas en: inversiones fijas, de capital de trabajo e inversión diferida (conformación de la sociedad, estudio complementario del proyecto, intereses del préstamo durante el tiempo de inversión de pre-operación, instalación y montaje de maquinaria y equipo, puesta en marcha).

- **Inversión Fija.** Está constituida por la inversión tangible en activos fijos para poner en funcionamiento adecuado el Piqueteadero, está conformada por:
  - **Terrenos y Edificaciones.** La realización de este proyecto conlleva la remodelación de la actual construcción, sin embargo no se deberán comprar terrenos, toda vez que actualmente donde opera el piqueteadero es de propiedad del piqueteadero. Véase Tabla 50.

Tabla 61. Terrenos y edificaciones.

Concepto	Cantidad M <sup>2</sup>	Valor M2	Vr Total
<b>Terrenos y edificaciones</b>			
Adecuaciones en la construcción:			\$ <b>5.340.000,00</b>
Bodega Materia prima y bebidas	24	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000,00
Zona de cocina de leña y parrilla	12	\$ 720.000	\$ 720.000,00
zona de lavaplatos y demás espacios de cocina	28	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000,00
Area de mesas del restaurante a mejorar	15	\$ 900.000	\$ 900.000,00
Areas periféricas	10	\$ 600.000	\$ 600.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 5.340.000</b>	<b>\$ 5.340.000</b>

El valor del metro cuadrado de construcción fue tasado por un arquitecto en \$60.000

Fuente. Autores del proyecto

- **Maquinaria y equipos.** Se conforma por los implementos necesarios para la puesta en marcha del piqueteadero (Véase Tabla 51).

Tabla 62. Maquinaria y equipos.

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Vr Total
<b>Maquinaria y equipos</b>			
Cocina industrial a gas	1	\$ 750.000,00	\$ 750.000,00
Mesa de preparación en lámina de acero inoxidable	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Nevera de 12 pies	1	\$ 1.400.000,00	\$ 1.400.000,00
Ayudante de cocina Oster American, para seis servicios, batidora, mezcladora, picadora, extractor de jugos, cortadora y licuadora.	1	\$ 550.000,00	\$ 550.000,00
Caja registradora	1	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
Licuadora Osterizer de tres velocidades	1	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
Olla a presión (8 litros)	1	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.690.000</b>	<b>\$ 3.690.000</b>

Fuente: Autores del proyecto

- **Muebles y enseres.** Son todos los muebles y enseres necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. (Véase Tabla 52).

Tabla 63. Muebles y enseres.

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Vr Total
<b>muebles y enseres</b>			
Estantería almacenaje	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Tarros plasticos grandes para guardar alimentos	6	\$ 5.000,00	\$ 30.000,00
Canastas plasticas caladas	2	\$ 7.000,00	\$ 14.000,00
Caneca plástica para basura grande	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Canecas plasticas para basura pequeña	3	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00
Platilleros verticales en madera	2	\$ 45.000,00	\$ 90.000,00
Mesas con seis sillas	11	\$ 120.000,00	\$ 1.320.000,00
Mesas con ocho sillas	1	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
Mesas con cuatro sillas	5	\$ 90.000,00	\$ 450.000,00
Equipo de sonido	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Ceniceros	16	\$ 1.000,00	\$ 16.000,00
Palilleros	16	\$ 1.000,00	\$ 16.000,00
Juegos de manteles con cubre manteles.16 ejemplares cada uno	2	\$ 100.000,00	\$ 200.000,00
Ollas n° 38	4	\$ 35.000,00	\$ 140.000,00
Ollas n° 32	4	\$ 30.000,00	\$ 120.000,00
Bandejas metálicas	6	\$ 15.000,00	\$ 90.000,00
Escurrideras	3	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00
Juego de bateria de cocina	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Cucharon de 270 cc	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Cucharas para servir	6	\$ 3.000,00	\$ 18.000,00
Pinzas	6	\$ 2.500,00	\$ 15.000,00
Cubetas plasticas grandes	4	\$ 3.500,00	\$ 14.000,00
Coladores	6	\$ 1.600,00	\$ 9.600,00
Destapadores	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Rayador multiple	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Saleros	16	\$ 1.000,00	\$ 16.000,00
Tablas para picar	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Recipientes multiples para cubiertos	6	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00
Minihacha	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Baldes	3	\$ 3.650,00	\$ 10.950,00
Cucharas	64	\$ 500,00	\$ 32.000,00
Tenedores	64	\$ 500,00	\$ 32.000,00
Cuchillos	64	\$ 620,00	\$ 39.680,00
Platos torteros	64	\$ 5.500,00	\$ 352.000,00
Platos soperos	64	\$ 1.800,00	\$ 115.200,00
Bandejas	64	\$ 1.200,00	\$ 76.800,00
Jarras de dos litros	10	\$ 2.000,00	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.719.870,00</b>	<b>\$ 4.517.730,00</b>

Fuente. Autores del proyecto

- **Total Inversión fija.** De acuerdo con los Tablas anteriores, la inversión fija resume en el Tabla 53.

Tabla 64. Total inversión fija

Concepto	Vr. Total
Maquinaria y equipos	\$ 3.690.000
Muebles y enseres	\$ 4.517.730
Terrenos y edificaciones	\$ 5.340.000
<b>TOTAL INVERSION FIJA</b>	<b>\$ 13.547.730</b>

Fuente. Autores del proyecto

- **Inversión diferida.** Comprende los gastos que debe asumir la empresa antes de su funcionamiento y que incluye patentes, factibilidad, gastos de constitución, gastos notariales, inscripción en la Cámara de comercio, y gastos de lanzamiento. (Véase Tabla 54).

Tabla 65. Inversión diferida.

<b>ACTIVO DIFERIDOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Plan de mejoramiento	\$ 2.000.000
Aviso Nombre comercial	\$ 200.000
Gastos de lanzamiento	\$ 2.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.200.000</b>

Fuente. Autores del proyecto

- **Capital de Trabajo.** Es representada por el capital con que hay que contar para un mes de operaciones o funcionamiento de la empresa. Parte de la importancia que tiene el capital de trabajo reside en el hecho, que los recursos en forma de activos circulantes tienen usos muy diversos y se aplican de manera específica por poco tiempo; por lo tanto, es posible efectuar cambios rápidos en la estructura y uso de esas partidas circulantes entre las cuales se consideran los gastos administrativos de consumo, imprevistos, inventarios de materia prima y productos terminados para el lapso de tiempo durante el cual se iniciarán actividades. El capital de trabajo estará representado por el dinero necesario para llevar a cabo la actividad económica del piqueteadero sobre una base permanente, que constituirán los gastos de operación, mano de obra, gastos de consumo e imprevistos.
- **Costos de producción.** Estos datos han sido presupuestados a cinco años, de acuerdo con los costos de la prestación del servicio. Su incremento se basó en el índice de inflación estimado por los autores para el año 2008 (5%), teniendo como dato histórico el comportamiento presentado durante los años precedentes de descenso de la inflación.

- **Costo de la materia prima.** El costo de la materia prima está constituido por el costo del mercado para la elaboración de la comida que el Piqueteadero ofrece. Estos costos se encuentran proyectados a cinco años teniendo presente el Índice de Precios al Consumidor estimado del 5% como valor promedio de incremento, dado que este porcentaje puede fluctuar año a año por encima o por debajo de este porcentaje. (Véase Tablas 55 y 56).

En el Tabla 55, se observa el nivel de producción año a año de acuerdo con lo proyectado en los estudios de mercados y técnico.

Tabla 66. Niveles de producción año a año.

<b>SERVICIO DE PIQUETEADERO</b>			
<b>AÑO</b>	<b>CANT. DE PLATOS/mes</b>	<b>BEBIDAS DE ACOMPAÑAMIENTO</b>	
		<b>GASEOSA</b>	<b>CERVEZA</b>
Porción del mercado asistente	100%	50%	50%
2007 (actual)	5.000	2.500	2.500
2008	5.250	2.625	2.625
2009	5.513	2.756	2.756
2010	5.788	2.894	2.894
2011	6.078	3.039	3.039
2012	6.381	3.191	3.191
Fuente. Autores del proyecto			

La cantidad de producción para el servicio de piqueteadero es tomada del Tabla 47 “tamaño del proyecto”, para efectos de registrar la cantidad de platos a vender en un mes, así mismo se asume de acuerdo a la experiencia en el piqueteadero para determinar el porcentaje de las bebidas de acompañamiento de cada plato, es decir, para la gaseosa se determina que el 50% de los platos que se venden serán acompañados con esta bebida, y el otro 50% de cerveza.

En el Tabla 56, se observa el costo de la materia prima de acuerdo a los requerimientos de la producción proyectada. Los valores están ajustados al peso para evitar trabajar con decimales.

El costo de la materia prima se tasó de acuerdo con la cantidad de servicios vendidos durante un mes.

**SERVICIO DE PIQUETEADERO**

COMIDAS	VR 1 PLATO	COSTO MES	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Energético (Piquete de carnes, cerdo, pollo)	\$ 2.500	\$ 12.500.000	\$ 150.000.000	\$ 165.375.000	\$ 173.643.750	\$ 182.325.938	\$ 191.442.234	\$ 201.014.346
Carbohidrato (yuca, papa o plátano)	\$ 500	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 33.075.000	\$ 34.728.750	\$ 36.465.188	\$ 38.288.447	\$ 40.202.869
Sopa	\$ 500	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 33.075.000	\$ 34.728.750	\$ 36.465.188	\$ 38.288.447	\$ 40.202.869
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.500</b>	<b>\$ 17.500.000</b>	<b>\$ 210.000.000</b>	<b>\$ 231.525.000</b>	<b>\$ 243.101.250</b>	<b>\$ 255.256.313</b>	<b>\$ 268.019.128</b>	<b>\$ 281.420.085</b>

BEBIDAS	VR CAJA	# UNID/CAJA	VR UNIDAD	VR. MES	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Gaseosa 350	\$ 23.000	30	\$ 767	\$ 958.333	\$ 11.500.000	\$ 13.041.000	\$ 13.693.050	\$ 14.377.703	\$ 15.096.588	\$ 15.851.417
Gaseosa 250	\$ 18.000	30	\$ 600	\$ 750.000	\$ 9.000.000	\$ 10.206.000	\$ 10.716.300	\$ 11.252.115	\$ 11.814.721	\$ 12.405.457
Cerveza 350	\$ 25.000	30	\$ 833	\$ 1.041.667	\$ 12.500.000	\$ 14.175.000	\$ 14.893.750	\$ 15.627.938	\$ 16.409.334	\$ 17.229.801
Cerveza 250	\$ 22.000	30	\$ 733	\$ 916.667	\$ 11.000.000	\$ 12.474.000	\$ 13.097.700	\$ 13.762.585	\$ 14.440.214	\$ 15.162.225
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 88.000</b>		<b>\$ 2.933</b>	<b>\$ 3.666.667</b>	<b>\$ 44.000.000</b>	<b>\$ 49.896.000</b>	<b>\$ 52.390.800</b>	<b>\$ 55.010.340</b>	<b>\$ 57.760.657</b>	<b>\$ 60.648.900</b>

<b>Costo total Materia Prima</b>	<b>\$ 21.166.667</b>	<b>\$ 254.000.000</b>	<b>\$ 281.421.000</b>	<b>\$ 295.492.050</b>	<b>\$ 310.266.653</b>	<b>\$ 325.779.985</b>	<b>\$ 342.068.984</b>
----------------------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

% de participación del costo del restaurante	83%	83%	82%	82%	82%	82%	82%
<b>% de participación del costo del restaurante</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>
Gaseosa 350	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Gaseosa 250	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Cerveza 350	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Cerveza 250	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%

Fuente: Autores del proyecto

- **Costos de la mano de obra directa.** El costo de mano de obra para este estudio se detiene específicamente en el área de producción, así:

MANO DE OBRA DIRECTA: jefe de cocina, Auxiliar de cocina, meseros, auxiliares de parrilla

Para hallar estos costos se recurrió a la elaboración de la nómina mensual para esta área. Estos costos se encuentran proyectados a cinco años. (Véase Tabla 57)

Tabla 67. Mano de obra directa.

JEFE DE COCINA	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Salario	\$ 300.000	\$ 315.000	\$ 330.750	\$ 347.288	\$ 364.652	\$ 382.884
Aux. de Transporte	\$ 55.000	\$ 57.750	\$ 60.638	\$ 63.669	\$ 66.853	\$ 70.195
Cesantías	\$ 29.583	\$ 31.062	\$ 32.615	\$ 34.246	\$ 35.959	\$ 37.757
Prima de servicios	\$ 29.583	\$ 31.062	\$ 32.615	\$ 34.246	\$ 35.959	\$ 37.757
Vacaciones	\$ 12.500	\$ 13.125	\$ 13.781	\$ 14.470	\$ 15.194	\$ 15.953
Intereses a Cesantías	\$ 3.550	\$ 3.727	\$ 3.914	\$ 4.110	\$ 4.315	\$ 4.531
Caja de Compensación	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 13.230	\$ 13.892	\$ 14.586	\$ 15.315
ICBF	\$ 9.000	\$ 9.450	\$ 9.923	\$ 10.419	\$ 10.940	\$ 11.487
Sena	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658
Aportes Salud	\$ 24.000	\$ 25.200	\$ 26.460	\$ 27.783	\$ 29.172	\$ 30.631
Aportes Pensión	\$ 30.375	\$ 31.894	\$ 33.488	\$ 35.163	\$ 36.921	\$ 38.767
Riesgos profesionales	\$ 4.500	\$ 4.725	\$ 4.961	\$ 5.209	\$ 5.470	\$ 5.743
Dotación	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 17.364	\$ 18.233	\$ 19.144
<b>Valor Mensual Jefe de Cocina</b>	<b>\$ 531.091</b>	<b>\$ 557.646</b>	<b>\$ 585.528</b>	<b>\$ 614.805</b>	<b>\$ 645.545</b>	<b>\$ 677.822</b>
<b>Valor anual Jefe de Cocina</b>	<b>\$ 6.373.096</b>	<b>\$ 6.691.751</b>	<b>\$ 7.026.339</b>	<b>\$ 7.377.656</b>	<b>\$ 7.746.538</b>	<b>\$ 8.133.865</b>

AUXILIAR DE COCINA	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Salario	\$ 200.000	\$ 210.000	\$ 220.500	\$ 231.525	\$ 243.101	\$ 255.256
Aux. de Transporte	\$ 55.000	\$ 57.750	\$ 60.638	\$ 63.669	\$ 66.853	\$ 70.195
Cesantías	\$ 21.250	\$ 22.312	\$ 23.428	\$ 24.599	\$ 25.829	\$ 27.121
Prima de servicios	\$ 21.250	\$ 22.312	\$ 23.428	\$ 24.599	\$ 25.829	\$ 27.121
Vacaciones	\$ 8.333	\$ 8.750	\$ 9.187	\$ 9.647	\$ 10.129	\$ 10.636
Intereses a Cesantías	\$ 2.550	\$ 2.677	\$ 2.811	\$ 2.952	\$ 3.100	\$ 3.255
Caja de Compensación	\$ 8.000	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210
ICBF	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658
Sena	\$ 4.000	\$ 4.200	\$ 4.410	\$ 4.631	\$ 4.862	\$ 5.105
Aportes Salud	\$ 16.000	\$ 16.800	\$ 17.640	\$ 18.522	\$ 19.448	\$ 20.421
Aportes Pensión	\$ 20.250	\$ 21.263	\$ 22.326	\$ 23.442	\$ 24.614	\$ 25.845
Riesgos profesionales	\$ 3.000	\$ 3.150	\$ 3.308	\$ 3.473	\$ 3.647	\$ 3.829
Dotación	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.025	\$ 11.576	\$ 12.155	\$ 12.763
<b>Valor Mensual Aux. Cocina</b>	<b>\$ 375.633</b>	<b>\$ 394.415</b>	<b>\$ 414.136</b>	<b>\$ 434.842</b>	<b>\$ 456.584</b>	<b>\$ 479.414</b>
<b>Valor anual Aux. Cocina</b>	<b>\$ 4.507.597</b>	<b>\$ 4.732.977</b>	<b>\$ 4.969.626</b>	<b>\$ 5.218.107</b>	<b>\$ 5.479.013</b>	<b>\$ 5.752.964</b>

AUXILIARES DE PARRILLA	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
\$20000 el día, solo fines de semana						
Salario	\$ 160.000	\$ 168.000	\$ 176.400	\$ 185.220	\$ 194.481	\$ 204.205
Aux. de Transporte	\$ 14.667	\$ 15.400	\$ 16.170	\$ 16.979	\$ 17.827	\$ 18.719
Cesantías	\$ 14.555	\$ 15.283	\$ 16.047	\$ 16.850	\$ 17.692	\$ 18.577
Prima de servicios	\$ 14.555	\$ 15.283	\$ 16.047	\$ 16.850	\$ 17.692	\$ 18.577
Vacaciones	\$ 6.667	\$ 7.000	\$ 7.350	\$ 7.717	\$ 8.103	\$ 8.509
Intereses a Cesantías	\$ 1.747	\$ 1.834	\$ 1.926	\$ 2.022	\$ 2.123	\$ 2.229
Caja de Compensación	\$ 6.400	\$ 6.720	\$ 7.056	\$ 7.409	\$ 7.779	\$ 8.168
ICBF	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834	\$ 6.126
Sena	\$ 3.200	\$ 3.360	\$ 3.528	\$ 3.704	\$ 3.890	\$ 4.084
Aportes Salud	\$ 12.800	\$ 13.440	\$ 14.112	\$ 14.818	\$ 15.558	\$ 16.336
Aportes Pensión	\$ 16.200	\$ 17.010	\$ 17.861	\$ 18.754	\$ 19.691	\$ 20.676
Riesgos profesionales	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063
Dotación	\$ 8.000	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210
<b>Valor Mensual Bar man</b>	<b>\$ 265.991</b>	<b>\$ 279.291</b>	<b>\$ 293.255</b>	<b>\$ 307.918</b>	<b>\$ 323.314</b>	<b>\$ 339.479</b>
<b>Valor anual Bar man</b>	<b>\$ 3.191.892</b>	<b>\$ 3.351.486</b>	<b>\$ 3.519.060</b>	<b>\$ 3.695.013</b>	<b>\$ 3.879.764</b>	<b>\$ 4.073.752</b>

MESERO (2)	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Salario	\$ 200.000	\$ 210.000	\$ 220.500	\$ 231.525	\$ 243.101	\$ 255.256
Aux. de Transporte	\$ 55.000	\$ 57.750	\$ 60.638	\$ 63.669	\$ 66.853	\$ 70.195
Cesantías	\$ 21.250	\$ 22.312	\$ 23.428	\$ 24.599	\$ 25.829	\$ 27.121
Prima de servicios	\$ 21.250	\$ 22.312	\$ 23.428	\$ 24.599	\$ 25.829	\$ 27.121
Vacaciones	\$ 8.333	\$ 8.750	\$ 9.187	\$ 9.647	\$ 10.129	\$ 10.636
Intereses a Cesantías	\$ 2.550	\$ 2.677	\$ 2.811	\$ 2.952	\$ 3.100	\$ 3.255
Caja de Compensación	\$ 8.000	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210
ICBF	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658
Sena	\$ 4.000	\$ 4.200	\$ 4.410	\$ 4.631	\$ 4.862	\$ 5.105
Aportes Salud	\$ 16.000	\$ 16.800	\$ 17.640	\$ 18.522	\$ 19.448	\$ 20.421
Aportes Pensión	\$ 20.250	\$ 21.263	\$ 22.326	\$ 23.442	\$ 24.614	\$ 25.845
Riesgos profesionales	\$ 3.000	\$ 3.150	\$ 3.308	\$ 3.473	\$ 3.647	\$ 3.829
Dotación	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.025	\$ 11.576	\$ 12.155	\$ 12.763
<b>Valor Mensual 1 Mesero</b>	<b>\$ 375.633</b>	<b>\$ 394.415</b>	<b>\$ 414.136</b>	<b>\$ 434.842</b>	<b>\$ 456.584</b>	<b>\$ 479.414</b>
<b>Valor anual 1 Mesero</b>	<b>\$ 4.507.597</b>	<b>\$ 4.732.977</b>	<b>\$ 4.969.626</b>	<b>\$ 5.218.107</b>	<b>\$ 5.479.013</b>	<b>\$ 5.752.964</b>
<b>Valor Mensual Meseros</b>	<b>\$ 751.266</b>	<b>\$ 788.830</b>	<b>\$ 828.271</b>	<b>\$ 869.685</b>	<b>\$ 913.169</b>	<b>\$ 958.827</b>
<b>Valor anual Meseros</b>	<b>\$ 9.015.195</b>	<b>\$ 9.465.955</b>	<b>\$ 9.939.252</b>	<b>\$ 10.436.215</b>	<b>\$ 10.958.026</b>	<b>\$ 11.505.927</b>

<b>Valor total Mensual MOD</b>	<b>\$1.923.982</b>	<b>\$2.020.181</b>	<b>\$2.121.190</b>	<b>\$2.227.249</b>	<b>\$2.338.612</b>	<b>\$2.455.542</b>
<b>Valor total Anual MOD</b>	<b>\$23.087.780</b>	<b>\$24.242.169</b>	<b>\$25.454.278</b>	<b>\$26.726.992</b>	<b>\$28.063.341</b>	<b>\$29.466.508</b>

Nota: el incremento año a año del sueldo es del IPC proyectado (5%)

Fuente. Autores del proyecto

- **Costos Indirectos de fabricación.** En esta parte del proyecto se encuentran costos tales como servicios públicos, seguros, impuestos, etc. Todos estos útiles y básicos para el buen funcionamiento de la empresa. El resumen de los Costos indirectos de Fabricación se encuentra desglosado en el Tabla 58.

Tabla 68. Costos indirectos de fabricación.

Concepto	Vr. Parcial mes	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Publicidad	\$ 240.000	\$ 2.880.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608	\$ 1.531.538
Combustible - gas	\$ 100.568	\$ 1.206.816	\$ 1.303.361	\$ 1.407.630	\$ 1.520.241	\$ 1.641.860	\$ 1.773.209
Transporte Mater. Prima	\$ 80.000	\$ 960.000	\$ 1.036.800	\$ 1.119.744	\$ 1.209.324	\$ 1.306.069	\$ 1.410.555
Sub-Total	\$ 420.568	\$ 5.046.816	\$ 3.600.161	\$ 3.850.374	\$ 4.118.714	\$ 4.406.537	\$ 4.715.301
Imprevistos 5%	\$ 21.028	\$ 252.341	\$ 180.008	\$ 192.519	\$ 205.936	\$ 220.327	\$ 235.765
<b>Total CIF</b>	<b>\$ 441.596</b>	<b>\$ 5.299.157</b>	<b>\$ 3.780.169</b>	<b>\$ 4.042.893</b>	<b>\$ 4.324.650</b>	<b>\$ 4.626.864</b>	<b>\$ 4.951.067</b>

Fuente. Autores del proyecto

- **Costos y Gastos de Administración y ventas.** Son los costos originados de realizar las funciones administrativa dentro del piqueteadero, para el proyecto está representado por la mano de obra del personal administrativo, servicios públicos, depreciación, publicidad y otros costos administrativos y de ventas. (Véase Tabla 59)

Tabla 69. Costos y gastos de administración y ventas

Concepto	Vr. Parcial mes	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Servicios públicos	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911	\$ 2.297.307
Honorarios Contador Público	\$ 120.000	\$ 1.440.000	\$ 1.512.000	\$ 1.587.600	\$ 1.666.980	\$ 1.750.329	\$ 1.837.845
Industria y Comercio	\$ -	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 110.250	\$ 115.763	\$ 121.551	\$ 127.628
Insumos Aseo y Cafetería	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 252.000	\$ 264.600	\$ 277.830	\$ 291.722	\$ 306.308
Mano de obra administrativa	\$ 2.256.874	\$ 27.082.484	\$ 28.436.608	\$ 29.858.439	\$ 31.351.361	\$ 32.918.929	\$ 34.564.875
Papelería	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 504.000	\$ 529.200	\$ 555.660	\$ 583.443	\$ 612.615
Depreciaciones *	\$ 110.200	\$ 1.322.400	\$ 1.322.400	\$ 1.322.400	\$ 1.322.400	\$ 1.322.400	\$ -
<b>Total Costos de Admón y ventas</b>	<b>\$ 2.697.074</b>	<b>\$ 32.464.884</b>	<b>\$ 34.022.008</b>	<b>\$ 35.656.989</b>	<b>\$ 37.373.718</b>	<b>\$ 39.176.284</b>	<b>\$ 39.746.578</b>

\* ver detalle en el cuadro 59 depreciaciones

Fuente. Autores del proyecto

- **Mano de obra administrativa.** Se refiere a los sueldos del personal que tendrá a su cargo la organización administrativa del Piqueteadero Doña Ofelia (Véase Tabla 60).

Tabla 70. Mano de obra administrativa

PROPIETARIA	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Salario	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	\$ 1.276.282
Aux. de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cesantías	\$ 83.333	\$ 87.500	\$ 91.875	\$ 96.468	\$ 101.292	\$ 106.356
Prima de servicios	\$ 83.333	\$ 87.500	\$ 91.875	\$ 96.468	\$ 101.292	\$ 106.356
Vacaciones	\$ 41.667	\$ 43.750	\$ 45.937	\$ 48.234	\$ 50.646	\$ 53.178
Intereses a Cesantías	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.025	\$ 11.576	\$ 12.155	\$ 12.763
Caja de Compensación	\$ 40.000	\$ 42.000	\$ 44.100	\$ 46.305	\$ 48.620	\$ 51.051
ICBF	\$ 30.000	\$ 31.500	\$ 33.075	\$ 34.729	\$ 36.465	\$ 38.288
Sena	\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 22.050	\$ 23.153	\$ 24.310	\$ 25.526
Aportes Salud	\$ 80.000	\$ 84.000	\$ 88.200	\$ 92.610	\$ 97.241	\$ 102.103
Aportes Pensión	\$ 101.250	\$ 106.313	\$ 111.628	\$ 117.210	\$ 123.070	\$ 129.224
Riesgos profesionales	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 17.364	\$ 18.233	\$ 19.144
<b>Valor Mensual Administrador</b>	<b>\$ 1.504.582</b>	<b>\$ 1.579.812</b>	<b>\$ 1.658.802</b>	<b>\$ 1.741.742</b>	<b>\$ 1.828.829</b>	<b>\$ 1.920.271</b>
<b>Valor anual Administrador</b>	<b>\$ 18.054.990</b>	<b>\$ 18.957.739</b>	<b>\$ 19.905.626</b>	<b>\$ 20.900.907</b>	<b>\$ 21.945.953</b>	<b>\$ 23.043.250</b>

ADMINISTRADORA	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Salario	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304	\$ 765.769
Aux. de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cesantías	\$ 50.000	\$ 52.500	\$ 55.125	\$ 57.881	\$ 60.775	\$ 63.814
Prima de servicios	\$ 50.000	\$ 52.500	\$ 55.125	\$ 57.881	\$ 60.775	\$ 63.814
Vacaciones	\$ 25.000	\$ 26.250	\$ 27.562	\$ 28.941	\$ 30.388	\$ 31.907
Intereses a Cesantías	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658
Caja de Compensación	\$ 24.000	\$ 25.200	\$ 26.460	\$ 27.783	\$ 29.172	\$ 30.631
ICBF	\$ 18.000	\$ 18.900	\$ 19.845	\$ 20.837	\$ 21.879	\$ 22.973
Sena	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 13.230	\$ 13.892	\$ 14.586	\$ 15.315
Aportes Salud	\$ 48.000	\$ 50.400	\$ 52.920	\$ 55.566	\$ 58.344	\$ 61.262
Aportes Pensión	\$ 60.750	\$ 63.788	\$ 66.977	\$ 70.326	\$ 73.842	\$ 77.534
Riesgos profesionales	\$ 9.000	\$ 9.450	\$ 9.923	\$ 10.419	\$ 10.940	\$ 11.487
<b>Valor Mensual Administrador</b>	<b>\$ 902.749</b>	<b>\$ 947.887</b>	<b>\$ 995.281</b>	<b>\$ 1.045.045</b>	<b>\$ 1.097.298</b>	<b>\$ 1.152.163</b>
<b>Valor anual Administrador</b>	<b>\$ 10.832.994</b>	<b>\$ 11.374.643</b>	<b>\$ 11.943.376</b>	<b>\$ 12.540.544</b>	<b>\$ 13.167.572</b>	<b>\$ 13.825.950</b>

<b>Valor total Mensual MOD</b>	<b>\$ 2.407.332</b>	<b>\$ 2.527.699</b>	<b>\$ 2.654.083</b>	<b>\$ 2.786.788</b>	<b>\$ 2.926.127</b>	<b>\$ 3.072.433</b>
<b>Valor total Anual MOD</b>	<b>\$ 28.887.983</b>	<b>\$ 30.332.382</b>	<b>\$ 31.849.002</b>	<b>\$ 33.441.452</b>	<b>\$ 35.113.524</b>	<b>\$ 36.869.200</b>

**Nota:** el incremento año a año del sueldo es del IPC proyectado (5%)

Fuente. Autores del proyecto

- **Depreciación.** Cuando un activo pierde su valor a través de un periodo de tiempo, por causa del deterioro natural, se dice que el activo se deprecia. La disminución periódica del valor de tal activo se llama depreciación y esta depreciación es justamente otro gasto en que incurre el negocio. Cuando el valor de un edificio, maquinaria o equipo disminuye puesto que estas cosas pierden su valor, se tiene un gasto de depreciación. El sistema empleado para depreciar los activos fijos del piqueteadero Doña Ofelia, es el llamado directo o línea recta, que consiste en dividir el valor del activo fijo entre el número de años de vida útil depreciando cada año la misma cantidad y el mismo valor de cada año por el número de los meses del año.

La vida útil utilizada para los activos fijos (maquinaria y equipo, muebles y enseres y edificaciones) adquiridos es de cinco (5) años, dado que es el periodo en el cual estos no presentan el desgaste normal dado su constante trabajo, y la regla contable establecida. (Véase Tabla 61).

Tabla 71. Depreciaciones

Concepto	Cant	Valor unitario	valor total	Dep. Mensual	Dep. Anual
<b>Maquinaria y equipos</b>					
Cocina industrial a gas	1	\$ 750.000,00	\$ 750.000,00	\$12.500	\$150.000
Mesa de preparación en lámina de acero inoxidable	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$5.000	\$60.000
Nevera de 12 pies	1	\$ 1.400.000,00	\$ 1.400.000,00	\$23.333	\$280.000
Ayudante de cocina Oster American, para seis servicios, batidora, mezcladora, picadora, extractor de jugos, cortadora y licuadora.	1	\$ 550.000,00	\$ 550.000,00	\$9.167	\$110.000
Licuadora Osterizer de tres velocidades	1	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$2.000	\$24.000
Olla a presión (8 litros)	1	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$2.000	\$24.000
Caja registradora	1	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$7.500	\$90.000
<b>Total Maquinaria y equipos</b>			<b>\$ 3.690.000</b>		<b>\$738.000</b>
<b>Muebles y enseres</b>					
Estantería almacenaje	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$3.333	\$40.000
Canastas plasticas caladas	2	\$ 7.000,00	\$ 14.000,00	\$233	\$2.800
Caneca plástica para basura grande	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$250	\$3.000
Canecas plasticas para basura pequeña	3	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00	\$300	\$3.600
Platilleros verticales en madera	2	\$ 45.000,00	\$ 90.000,00	\$1.500	\$18.000
Mesas con cuatro sillas	5	\$ 90.000,00	\$ 450.000,00	\$7.500	\$90.000
Equipo de sonido	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$13.333	\$160.000
<b>total Muebles y enseres</b>			<b>\$ 1.587.000,00</b>		<b>\$317.400</b>
<b>Edificaciones</b>					
					\$0
Adecuaciones en la construcción:	1500	\$ -	\$ 5.340.000,00	\$22.250	\$267.000
<b>Total terrenos y edificaciones</b>			<b>\$ 5.340.000,00</b>		<b>\$267.000</b>
<b>VALOR TOTAL</b>			<b>\$10.617.000</b>		<b>\$1.322.400</b>

Fuente. Los autores

- **Valor total de la producción.** El valor total obtenido de los ítems anteriores se ven reflejados en esta Tabla, donde se puede apreciar año tras año el costo que tendrá la producción. (Véase Tabla 62)



**Fuentes de Financiación.** Los recursos para la puesta en marcha del plan de mejoramiento en el Piqueteadero Doña Ofelia se financiarán con fondos ahorrados por la misma propietaria del establecimiento.

- **Recursos propios.** Son los aportados directamente por la propietaria del piqueteadero. Como la empresa objeto del presente diagnóstico, ya se encuentra en funcionamiento y no esta totalmente en ceros con respecto a los diferentes elementos que debe adquirir, a continuación se desglosa el real presupuesto de inversión.

Tabla 74. Capital de inversión

<b>CAPITAL DE INVERSION</b>	
<b>Inversión total</b>	<b>\$ 11.812.630</b>
Inversión fija	\$ 9.612.630
Capital de trabajo (1mes)	\$ -
Capital de Inversión diferida	\$ 2.200.000

Fuente: Autores del proyecto

En el Tabla 64 se observa el detalle de la inversión por cada uno de los anteriores rubros, repartido entre lo que se va a financiar a través de la vía del crédito y lo que van aportar los socios capitalistas. Se observa que la participación es del 22% con recursos propios (aportes de los socios) y del 78% para conseguir a través de un crédito en una entidad financiera.

Tabla 75. Participación de la inversión

<b>Inversiones</b>	<b>Recursos existentes actualmente</b>	<b>Recursos que debe financiar la propietaria</b>	<b>Total</b>
<b><i>Inversiones Fijas</i></b>			
<b><i>Maquinaria y equipos</i></b>			
Cocina industrial a gas	\$ 750.000		\$ 750.000
Mesa de preparación en lámina de acero inoxidable		\$ 300.000	\$ 300.000
Ayudante de Cocina Oster American		\$ 550.000	\$ 550.000
Licadora Osterizer de tres velocidades	\$ 120.000		\$ 120.000
Olla a presión (8 litros)	\$ 120.000		\$ 120.000
Caja registradora		\$ 450.000	\$ 450.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 990.000</b>	<b>\$ 1.300.000</b>	<b>\$ 2.290.000</b>

<b>muebles y enseres</b>			
Estantería almacenaje		\$ 200.000	\$ 200.000
Tarros plasticos grandes para guardar alimentos	\$ 30.000		\$ 30.000
Canastas plasticas caladas	\$ 14.000		\$ 14.000
Caneca plástica para basura grande	\$ 15.000		\$ 15.000
Canecas plasticas para basura pequeña	\$ 18.000		\$ 18.000
Platilleros verticales en madera	\$ 90.000		\$ 90.000
Mesas con seis sillas		\$ 1.320.000	\$ 1.320.000
Mesas con ocho sillas		\$ 160.000	\$ 160.000
Mesas con cuatro sillas		\$ 450.000	\$ 450.000
Equipo de sonido	\$ 800.000		\$ 800.000
Ceniceros	\$ 16.000		\$ 16.000
Palilleros	\$ 16.000		\$ 16.000
juegos de manteles con cubremanteles	\$ 200.000		\$ 200.000
Ollas n° 38	\$ 140.000		\$ 140.000
Ollas n° 32	\$ 120.000		\$ 120.000
Bandejas metálicas		\$ 90.000	\$ 90.000
Escurrideras		\$ 18.000	\$ 18.000
Juego de bateria de cocina		\$ 35.000	\$ 35.000
Cucharon de 270 cc	\$ 9.000		\$ 9.000
Cucharas para servir	\$ 18.000		\$ 18.000
Pinzas	\$ 15.000		\$ 15.000
Cubetas plasticas grandes	\$ 14.000		\$ 14.000
Coladores	\$ 9.600		\$ 9.600
Destapadores	\$ 2.000		\$ 2.000
Rayador multiple	\$ 2.500		\$ 2.500
Saleros	\$ 16.000		\$ 16.000
Tablas para picar		\$ 4.000	\$ 4.000
Recipientes multiples para cubiertos		\$ 12.000	\$ 12.000
Minihacha		\$ 5.000	\$ 5.000
Baldes		\$ 10.950	\$ 10.950
Cucharas		\$ 32.000	\$ 32.000
Tenedores		\$ 32.000	\$ 32.000
Cuchillos		\$ 39.680	\$ 39.680
Platos torteros		\$ 352.000	\$ 352.000
Platos soperos		\$ 115.200	\$ 115.200
Bandejas		\$ 76.800	\$ 76.800
Jarras de dos litros		\$ 20.000	\$ 20.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.545.100</b>	<b>\$ 2.972.630</b>	<b>\$ 4.517.730</b>
<b>Terrenos y edificaciones</b>			
Adecuaciones en la construcción:		\$ 5.340.000	\$ 5.340.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 5.340.000</b>	<b>\$ 5.340.000</b>
<b>Total Inversión fija</b>	<b>\$ 2.535.100</b>	<b>\$ 9.612.630</b>	<b>\$ 12.147.730</b>
<b>Inversión Capital de trabajo (1 mes)</b>			
Costo Materia prima Piqueteadero	\$ 15.000.000		\$ 15.000.000
Costo Materia prima Bebidas	\$ 3.541.667		\$ 3.541.667
Costo M O D	\$ 1.923.982		\$ 1.923.982
CIF	\$ 441.596		\$ 441.596
Costos y Gastos de Admón y ventas	\$ 2.855.865		\$ 2.855.865
<b>Total Capital de trabajo (1 mes)</b>	<b>\$ 23.763.110</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 23.763.110</b>
<b>Inversión Diferida</b>			
Plan de mejoramiento	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000
Aviso Nombre comercial		\$ 200.000	\$ 200.000
Gastos de lanzamiento		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
<b>Total inversión diferida</b>	<b>\$ 2.000.000</b>	<b>\$ 2.200.000</b>	<b>\$ 4.200.000</b>
<b>FINANCIACION TOTAL</b>	<b>\$ 28.298.210</b>	<b>\$ 11.812.630</b>	<b>\$ 40.110.840</b>
<b>Porcentaje de Participación.</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>

- **Costos.** Los costos variables y los costos fijos son definidos en términos de cómo ellos cambian en relación al cambio de la actividad del piqueteadero.
- **Costos Fijos.** Son denominados aquellos que no cambian así el volumen de producción cambie. Ejemplo: mano de obra Administrativa, Costos y gastos administrativos y de ventas y los intereses financieros. (Véase Tabla 66).
- **Costos Variables.** Son denominados aquellos que cambian al experimentar cambios el volumen de producción. Ejemplo: Materia prima, Mano de obra directa, costos indirectos de fabricación. (Véase Tabla 66).

Tabla 76. Clasificación de costos

CONCEPTO	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
<b>Costos Variables</b>						
Costo Materia prima Piqueteadero	\$ 210.000.000	\$ 231.525.000	\$ 243.101.250	\$ 255.256.313	\$ 268.019.128	\$ 281.420.085
Costo Materia prima Bebidas	\$ 44.000.000	\$ 49.896.000	\$ 52.390.800	\$ 55.010.340	\$ 57.760.857	\$ 60.648.900
Costo M O D	\$ 23.087.780	\$ 24.242.169	\$ 25.454.278	\$ 26.726.992	\$ 28.063.341	\$ 29.466.508
CIF	\$ 5.299.157	\$ 3.780.169	\$ 4.042.893	\$ 4.324.650	\$ 4.626.864	\$ 4.951.067
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 282.386.937</b>	<b>\$ 309.443.339</b>	<b>\$ 324.989.221</b>	<b>\$ 341.318.294</b>	<b>\$ 358.470.190</b>	<b>\$ 376.486.559</b>
<b>Costos Fijos</b>						
Costos y gastos de Admón y ventas	\$ 34.270.383	\$ 35.917.782	\$ 37.647.552	\$ 39.463.809	\$ 41.370.880	\$ 42.050.904
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 34.270.383</b>	<b>\$ 35.917.782</b>	<b>\$ 37.647.552</b>	<b>\$ 39.463.809</b>	<b>\$ 41.370.880</b>	<b>\$ 42.050.904</b>
<b>Costos totales</b>	<b>\$ 316.657.320</b>	<b>\$ 345.361.121</b>	<b>\$ 362.636.772</b>	<b>\$ 380.782.103</b>	<b>\$ 399.841.069</b>	<b>\$ 418.537.463</b>
<b>Costo Total Unitario Restauran</b>	<b>\$ 4.363</b>	<b>\$ 4.532</b>	<b>\$ 4.510</b>	<b>\$ 4.510</b>	<b>\$ 4.510</b>	<b>\$ 4.497</b>
<b>Costo total Unitario Bar:</b>						
Gaseosa 350	\$ 956	\$ 993	\$ 1.016	\$ 1.016	\$ 1.016	\$ 1.013
Gaseosa 250	\$ 748	\$ 777	\$ 795	\$ 795	\$ 795	\$ 793
Cerveza 350	\$ 1.039	\$ 1.079	\$ 1.105	\$ 1.105	\$ 1.105	\$ 1.101
Cerveza 250	\$ 914	\$ 950	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 969

Fuente. Autores del proyecto

- **Presupuesto de ventas o ingresos.** La política de ventas a seguir es el pago de estricto contado. El total de las ventas tanto en cantidades como en cifras reales, se encuentran condensados en los Tablas 67 y 68.

Tabla 77. Políticas de ventas

Política de ventas			
Tipo de pago	%	días	Total
Contado	100%	0	0,00
Crédito	0%		
30 días	0%	30	0,00
60 días	0%	60	0,00
90 días	0%	90	0,00
<b>Total días de Cartera</b>			<b>0</b>

Fuente: Autores del proyecto

Como se puede observar, en el normal funcionamiento del restaurante, no existe cartera de crédito, dado que todas las ventas serán realizadas de contado.

Tabla 78. Ventas

SERVICIO DE PIQUETEADERO							
CONCEPTO	VR. MES	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Vr. Plato	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.775	\$ 6.064	\$ 6.367	\$ 6.685	\$ 7.020
número de platos vendidos	5.000	60.000	63.000	66.150	69.458	72.930	76.577
<b>Ventas totales del servicio</b>	<b>\$ 27.500.000</b>	<b>\$ 330.000.000</b>	<b>\$ 363.825.000</b>	<b>\$ 401.117.063</b>	<b>\$ 442.231.561</b>	<b>\$ 487.560.296</b>	<b>\$ 537.535.227</b>
% de participación en las ventas totales	87%	86%	85%	85%	85%	84%	84%

SERVICIO DE BEBIDAS - BAR							
CONCEPTO	VR. MES	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
valor Gaseosa 350	\$ 700	\$ 900	\$ 972	\$ 1.050	\$ 1.134	\$ 1.224	\$ 1.322
número de gaseosas vendidas	1.250	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233	19.144
ventas totales de gaseosa 350	<b>\$ 875.000</b>	<b>\$ 13.500.000</b>	<b>\$ 15.309.000</b>	<b>\$ 17.360.406</b>	<b>\$ 19.686.700</b>	<b>\$ 22.324.718</b>	<b>\$ 25.316.231</b>
valor Gaseosa 250	\$ 500	\$ 700	\$ 756	\$ 816	\$ 882	\$ 952	\$ 1.029
número de gaseosas vendidas	1.250	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233	19.144
ventas totales de gaseosa 250	<b>\$ 625.000</b>	<b>\$ 10.500.000</b>	<b>\$ 11.907.000</b>	<b>\$ 13.502.538</b>	<b>\$ 15.311.878</b>	<b>\$ 17.363.670</b>	<b>\$ 19.690.402</b>
valor Cerveza 350	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.188	\$ 1.283	\$ 1.386	\$ 1.497	\$ 1.616
número de cervezas vendidas	1.250	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233	19.144
ventas totales de cerveza 350	<b>\$ 1.375.000</b>	<b>\$ 16.500.000</b>	<b>\$ 18.711.000</b>	<b>\$ 21.218.274</b>	<b>\$ 24.061.523</b>	<b>\$ 27.285.767</b>	<b>\$ 30.942.060</b>
valor Cerveza 250	\$ 950	\$ 950	\$ 1.026	\$ 1.108	\$ 1.197	\$ 1.292	\$ 1.396
número de cervezas vendidas	1.250	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233	19.144
ventas totales de cerveza 250	<b>\$ 1.187.500</b>	<b>\$ 14.250.000</b>	<b>\$ 16.159.500</b>	<b>\$ 18.324.873</b>	<b>\$ 20.780.406</b>	<b>\$ 23.564.980</b>	<b>\$ 26.722.688</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.062.500,00</b>	<b>\$ 54.750.000,00</b>	<b>\$ 62.086.500,00</b>	<b>\$ 70.406.091,00</b>	<b>\$ 79.840.507,19</b>	<b>\$ 90.539.135,16</b>	<b>\$ 102.671.379,27</b>
% de participación en las ventas totales	13%	14%	15%	15%	15%	16%	16%
<b>Ventas totales del servicio</b>	<b>\$ 31.562.500</b>	<b>\$ 384.750.000</b>	<b>\$ 425.911.500</b>	<b>\$ 471.523.154</b>	<b>\$ 522.072.069</b>	<b>\$ 578.099.432</b>	<b>\$ 640.206.606</b>

Fuente: Autores del proyecto

- **Punto de equilibrio.** Llamado también punto muerto. En este punto ni se gana ni se pierde, significa que todo lo que se reciba por ventas del producto, alcanza únicamente a cubrir los gastos que se han hecho para poderlos producir y vender. Este punto está directamente ligado a una cantidad de unidades que deban ser producidas y vendidas para que se dé este equilibrio. El punto donde se cortan dos líneas (costo total – ingreso total), será el punto de equilibrio y la cantidad que se lee en el eje horizontal, será la cantidad de equilibrio. Así mismo establece primordialmente cual debe ser el nivel de ventas de la empresa que permita cubrir todos los costos y a partir de allí entrar a generar utilidades teniendo como base fundamental los ingresos. La formula para hallar este punto de equilibrio es la siguiente:

$$CT = CF + CV$$

$$CV = Q^* \cdot CVU$$

$$CT = CF + (Q^* \cdot CVU)$$

$$I = Q^* \cdot PV$$

Donde:

CVU: Costo Variable Unitario.

PV : Precio de Venta

Para que se cumpla el punto de equilibrio:

$$CF + (Q^* \cdot CVU) = Q^* \cdot PV$$

De donde:

$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{PV \text{ unitario} - CV \text{ unitario}}$
---

El punto de equilibrio es una herramienta básica para establecer las situaciones reales de la organización o de los productos. Es otra forma de análisis y una herramienta valiosa para

determinar el comportamiento deL piqueteadero en corto plazo y se basa en aquella relación matemática que iguala ingresos y egresos. (Véase Tabla 69).

Tabla 79. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Ingresos totales	384.750.000	425.911.500	471.523.154	522.072.069	578.099.432	640.206.606
Costos Totales	\$ 316.657.320	\$ 345.361.121	\$ 362.636.772	\$ 380.782.103	\$ 399.841.069	\$ 418.537.463
Costos fijos totales	\$ 34.270.383	\$ 35.917.782	\$ 37.647.552	\$ 39.463.809	\$ 41.370.880	\$ 42.050.904
Costos variables totales	\$ 282.386.937	\$ 309.443.339	\$ 324.989.221	\$ 341.318.294	\$ 358.470.190	\$ 376.486.559

Para hallar el punto de equilibrio por servicio es preciso conocer la clasificación de los costos por cada servicio, para ello se tiene en cuenta la participación del costo de cada uno de estos en los costos totales.

<b>Formula:</b>	
Punto de Equilibrio =	$\frac{\text{costos fijos totales}}{\text{Precio de venta} - \text{costo Variable Unitario}}$

Punto de Equilibrio Servicio de Piqueteadero		AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
% de participación costo del servicio/ costo total		83%	83%	82%	82%	82%	82%
Costo total servicio de Piqueteadero	\$	261.803.296	285.534.785	298.341.199	313.269.359	328.949.167	344.330.686
Costo fijo servicio de Piqueteadero	\$	28.333.781	29.695.804	30.972.633	32.466.868	34.035.814	34.595.270
Costo variable servicio de Piqueteadero	\$	233.469.515	255.838.981	267.368.566	280.802.492	294.913.353	309.735.416
Unidades de servicio		60.000	63.000	66.150	69.458	72.930	76.577
Previo de venta del servicio		5.500	5.775	6.064	6.367	6.685	7.020
Costo total Unitario del servicio	\$	4.363	4.532	4.510	4.510	4.510	4.497
Costo variable Unitario	\$	3.891	4.061	4.042	4.043	4.044	4.045
<b>Punto del Equilibrio Servicio de Restaurante</b>		<b>17.611</b>	<b>17.325</b>	<b>15.319</b>	<b>13.969</b>	<b>12.885</b>	<b>11.630</b>
<b>Punto de Equilibrio en pesos</b>	<b>\$</b>	<b>96.862.124</b>	<b>100.050.693</b>	<b>92.888.159</b>	<b>88.942.305</b>	<b>86.139.502</b>	<b>81.633.853</b>

Punto de Equilibrio Servicio de bebidas - Bar		AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
% de participación del costo del servicio en el costo total		17%	17%	18%	18%	18%	18%
Costo total Servicio de bebidas	\$	54.854.024	59.826.336	64.295.573	67.512.744	70.891.902	74.206.776
Costo fijo Servicio de bebidas	\$	5.936.602	6.221.978	6.674.918	6.996.941	7.335.065	7.455.634
Costo variable Servicio de Bebidas	\$	48.917.422	53.604.358	57.620.654	60.515.802	63.556.837	66.751.143

Gaseosa 350 cc		AÑO BASE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
% de participación del costo de la gaseosa en el costo total		5%	5%	5%	5%	5%	5%
Costo total de la gaseosa	\$	14.336.847	15.636.429	16.804.525	17.645.376	18.528.565	19.394.953
Costo fijo de la gaseosa	\$	1.551.612	1.626.199	1.744.581	1.828.746	1.917.119	1.948.632
Costo variable de la gaseosa	\$	12.785.235	14.010.230	15.059.944	15.816.630	16.611.446	17.446.321
Unidades de venta del servicio	\$	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233	19.144
Previo de venta	\$	900	972	1.050	1.134	1.224	1.322
Costo total Unitario del servicio	\$	956	993	1.016	1.016	1.016	1.013
Costo variable Unitario	\$	852	890	911	911	911	911
<b>Punto del Equilibrio de la venta de gaseosa 350</b>		<b>32.562</b>	<b>19.721</b>	<b>12.541</b>	<b>8.205</b>	<b>6.118</b>	<b>4.740</b>
<b>Punto de Equilibrio en pesos</b>	<b>\$</b>	<b>29.305.813</b>	<b>19.168.502</b>	<b>13.165.456</b>	<b>9.302.667</b>	<b>7.491.180</b>	<b>6.268.434</b>

<b>Gaseosa 250 cc</b>	<b>AÑO BASE</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
% de participación del costo de la gaseosa en el costo total	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Costo total de la gaseosa	\$ 11.220.141	\$ 12.237.205	\$ 13.151.367	\$ 13.809.425	\$ 14.500.616	\$ 15.178.659
Costo fijo de la gaseosa	\$ 1.214.305	\$ 1.272.677	\$ 1.365.324	\$ 1.431.193	\$ 1.500.354	\$ 1.525.016
Costo variable de la gaseosa	\$ 10.005.836	\$ 10.964.528	\$ 11.786.043	\$ 12.378.232	\$ 13.000.262	\$ 13.653.643
Unidades de venta del servicio	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 17.364	\$ 18.233	\$ 19.144
Previo de venta	\$ 700	\$ 756	\$ 816	\$ 882	\$ 952	\$ 1.029
Costo total Unitario del servicio	\$ 748	\$ 777	\$ 795	\$ 795	\$ 795	\$ 793
Costo variable Unitario	\$ 667	\$ 696	\$ 713	\$ 713	\$ 713	\$ 713
<b>Punto del Equilibrio de la venta de gaseosa 250</b>	<b>36.859</b>	<b>21.268</b>	<b>13.154</b>	<b>8.471</b>	<b>6.269</b>	<b>4.836</b>
<b>Punto de Equilibrio en pesos</b>	<b>\$ 25.801.577</b>	<b>\$ 16.078.743</b>	<b>\$ 10.740.108</b>	<b>\$ 7.469.970</b>	<b>\$ 5.970.484</b>	<b>\$ 4.974.222</b>

<b>Cerveza 350 cc</b>	<b>AÑO BASE</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
% de participación del costo de la cerveza en el costo total	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Costo total de la cerveza	\$ 15.583.530	\$ 16.996.118	\$ 18.265.788	\$ 19.179.757	\$ 20.139.745	\$ 21.081.471
Costo fijo de la cerveza	\$ 1.686.535	\$ 1.767.607	\$ 1.896.284	\$ 1.987.767	\$ 2.083.825	\$ 2.118.078
Costo variable de la cerveza	\$ 13.896.995	\$ 15.228.511	\$ 16.369.504	\$ 17.191.989	\$ 18.055.920	\$ 18.963.393
Unidades de venta del servicio	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 17.364	\$ 18.233	\$ 19.144
Previo de venta	\$ 1.100	\$ 1.188	\$ 1.283	\$ 1.386	\$ 1.497	\$ 1.616
Costo total Unitario del servicio	\$ 1.039	\$ 1.079	\$ 1.105	\$ 1.105	\$ 1.105	\$ 1.101
Costo variable Unitario	\$ 926	\$ 967	\$ 990	\$ 990	\$ 990	\$ 991
<b>Punto del Equilibrio de la venta de cerveza 350cc</b>	<b>9.719</b>	<b>7.994</b>	<b>6.468</b>	<b>5.025</b>	<b>4.116</b>	<b>3.385</b>
<b>Punto de Equilibrio en pesos</b>	<b>\$ 10.690.652</b>	<b>\$ 9.497.144</b>	<b>\$ 8.298.159</b>	<b>\$ 6.962.439</b>	<b>\$ 6.160.316</b>	<b>\$ 5.471.201</b>

<b>Cerveza 250 cc</b>	<b>AÑO BASE</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>
% de participación del costo de la cerveza en el costo total	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Costo total de la cerveza	\$ 13.713.506	\$ 14.956.584	\$ 16.073.893	\$ 16.878.186	\$ 17.722.976	\$ 18.551.694
Costo fijo de la cerveza	\$ 1.484.150	\$ 1.555.495	\$ 1.668.730	\$ 1.749.235	\$ 1.833.766	\$ 1.863.908
Costo variable de la cerveza	\$ 12.229.356	\$ 13.401.089	\$ 14.405.164	\$ 15.128.951	\$ 15.889.209	\$ 16.687.786
Unidades de venta del servicio	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 17.364	\$ 18.233	\$ 19.144
Previo de venta	\$ 950	\$ 1.026	\$ 1.108	\$ 1.197	\$ 1.292	\$ 1.396
Costo total Unitario del servicio	\$ 914	\$ 950	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 969
Costo variable Unitario	\$ 815	\$ 851	\$ 871	\$ 871	\$ 871	\$ 872
<b>Punto del Equilibrio de la venta de cerveza 250cc</b>	<b>11.017</b>	<b>8.882</b>	<b>7.040</b>	<b>5.375</b>	<b>4.356</b>	<b>3.556</b>
<b>Punto de Equilibrio en pesos</b>	<b>\$ 10.466.534</b>	<b>\$ 9.112.499</b>	<b>\$ 7.801.409</b>	<b>\$ 6.431.940</b>	<b>\$ 5.629.749</b>	<b>\$ 4.963.540</b>

<b>Punto de Equilibrio Servicio de Bar</b>	<b>76.264.577</b>	<b>53.856.888</b>	<b>40.005.132</b>	<b>30.167.016</b>	<b>25.251.729</b>	<b>21.677.397</b>
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

**Punto de Equilibrio total**

<b>Punto de equilibrio total ventas de servicio en pesos</b>	<b>173.126.701</b>	<b>153.907.581</b>	<b>132.893.291</b>	<b>119.109.321</b>	<b>111.391.230</b>	<b>103.311.250</b>
--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

fuentes. Autores del proyecto

- **Flujo de caja.** El flujo de caja se realizó con base en la información suministrada en las viñetas anteriores. Así mismo este dato fue proyectado a cinco años, ya que este es el término de evaluación del proyecto. Las variaciones están de acuerdo con el índice de inflación promedio (5%). (Véase Tabla 70)

Tabla 80. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
ANOS	ANO BASE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ENTRADA DE EFECTIVO</b>						
Ventas		\$ 384.750.000	\$ 425.911.500	\$ 471.523.154	\$ 522.072.069	\$ 578.099.432
Aportes Socios	\$ 11.812.630					
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>\$ 11.812.630</b>	<b>\$ 384.750.000</b>	<b>\$ 425.911.500</b>	<b>\$ 471.523.154</b>	<b>\$ 522.072.069</b>	<b>\$ 578.099.432</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>						
Maquinaria y Equipo	\$ 1.300.000					
Muebles y enseres	\$ 2.972.630					
Terrenos y edificaciones	\$ 5.340.000					
Gastos Diferidos	\$ 2.200.000					
Compra de materia prima		\$ 254.000.000	\$ 281.421.000	\$ 295.492.050	\$ 310.266.653	\$ 325.779.985
Mano de Obra directa		\$ 23.087.780	\$ 24.242.169	\$ 25.454.278	\$ 26.726.992	\$ 28.063.341
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 5.299.157	\$ 3.780.169	\$ 4.042.893	\$ 4.324.650	\$ 4.626.864
Costos y Gastos de Administración y ventas		\$ 34.270.383	\$ 35.917.782	\$ 37.647.552	\$ 39.463.809	\$ 41.370.880
Amortización de gastos diferidos		\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000
Pago de Impuesto de Renta (35%)		\$ -	\$ 23.832.437	\$ 28.192.632	\$ 38.110.232	\$ 49.451.487
Pago IVA		\$ 8.212.500	\$ 9.312.975	\$ 10.560.914	\$ 11.976.076	\$ 13.580.870
Reserva legal		\$ 4.426.024	\$ 5.235.775	\$ 7.077.615	\$ 9.183.848	\$ 11.586.794
Amortización de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>\$ 11.812.630</b>	<b>\$ 329.735.845</b>	<b>\$ 384.182.308</b>	<b>\$ 408.907.932</b>	<b>\$ 440.492.259</b>	<b>\$ 474.900.220</b>
<b>SALDO (ENTRADA-SALIDAS)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 55.014.155</b>	<b>\$ 41.729.192</b>	<b>\$ 62.615.221</b>	<b>\$ 81.579.809</b>	<b>\$ 103.199.211</b>
Mas depreciación y amortización		\$ 1.762.400	\$ 1.762.400	\$ 1.762.400	\$ 1.762.400	\$ 1.762.400
Más Reserva legal		\$ 4.426.024	\$ 5.235.775	\$ 7.077.615	\$ 9.183.848	\$ 11.586.794
<b>FLUJO NETO ANUAL</b>		<b>\$ 61.202.580</b>	<b>\$ 48.727.367</b>	<b>\$ 71.455.236</b>	<b>\$ 92.526.057</b>	<b>\$ 116.548.405</b>
MAS: SALDO INICIAL DE CAJA		\$ -	\$ 61.202.580	\$ 109.929.947	\$ 181.385.183	\$ 273.911.240
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 61.202.580</b>	<b>\$ 109.929.947</b>	<b>\$ 181.385.183</b>	<b>\$ 273.911.240</b>	<b>\$ 390.459.645</b>

NOTA: Las depreciaciones están incluidas dentro de los Costos y Gastos de Administración

Fuente: Los autores

- **Estado de resultados.** La finalidad o función del Estado de Pérdidas y ganancias es la detallar los cambios ocurridos en el piqueteadero durante el periodo contable en cuestión, esto es al iniciar y finalizar operaciones a fin de conocer el comportamiento real de los costos y gastos frente a los ingresos. (Véase Tabla 71)

Tabla 81. Estado de Resultados

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTA</b>	\$384.750.000	\$425.911.500	\$471.523.154	\$522.072.069	\$578.099.432
menos					
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	\$282.386.937	\$309.443.339	\$324.989.221	\$341.318.294	\$358.470.190
Materias Primas	\$254.000.000	\$281.421.000	\$295.492.050	\$310.266.653	\$325.779.985
Mano de Obra directa	\$23.087.780	\$24.242.169	\$25.454.278	\$26.726.992	\$28.063.341
Costos Indirectos	\$5.299.157	\$3.780.169	\$4.042.893	\$4.324.650	\$4.626.864
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$102.363.063</b>	<b>\$116.468.161</b>	<b>\$146.533.933</b>	<b>\$180.753.775</b>	<b>\$219.629.242</b>
menos					
Gastos de Administración y ventas	\$34.270.383	\$35.917.782	\$37.647.552	\$39.463.809	\$41.370.880
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$68.092.680</b>	<b>\$80.550.379</b>	<b>\$108.886.381</b>	<b>\$141.289.966</b>	<b>\$178.258.362</b>
menos					
Gastos Financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$68.092.680</b>	<b>\$80.550.379</b>	<b>\$108.886.381</b>	<b>\$141.289.966</b>	<b>\$178.258.362</b>
menos					
<b>PROVISION IMPUESTO DE RENTA</b>	\$23.832.437	\$28.192.632	\$38.110.232	\$49.451.487	\$62.390.426
<b>PROVISION IVA *</b>	\$8.212.500	\$9.312.975	\$10.560.914	\$11.976.076	\$13.580.870
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$44.260.243</b>	<b>\$52.357.747</b>	<b>\$70.776.149</b>	<b>\$91.838.479</b>	<b>\$115.867.936</b>
Reserva legal (10%)	\$4.426.024	\$5.235.775	\$7.077.615	\$9.183.848	\$11.586.794
<b>UTILIDAD POR DISTRIBUIR</b>	<b>\$39.834.219</b>	<b>\$47.121.973</b>	<b>\$63.698.534</b>	<b>\$82.654.631</b>	<b>\$104.281.143</b>

NOTA: Las depreciaciones están incluidas dentro de los Costos y Gastos de administración y ventas

Fuente: Autores del Proyecto

- **Balance general.** El balance general se encuentran plasmado en el Tabla 72 proyectado a cinco años.

El balance General se presenta en tres partes: Activo, pasivo y patrimonio, esta presentación tiene como finalidad resaltar los derechos de los dueños o participaciones conocido como Capital o patrimonio o pasivo a favor de los dueños. Así mismo se observa la evolución del piqueteadero a través del tiempo, teniendo como punto de referencia el crecimiento del patrimonio frente a los pasivos y el crecimiento del activo frente al pasivo. Para interpretar correctamente un balance, es preciso conocer los diferentes conceptos que lo componen y las cuentas que afectan (cuentas de balance), es decir, a través del balance se conoce la realidad misma de la empresa, cuales de los rubros pertenecientes a cada grupo de cuentas es el más representativo y que impacto tiene con respecto a los demás. (Véase Tabla 72).

Tabla 82. Balance General

BALANCE GENERAL					
CUENTA	A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 1	A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2	A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 3	A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 4	A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
DISPONIBLE	\$ 25.530.560	\$ 37.192.278	\$ 69.592.491	\$ 119.411.786	\$ 189.277.933
Caja	\$ 61.202.580	\$ 109.929.947	\$ 181.385.183	\$ 273.911.240	\$ 390.459.645
Bancos	-\$ 35.672.020	-\$ 72.737.669	-\$ 111.792.692	-\$ 154.499.454	-\$ 201.181.712
INVENTARIOS	\$ 1.750.000	\$ 1.925.000	\$ 2.117.500	\$ 2.329.250	\$ 2.562.175
Materias Primas	\$ 1.750.000	\$ 1.925.000	\$ 2.117.500	\$ 2.329.250	\$ 2.562.175
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 27.280.560</b>	<b>\$ 39.117.278</b>	<b>\$ 71.709.991</b>	<b>\$ 121.741.036</b>	<b>\$ 191.840.108</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 12.147.730	\$ 12.147.730	\$ 12.147.730	\$ 12.147.730	\$ 12.147.730
Maquinaria y Equipo	\$ 2.290.000	\$ 2.290.000	\$ 2.290.000	\$ 2.290.000	\$ 2.290.000
Muebles y enseres	\$ 4.517.730	\$ 4.517.730	\$ 4.517.730	\$ 4.517.730	\$ 4.517.730
Terrenos y edificaciones	\$ 5.340.000	\$ 5.340.000	\$ 5.340.000	\$ 5.340.000	\$ 5.340.000
Depreciación Acumulada	\$ 1.322.400	\$ 2.644.800	\$ 3.967.200	\$ 5.289.600	\$ 6.612.000
DIFERIDOS	\$ 3.360.000	\$ 2.520.000	\$ 1.680.000	\$ 840.000	\$ -
Cargos Diferidos					
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 14.185.330</b>	<b>\$ 12.022.930</b>	<b>\$ 9.860.530</b>	<b>\$ 7.698.130</b>	<b>\$ 5.535.730</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 41.465.890</b>	<b>\$ 51.140.208</b>	<b>\$ 81.570.521</b>	<b>\$ 129.439.166</b>	<b>\$ 197.375.838</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos Nacionales					
CUENTAS POR PAGAR					
Impuestos de renta por pagar	\$ 23.832.437	\$ 28.192.632	\$ 38.110.232	\$ 49.451.487	\$ 62.390.426
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Administración y ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Indirectos de fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 23.832.437</b>	<b>\$ 28.192.632</b>	<b>\$ 38.110.232</b>	<b>\$ 49.451.487</b>	<b>\$ 62.390.426</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos Nacionales					
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 23.832.437</b>	<b>\$ 28.192.632</b>	<b>\$ 38.110.232</b>	<b>\$ 49.451.487</b>	<b>\$ 62.390.426</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL</b>					
Aportes Sociales	\$ 30.923.210	\$ 30.923.210	\$ 30.923.210	\$ 30.923.210	\$ 30.923.210
Reserva legal	\$ 4.426.024	\$ 5.235.775	\$ 7.077.615	\$ 9.183.848	\$ 11.586.794
Utilidad del Ejercicio	\$ 39.834.219	\$ 47.121.973	\$ 63.698.534	\$ 82.654.631	\$ 104.281.143
Utilidad o pérdida acumulada	\$ -	\$ 39.834.219	\$ 86.956.191	\$ 150.654.725	\$ 233.309.356
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 75.183.453</b>	<b>\$ 123.115.176</b>	<b>\$ 188.655.550</b>	<b>\$ 273.416.414</b>	<b>\$ 380.100.502</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 99.015.890</b>	<b>\$ 151.307.808</b>	<b>\$ 226.765.783</b>	<b>\$ 322.867.901</b>	<b>\$ 442.490.928</b>

Fuente: Autores del proyecto

- **Razones financieras.** El Valor Presente neto, así como la TIR, reflejan aspectos importantes del proyecto como son la rentabilidad y su costo a un valor actualizado, durante su vida útil.

Por si solos son elementos para tomar decisiones en relación con el proyecto; por tanto es conveniente contrastar esta información con el comportamiento de las razones financieras más significativas consideradas en la proyección de los estados financieros.

- **Razón corriente.** Esta razón mide la capacidad que tiene el piqueteadero para responder por las obligaciones adquiridas. La empresa tiene liquidez cuando posee el dinero necesario para pagar las deudas al corto plazo.

Su forma de cálculo es la siguiente: Activo corriente / pasivo corriente

El resultado matemático debe leerse como la cantidad de pesos que tiene la empresa en el activo corriente para cubrir cada peso que se tiene en el pasivo más exigible.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZON CORRIENTE (\$)	\$ 1,14	\$ 1,39	\$ 1,88	\$ 2,46	\$ 3,07

Se puede asegurar que la empresa inicia con una capacidad igual a \$1,14 en sus activos frente a sus pasivos, pero tiene una rápida recuperación, ya que para el quinto año se recupera y por cada peso que deba la empresa, tiene \$3.07 para responder. La tendencia del crecimiento del activo frente al pasivo es ascendente.

- **Razón del capital de trabajo.** Este concepto tiene dos denominaciones: capital de trabajo bruto, cuando se refiere a todo el activo corriente y capital de trabajo neto, cuando se resta el pasivo corriente al activo corriente.

Para el caso se analiza el Capital de trabajo neto, el cual muestra que tanto del activo corriente está financiado con pasivo a mediano y largo plazos.<sup>12</sup>

El capital neto del trabajo asegura la supervivencia de la empresa en el corto plazo; esta es una medida útil de control interno para mantener la liquidez. Exige una sincronización de las entradas y salidas de dinero en efectivo, para mantener a la empresa sin problemas de liquidez.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZON DEL CAPITAL DE TRABAJO (\$)	\$ 3.448.123	\$ 10.924.646	\$ 33.599.758	\$ 72.289.549	\$ 129.449.682

Esta razón se encuentra muy relacionada con la razón corriente, ya que si la razón corriente arroja dentro de sus resultados un cociente menor de \$1, la razón de capital de trabajo resulta negativa, se puede observar claramente en el desarrollo de la empresa objeto de estudio, que durante el primer año se obtuvo una razón corriente de \$1.14 y una razón de capital de trabajo de \$3.448.123 siendo enteramente positiva

- **Nivel de endeudamiento.** Esta razón mide los recursos que se han conseguido con terceros para la inversión en activos totales. La formula para calcularla es la siguiente:

$$\text{Pasivos totales} / \text{activos totales}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (%)	57%	55%	47%	38%	32%

Este indicador indica que por cada \$1 que la empresa tiene invertidos en activos, \$0.57 han sido financiados por los acreedores durante el primer año. Así mismo cada año disminuye el nivel de endeudamiento y al quinto año se observa como llega al 32%.

<sup>12</sup> Gestión Financiera en Empresas, Ricardo Dávila Ladrón de Guevara. Pontificia Universidad Javeriana. Pag. 84. Año 2000.

- **Endeudamiento a corto plazo.** Con esta razón se calcula qué porcentaje del total de pasivos tienen vencimientos corrientes, es decir menos de un año.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO (%)	100%	100%	100%	100%	100%

Por cada \$1 que la empresa posee en pasivos con terceros, el 100% posee un vencimiento corriente o a corto plazo.

- **Margen Bruto de ganancias.** El margen de excedente bruto establece el porcentaje de los ingresos que después de cubrir los costos, quedan disponibles para cubrir los gastos que generan las otras instancias de la operación.

La formula es sencilla: Excedente bruto / Ingresos operacionales = %

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO DE GANANCIAS (%)	27%	27%	31%	35%	38%

El margen bruto de ganancias para el primer año es del 27%, que quiere decir que por cada peso que se generan de ingresos, quedan 27 centavos para cubrir los costos y gastos de administración y ventas.

- **Margen Neto de ganancias.** Esta razón incorpora al análisis de la generación del excedente la dimensión no operacional del piqueteadero. Se involucra la eficiencia de la empresa en su manejo de tesorería, no sólo en cuanto a los costos, sino también a la generación de ingresos financieros.

La formula es. Excedente neto / ingresos operacionales = %

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN NETA DE GANANCIAS (%)	10%	11%	14%	16%	18%

El indicador muestra que por cada peso de ingresos se generan 10 centavos de excedente, con lo cual se fortalece la posición de la empresa.

- **Rentabilidad en relación al capital.** La aplicación de esta razón mide la efectividad de la administración empresarial para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas en utilidades. La rentabilidad se encuentra asociada con las ventas, los activos y el capital.

Su formula es: Utilidad neta / patrimonio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RELACION AL CAPITAL (%)	53%	38%	34%	30%	27%

El resultado de la razón indica que los socios o accionistas obtendrán un rendimiento del 53% sobre su inversión en capital, cada \$1 representado en capital generó \$0.53.

**Evaluación financiera.** El estudio financiero es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto, se sabrá hasta este punto que existe un mercado potencial atractivo; se habrá determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado para este último, de acuerdo con las restricciones del medio, se conocerá y denominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva, además que se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable, lo cual se comprobará con el análisis a las variables económicas como Valor presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) entre otros.

- **Intereses de oportunidad de capital.** Cuando se hace referencia al interés de oportunidad, se debe tener en cuenta el riesgo que conlleva la ejecución del proyecto, para ello se deben analizar varios factores tales como.
  - Costos de financiación
  - Medios y costos de transporte
  - Disponibilidad de mano de obra

- Factores ambientales
- Cercanía del mercado
- Disponibilidad de servicios públicos
- Proximidad a la materia prima
- Situación de orden publico en la zona
- Penetración en el mercado.

Para la zona objeto de estudio (Municipio de Socorro) se puede emitir el siguiente análisis:

- a. Costos de financiación: el plan de mejoramiento es financiado en un 100% por la propietaria.
- b. Medios y costos de transporte: la región cuenta con excelentes medios de transporte a bajo precio, esto debido a su condición de ser capital de provincia en el Departamento de Santander.
- c. Disponibilidad de mano de obra: en la actualidad se cuenta con una alta tasa de oferta de mano de obra, debido al fenómeno del desempleo, lo cual hace que su consecución no sea difícil ni costosa.
- d. Factores ambientales: en la zona no existen altos niveles de contaminación, por el contrario, aún se puede disfrutar de un ambiente sano y tranquilo. El piqueteadero Doña Ofelia no será un factor generador de contaminación.
- e. Cercanía del mercado: la distancia existente entre el Piqueteadero y el mercado consumidor es considerable.
- f. Disponibilidad de servicios públicos: es del 100 por ciento.
- g. Disponibilidad de la materia prima: es el 100 por ciento.
- h. Situación de orden público en la zona: no hay ningún inconveniente
- i. Penetración en el mercado: en este aspecto, no hay mayor dificultad, los consumidores están a la expectativa de nuevos productos y servicios en el mercado.

Con base en el análisis anterior se puede decir que la tasa de oportunidad es: la propuesta por las entidades financieras como rentabilidad por recibir los recursos en sus productos de captación (costo de oportunidad) - 12% en promedio efectivo anual del último mes.

- **Valor presente Neto (VPN).** El VALOR PRESENTE NETO también es conocido como el Valor Anual Neto, definiéndose como la diferencia entre los ingresos y egresos (incluida como egreso la inversión) a valores actualizados.

Atendiendo al hecho que los ingresos, las inversiones y los costos se efectuaran en diferentes puntos del tiempo, se hará necesario hacer equivalentes dichos valores, trasladándolos al año cero utilizando un interés de oportunidad con el fin de determinar, en dinero actual, el rendimiento del proyecto. Véase Tabla 73.

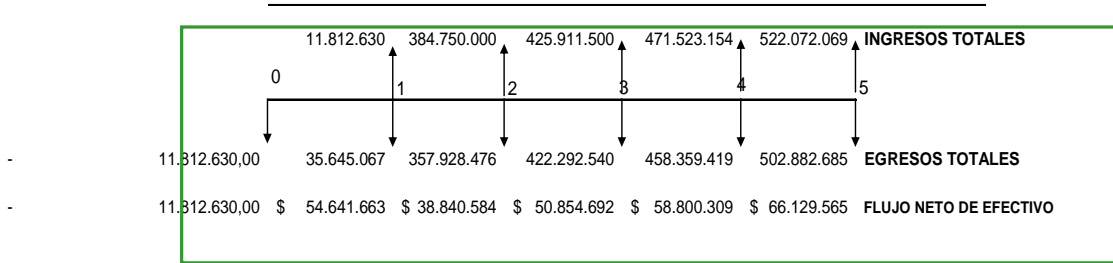
El valor presente neto se calcula a partir de los resultados obtenidos año tras año durante la vida útil del proyecto, teniendo en cuenta la inversión inicial en el año 0, la tasa mínima aceptable de rendimiento de los inversionistas que es del 12% y los flujos netos reflejados en los estados de resultados. Como se observa en el Tabla 63, el Valor Presente Neto es mayor que cero (0), esto sólo implica un aumento al patrimonio y que el proyecto renta lo que los inversionistas exigen en relación a sus aportes. Este resultado es evidente siempre y cuando se reinvierte las ganancias. Por lo anterior y con los criterios expuestos, la inversión es aceptada debido a que se obtiene un rendimiento superior al 12% y que las ganancias han compensado a la inversión que les dio origen y se ha ganado un poco más en término del valor del dinero en un año cero.

Tabla 83. Valor presente neto

VALOR PRESENTE NETO (VPN)	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VPN
Flujo Neto de efectivo	-\$ 11.812.630	\$ 61.202.580	\$ 48.727.367	\$ 71.455.236	\$ 92.526.057	\$ 116.548.405	
Interés de Oportunidad	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Valor Presente Neto	-\$ 11.812.630	54.641.663	38.840.584	50.854.692	58.800.309	66.129.565	\$ 257.454.183,24
Período	-	1	2	3	4	5	

Fuente. Autores del proyecto

Gráficamente se presenta de la siguiente manera:



- **Relación Beneficio – Costo.** La relación beneficio - costo está expresada como el cociente entre el valor presente de los ingresos y el de los egresos e indica la rentabilidad adicional sobre el interés de oportunidad, obtenida sobre el dinero invertido y expresado en pesos actuales. (Véase Tabla 74).

Es decir la relación beneficio costo se define como el aporte que hacen los ingresos, en valor presente, sobre los costos, durante la vida útil del proyecto. Es importante tener en cuenta que cuando la relación beneficio-costo es mayor que 1, el proyecto es conveniente ya que los ingresos superan los egresos y por tanto dejará un margen, el cual indica su ventaja. Este margen es la utilidad de las operaciones del proyecto, a valores actualizados. Así mismo, cuando la relación beneficio-costo se hace igual a 1, es decir los egresos son iguales a los ingresos, se tiene que el proyecto no dará utilidades, pero tampoco arrojará pérdidas. De igual forma, cuando los egresos superan a los ingresos, arrojando el proyecto pérdida, la relación beneficio-costo será menor que uno, indicando que el proyecto no es atractivo para implementarlo.

En este proyecto el Beneficio- Costo arrojó un resultado positivo, es un proyecto atractivo, su cociente está en el **1,1825**.

Tabla 84. Balance General

RELACION BENEFICIO COSTO (B/C)	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	B/C
Ingresos	\$ 11.812.630	\$ 384.750.000	\$ 425.911.500	\$ 471.523.154	\$ 522.072.069	\$ 578.099.432	
Tasa de Oportunidad	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Valor Presente neto	\$ 11.812.630	343.504.800	339.494.057	335.583.028	331.776.800	328.013.617	1.690.184.932
periodo	-	1	2	3	4	5	
							Relación B/C=
Egresos	-\$ 11.812.630	\$ 329.735.845	\$ 384.182.308	\$ 408.907.932	\$ 440.492.259	\$ 474.900.220	1,18259401
Tasa de Oportunidad	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Valor Presente neto	-\$ 11.812.630	294.388.162	306.231.717	291.019.775	279.932.831	269.458.385	1.429.218.241
periodo	-	1	2	3	4	5	

Fuente. Autores del proyecto

- **Rentabilidad.** Este concepto define la rentabilidad como el cociente de la utilidad sobre la inversión. Para analizar la rentabilidad total que tendrá un proyecto se determina a través de la actualización de las utilidades de la inversión expresada de la siguiente manera:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} U_i (1 + i)^t}{\sum_{i=1}^{i=n} K (1 + i)^t}$$

Tabla 85. Rentabilidad

RENTABILIDAD	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	FORMULA	RENTABILIDAD
Utilidad antes de impuesto	- 11.812.630	68.092.680	80.550.379	108.886.381	141.289.966	178.258.362		
Tasa de Oportunidad	12%	12%	12%	12%	12%	12%		
Valor Presente neto	-\$ 11.812.630	60.793.144	64.206.707	77.494.438	89.789.773	101.143.795	\$ 381.615.227	
periodo	-	1	2	3	4	5	Rentabilidad U/I =	8,9296
							\$ 42.735.840	

Fuente. Autores del proyecto

- **Tasa Interna De Retorno (TIR).** La Tasa Interna de Retorno se define como aquella tasa de descuento que hace que el valor presente sea igual a cero. Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$\sum FN_n$$

$$P = \frac{\text{-----}}{(1 + i)^t}$$

Para el desarrollo de la ecuación se deja como incógnita la (i) y se determina por medio de tanteos o pruebas de error; buscando dicha tasa que con la i haga igual la suma de los flujos netos actualizados.

Donde:

P = Inversión

FN = Flujos netos

i = TIR

t = periodo de tiempo 1 a 5 años

Comparando la TIR hallada del 507% con respecto a la tasa Atractiva de retorno sin financiamiento del 12%, se observa que la primera se encuentra por encima de la segunda en 495 puntos como margen de intermediación, lo que hace atractivo el proyecto y genera aceptación del mismo. (Véase Tabla 76).

Tabla 86. Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO	0	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	VPN
Flujo Neto de efectivo	-\$ 11.812.630	\$ 61.202.580	\$ 48.727.367	\$ 71.455.236	\$ 92.526.057	\$ 116.548.405	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	507%	507%	507%	507%	507%	507%	
Valor Presente Neto	-\$ 11.812.630	\$ 10.086.775	\$ 1.323.543	\$ 319.876	\$ 68.264	\$ 14.172	0,00
Periodo	-	1	2	3	4	5	

Fuente. Autores del proyecto

## 4.5 ESTUDIO AMBIENTAL

**4.5.1 Aspecto legal.** La CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE SANTANDER “CAS”, exige una serie de requisitos para la expedición de la licencia ambiental, de conformidad con el artículo 30 del decreto 1220 de 2005 y son a saber:

- Un documento o memorial de solicitud que contenga por lo menos la siguiente información:
  - Nombre o razón social del solicitante
  - Domicilio del Representante legal
  - Descripción explicativa del proyecto, que incluya por lo menos la siguiente información:
    - ◆ Localización
    - ◆ Dimensión
    - ◆ Costo estimado
  - Indicación de las características ambientales generales del área de localización del proyecto.
  - Información sobre la presencia de comunidades, incluidas, campesinas, negras e indígenas localizadas en el área de influencia del proyecto.
  - Indicar si el proyecto afectará el sistema de parques naturales nacionales o sus zonas de amortiguación cuando éstas estén definidas.

Junto con la anterior solicitud se deberá adjuntar la siguiente documentación:

- Poder debidamente otorgado (cuando se actúe mediante apoderado)
- Certificado de existencia y representación legal
- Certificado de libertad y tradición de los predios donde se desarrollará el proyecto.
- Planos de localización del proyecto y los que se estimen convenientes.
- Certificados de disponibilidad de servicios públicos (agua, luz, y alcantarillado)

Como se puede observar, con la expedición de la licencia ambiental se denota conveniencia del proyecto en este aspecto.

**4.5.1.1 Especificación de la norma.** Para el caso de la licencia ambiental el decreto 1753 del 3 de agosto de 1994, capítulo II, dice: “LA LICENCIA AMBIENTAL, NATURALEZA, MODALIDADES Y EFECTOS ART. 2 CONCEPTO”.

La licencia ambiental es la autorización que otorga la autoridad ambiental competente, mediante acto administrativo, a una persona, para la ejecución de un proyecto, obra o actividad que conforme a la ley y a los reglamentos, puede producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje, y en la que se establecen los requisitos, obligaciones y condiciones que el beneficiario de la licencia ambiental debe cumplir para prevenir, mitigar, corregir, compensar y manejar los efectos ambientales del proyecto, obra o actividad autorizada. Además lo contenido en el artículo 3.5.8. del presente decreto.

El decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995 dice:

ARTICULO 47. REQUISITOS ESPECIALES. A partir de la vigencia del presente decreto, los establecimientos a los que se refiere el artículo deberán:

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación, expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio.
- Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales, según el caso descritas por la ley.
- Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
- Cumplir y mantener vigente la matrícula mercantil tratándose de establecimientos de comercio.
- Cancelar los impuestos de carácter municipal.

Parágrafo: Dentro de los quince (15) días siguientes, a la apertura de un establecimiento, su propietario o administrador, deberá comunicar tal hecho, a la oficina de planeación del municipio correspondiente.

## 4.5.2 Impacto ambiental:

**4.5.2.1 Supervisión ambiental de la etapa de mejoras.** Con respecto a la etapa de mejoras físicas del Piqueteadero Doña Ofelia se tiene lo siguiente:

- **Objetivo.** Proteger el medio ambiente de los agentes externos, evitar el uso indebido de los servicios públicos y procurar armonía con el paisaje, tratando de producir el menor trauma posible con el medio ambiente.
  
- **Especificaciones.** Comprende el seguimiento de las medidas de mitigación durante la etapa de mejoras físicas y la verificación del cumplimiento estricto de la misma. Las labores de tal supervisión serán:
  - Solicitar las licencias aprobadas de construcción por parte de las entidades competentes (si es del caso).
  - Controlar el manejo , retiro y disposición de escombros y materiales sobrantes en la obra.
  - Controlar la tala de árboles o cualquier tipo de daño a zonas de algún valor ecológico como es la ronda de la quebrada El tablón.
  - Controlar la disposición de residuos y material sobre zonas de protección, vías, y demás sobre las que representen algún riesgo de daño.
  
- **Procedimiento.** Si las modificaciones lo ameritan, según concepto de expertos en el momento de la ejecución, se propone una interventoría ambiental delegada de la oficina de Planeación Municipal, encargada de regular la construcción con asesoría de los funcionarios de la CAS y que deberá mantener informadas a las autoridades sobre cualquier anomalía o novedad durante la ejecución del proyecto y si durante su ejecución hubiere variaciones substanciales del mismo y/o la interventoría ambiental deberá supervisar los diseños respectivos y aprobar las obras adicionales antes de su ejecución.

**4.5.2.2 Impacto ambiental en la etapa del desarrollo de las actividades del Piqueteadero.** El impacto ambiental que genera el Piqueteadero Doña Ofelia en su normal funcionamiento, está de los mínimos niveles de contaminación, ya que no genera factores contaminantes importantes que atenten contra el ecosistema, dado que los residuos que presenta son clasificados de acuerdo al tipo de basura: orgánica, reciclable y materia muerta. Los olores que expide durante el proceso de cocción es mínimo y no alcanzan a llegar a grandes distancias.

El Piqueteadero Doña Ofelia dotará a sus empleados de manera adecuada, a fin de evitar perjuicios en su estado físico.

**4.5.2.3 Disposición legal.** La licencia ambiental (numeral 5.1) es otorgada por la Corporación Autónoma de Santander CAS a las empresas que cumplan con los requisitos legales que allí se imponen, por lo tanto hay que anexar todos aquellos aspectos que se exigen para dicho análisis por ese ente público.

**4.5.2.4 Manejo de Desechos, reciclaje.** El Piqueteadero Doña Ofelia genera desechos. Los cuales son clasificados así:

Materia Orgánica: comida, vegetales, cáscaras de frutas, cáscaras de huevo, hojas de plátano y aserrín.

Materia reciclable: envase de vidrio, papeles de oficina, cartón, metales, plásticos.

Materia muerta: papel higiénico, pañales, toallas higiénicas, pilas, icopor, huesos, tela, carne, bolsas de aluminio.

**4.5.2.5 Contaminación realizada por el Piqueteadero.** La puesta en marcha de este Plan de Mejoramiento, no genera ningún riesgo e impacto ambiental negativo.

El piqueteadero no se encuentra ubicado en territorio de comunidades, campesinas, negras e indígenas, toda vez que el sitio de ubicación del mismo será una propiedad privada.

Así mismo el piqueteadero no afectará el sistema de parques naturales nacionales o sus zonas de amortiguación como quiera que en la zona de instalación del mismo no existe este tipo de patrimonio.

La leña que se utiliza en el proceso de cocción de los alimentos del Piqueteadero es conseguida de las reservas autorizadas para esta labor. Así mismo esta labor contribuye al desarrollo sostenible.

## CONCLUSIONES

El Municipio del Socorro cuenta con una importante demanda del servicio de piqueteadero dada su alta población. El Piqueteadero Doña Ofelia, ofrecerá como único canal el siguiente: Productor (piqueteadero) y consumidor final (clientes). Comercialmente es viable la puesta en marcha del Plan de mejoramiento para este negocio dado que la población observa con buenos ojos su funcionamiento, su comida y su ubicación y con grandes expectativas de adquirir un servicio de alta calidad a bajo precio, además de ser un negocio de tradición y orgullo Socorrano para el resto del Departamento. Este Piqueteadero entrará a participar en el mercado supliendo el 54% de la demanda insatisfecha a partir del plan de mejoramiento.

A través del estudio de mercados se pudo observar que en el Municipio del Socorro se cuenta con una demanda insatisfecha respecto al servicio de comida de piqueteadero la cual es importante satisfacer a través de los servicios del Piqueteadero Doña Ofelia en esta municipalidad.

De otra parte, desde el punto de vista Operativo, se puede decir que el reacondicionamiento de la planta física del establecimiento no es dificultosa, sin embargo se debe tener especial cuidado en la administración de los costos de inversión.

Desde el punto de vista Gerencial, se puede decir que el presente plan de mejoramiento representa una alternativa de generación de empleo directo a las personas que laboran en el piqueteadero; la nómina que maneja, no es muy numerosa, lo que implica mayor comodidad en los pagos de la misma. Así mismo las políticas referentes a administración del personal son específicas para este tipo de empresa.

A nivel financiero se concluye que la inversión planteada para este plan remejoramiento es importantes por lo tanto la financiación se realiza directamente por la propietaria, la cual tiene recursos ahorrados para llevar a cabo este plan. A través de la evaluación financiera

practicada a este proyecto, se define que es un proyecto atractivo para invertir. Los indicadores demuestran claramente el resultado factible del proyecto.

La implementación del Plan de mejoramiento para el Piqueteadero Doña Ofelia, genera un conjunto de efectos positivos sobre el municipio del Socorro, sobre las actividades productivas y sobre la población en general: incrementa las condiciones de calidad de vida, fortalece las actividades financieras y comerciales, incrementa el ingreso y empleo del municipio.

Por todo esto se concluye que el presente Plan de Mejoramiento para el Piqueteadero Doña Ofelia es altamente benéfico para su trascendencia en el tiempo.

## RECOMENDACIONES

A efectos de llevar a cabo de manera óptima este proyecto se deberán tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Realizar de manera intensiva y con todas las especificaciones establecidas en el Capítulo 4, la publicidad y promoción del Piqueteadero Doña Ofelia el Municipio del Socorro.

Incrementar el mercado potencial ofreciendo los servicios de piqueteadero en todas las negocios, empresas, hoteles sin restaurante y turistas dado que este tipo de personas manejan un potencial de compra medio.

Utilizar y dar cumplimiento a las normas de calidad expresadas en el plan de mejoramiento a efectos de lograr incrementar día a día el mercado satisfecho del servicio.

Tener en cuenta las especificaciones financieras respecto a precios Vs costos, es decir, se deberá realizar un monitoreo constante teniendo en cuenta las variaciones del mercado en cuanto a índices de precios de la competencia como a los indicadores financieros de inflación, devaluación y precios del mercado.

## BIBLIOGRAFIA

BERENSON, Mark. Estadística para Administración y economía. Conceptos y aplicaciones; Mc Graw Hill. México, 1996

BRICEÑO L, Pedro. Administración y dirección de proyectos: un enfoque integrado. Santiago de Chile; Mc Graw-Hill, 1996

CORDOBA, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación; UIS – INSED. Bucaramanga. 1994

JEFFREY, Pope. Investigación de mercados: guía maestra para el profesional: norma, 1999

KINNEAR, Thomas c., TAYLOR, James. Investigación de mercados un enfoque aplicado. México: Mc Graw – Hill, 1997

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Tomos del I al VIII. Mc Graw Hill.1996.

MENDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas, Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill 1995

NASSIR SAPAG, Chain. Preparación y evaluación de proyectos. 3ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill, 1995

VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique. Preparación y evaluación de proyectos de inversión. Bucaramanga: Fedi, 1987

# ANEXOS

## Anexo A. Universidad Industrial de Santander - Gestión Empresarial

### ENCUESTA DIRIGIDA A: Clientes Actuales del Piqueteadero Doña Ofelia

**RESPONSABLES:** Diana Carolina Rangel Nossa y Jose Javier Suárez Vargas  
(investigadores)

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_: TELEFONO \_\_\_\_\_

1. Le gusta el servicio de restaurantes y piqueteaderos que se ofrece en el Municipio de Socorro?

Si ( )

No ( )

Por que: \_\_\_\_\_

2. Cual de los piqueteaderos existentes en la ciudad es el que más frecuenta cuando sale a comer con su familia, amigos, parientes o invitados?

\_\_\_\_\_

3. Que tipo de comida es la que más prefiere cuando asiste al piqueteadero?

a. Típica ( )

d. Piquete ( )

e. Asado (pollo, carne) ( )

g. otra: ( ) cual \_\_\_\_\_

4. Con que periodicidad utiliza el servicio de piqueteadero? Marque solo 1 respuesta.

a. diaria ( )

b. 2 días a la semana ( )

c. 1 vez por semana ( )

- d. quincenal ( )
- e. esporádicamente ( )
- f. otra ( ) cual \_\_\_\_\_

5. Cuanto paga regularmente en promedio por plato cuando asiste al piqueteadero?

Marque solo 1 respuesta

- a. entre \$3000 - \$4.000 ( )
- b. entre \$4.000 - \$5.000 ( )
- c. Entre \$5.000 - \$ 6.000 ( )
- d. Entre \$6.000 - \$8.000 ( )
- e. Más de \$8.000 ( )

6. Con que promedio de acompañantes asiste al piqueteadero? Marque solo 1 respuesta

- a. solo ( )
- b. entre 1 y 2 ( )
- c. entre 3 y 4 ( )
- d. más de 4 ( )

7. Como prefiere que le ofrezcan el servicio? marque solo 1 respuesta

- a. ( ) a domicilio
- b. ( ) atendido directamente en el sitio

8. Está a gusto con la comida que se le ofrece allí?

- a. Totalmente a gusto ( )
- b. A gusto ( )
- c. Regularmente a gusto ( )
- d. En disgusto ( )

9. Al hacer uso de este piqueteadero, qué exigencias mínimas usted tendría en cuenta para ser usuario?

- a. Rapidez en la atención ( )
- b. Buenas instalaciones físicas( )

- c. Atención adecuada (     )
- d. Ambiente agradable (     )
- e. Instalaciones higiénicas (     )
- f. otro (     ) cual : \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## Anexo B. Universidad Industrial De Santander - Gestión Empresarial

### ENCUESTA DIRIGIDA A: Clientes Potenciales del Piqueteadero Doña Ofelia

**RESPONSABLES:** Diana Carolina Rangel Nossa y Jose Javier Suárez Vargas  
(investigadores)

NOMBRECOMPLETO: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_: TELEFONO \_\_\_\_\_

1. Le gusta el servicio de restaurantes y piqueteaderos que se ofrece en el Municipio de Socorro?

Si ( )

No ( )

Por que: \_\_\_\_\_

2. Cual de los piqueteaderos existentes en la ciudad es el que más frecuenta cuando sale a comer con su familia, amigos, parientes o invitados?

\_\_\_\_\_

3. Que tipo de comida es la que más prefiere cuando asiste al piqueteadero?

a. Típica ( )

d. Piquete ( )

e. Asado (pollo, carne) ( )

g. otra: ( ) cual \_\_\_\_\_

4. Con que periodicidad utiliza el servicio de piqueteadero? Marque solo 1 respuesta.

a. diaria ( )

b. 2 días a la semana ( )

c. 1 vez por semana ( )

d. quincenal ( )

- e. esporádicamente (      )
- f. otra (      ) cual \_\_\_\_\_

5. Cuanto paga regularmente en promedio por plato cuando asiste a un piqueteadero?

Marque solo 1 respuesta

- f. entre \$3000 - \$4.000 (      )
- g. entre \$4.000 - \$5.000 (      )
- h. Entre \$5.000 - \$ 6.000 (      )
- i. Entre \$6.000 - \$8.000 (      )
- j. Más de \$8.000 (      )

6. Con que promedio de acompañantes asiste a un piqueteadero? Marque solo 1 respuesta

- a. solo (      )
- b. entre 1 y 2 (      )
- c. entre 3 y 4 (      )
- d. más de 4 (      )

7. Como prefiere que le ofrezcan el servicio? marque solo 1 respuesta

- a. (      ) a domicilio
- b. (      ) atendido directamente en el sitio

8. Le gustaría hacer uso de los servicios del Piqueteadero Doña Ofelia?

Si (      )

No (      )

Por que: \_\_\_\_\_

9. Al hacer uso de este piqueteadero, qué exigencias mínimas usted tendría en cuenta para ser usuario?

- g. Rapidez en la atención (      )
- h. Buenas instalaciones físicas(      )
- i. Atención adecuada (      )
- j. Ambiente agradable (      )

k. Instalaciones higiénicas (      )

l. otro                                      (      ) cual : \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## Anexo C. Universidad Industrial De Santander - Gestión Empresarial

### ENCUESTA DIRIGIDA A: Restaurantes del Municipio del Socorro

**RESPONSABLES:** Diana Carolina Rangel Nossa y Jose Javier Suárez Vargas  
(investigadores)

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_ : TELEFONO \_\_\_\_\_

#### 1. Que línea de comida ofrece en su restaurante?

RESPUESTA	MARQUE X
Típica	
A la carta (colombiana)	
Piqueteadero	
Asadero	
Antioqueña	
Comida llanera	

#### 2. En que horario atiende a su clientela.

HORARIO	MARQUE X
De 6:00 am a 8:00 pm	
De 7:00 am a 8:00 pm	
De 8:00am a 10:00 pm	
De 10:00 am a 8:00 pm	
De 10:00 am a 9:00 pm	
De 10:00 am a 11:00 pm	
De 11:00 am a 8:00 pm	
De 12:00 am a 7:00 pm	

3. Además del servicio de venta de comida, ofrece algún servicio adicional?

RESPUESTA	MARQUE X
SI	
NO	

4. De que forma promociona sus servicios?

HORARIO	MARQUE X
Cuñas radiales	
Volantes	
Pasacalles	
Vallas	
Otra	

5. Cual es el precio promedio por plato en su restaurante?

PLATO	PRECIO PROMEDIO
Asadero	
¼ de pollo y papa	
Almuerzo corriente	
Almuerzo ejecutivo	
Sancocho de gallina	
Piquete	
Típico	
Almuerzo paisa	

Gallina	
Carne a la plancha	
Churrasco	
Caldo de pescado	
Bandeja paisa	
Pescado	
Carne en bistec	
Arroz con pollo	
Mojarra	

6. Aproximadamente que cantidad de platos vende diariamente?

<b>PLATOS PROMEDIO</b>	<b>MARQUE X</b>
Entre 10 y 20	
Entre 20 y 30	
Entre 30 y 40	
Entre 40 y 50	
Más de 50	

7. Donde adquiere los insumos para la producción de los alimentos que comercializa?

<b>SITIO</b>	<b>MARQUE X</b>
Mercado del Socorro	
Mercado de pueblos circunvecinos	

8. Que forma de pago tiene usted para la prestación de sus servicios?

<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>MARQUE X</b>
Contado	
Crédito	

9. El servicio de venta de comida que usted ofrece incluye el servicio a domicilio?

<b>RESPUESTA</b>	<b>MARQUE X</b>
Si	
No	

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**Anexo D. Universidad Industrial De Santander - Gestión Empresarial**

**ENCUESTA DIRIGIDA A: Proveedores de productos al Piqueteadero Doña Ofelia**

**RESPONSABLES: Diana Carolina Rangel Nossa y Jose Javier Suárez Vargas  
(investigadores)**

NOMBRE EL ENCUESTADO \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

- ✓ Nombre del establecimiento
- ✓ Mercancía que comercializa con el piqueteadero doña Ofelia
- ✓ Periodicidad de compra por parte del piqueteadero de sus productos
- ✓ Sitio de ubicación
- ✓ Forma de pago de los productos
- ✓ Tiene capacidad para incrementar sus ventas al piqueteadero en forma semanal?  
Cuanta en porcentaje.
- ✓ Tiene disposición para pactar un acuerdo de provisión de productos semanal, con un pago programado periódico? Como lo plantea?

**Anexo E. Estudio Explorativo del Clima Organizacional en el Piqueteadero  
Doña Ofelia**

Con el fin de recopilar las apreciaciones de los empleados del PIQUETADERO DOÑA OFELIA., se ha diseñado la siguiente encuesta que tiene por objeto: 1) Conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de su ambiente laboral; 2) Detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

**INSTRUCCIONES**

Trate de contestar todas las frases reflexionando sobre cada una de ellas, teniendo en cuenta la importancia que para usted tiene su mejoramiento.

Responda con sinceridad; si comete algún error, borre con cuidado y marque su nueva respuesta.

Recuerde que esto no es una prueba, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es su opinión respecto a cada afirmación.

Se presenta un total de 60 afirmaciones, las cuales tienen cada una cinco opiniones de respuesta. Escoja la que mejor aplique a lo que usted piensa. (Sólo una).

El enunciado se encuentra en forma afirmativa y su respectiva evaluación se realiza de acuerdo a la siguiente escala:

ESCALA DE LIKERT									
TD	Totalmente en desacuerdo	D	En desacuerdo	N	Neutra	A	En acuerdo	TA	Totalmente en acuerdo

**FRASES QUE DESCRIBEN SITUACIONES QUE SE VIVEN NORMALMENTE EN LA ENTIDAD**

1. Los empleados de la empresa conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.
2. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.
3. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.
4. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.
5. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.
6. Es conciente de la importancia de la actividad que usted desarrolla y de la forma que afecta a la productividad de la empresa.

7. Las funciones señaladas en la estructura orgánica son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.
8. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.
9. La información fluye en forma libre, es decir, jefe - empleado - jefe.
10. Los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.
11. La comunicación entre los empleados de la empresa beneficia la productividad.
12. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan claramente a cada persona y con la debida antelación.
13. El jefe inmediato realiza reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.
14. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.
15. En la empresa es posible dialogar con el jefe para expresar las inquietudes y opiniones.
16. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses.
17. Realiza el trabajo sin temores.
18. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.
19. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
20. En su dependencia o área se cambia al personal constantemente.
21. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.
22. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.
23. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.
24. El jefe inmediato respeta tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.
25. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.
26. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.
27. El personal se siente laboralmente seguro en la entidad.
28. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.
29. Se considera miembro importante de la entidad.
30. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.
31. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.
32. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.
33. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se le da un reconocimiento especial.
34. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización

personal.
35. La empresa brinda la posibilidad de ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad.
36. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.
37. El jefe reconoce la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.
38. El personal se siente satisfecho en el lugar geográfico donde se encuentra laborando.
39. Al personal se le reconoce bonificaciones por labores adicionales a las funciones contratadas en horas adicionales.
40. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.
41. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.
42. Los directivos (propeitaria y adminisitradora) de la empresa recalcan las más altas medidas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.
43. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.
44. Cuando alguien habla, se escucha y se respeta su opinión sin importar quien sea.
45. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.
46. Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.
47. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.
48. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.
49. Los compañeros atienden mis sugerencias y opiniones acerca de la realización del trabajo.
50. En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.
51. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.
52. Los jefes son cordiales con los empleados.
53. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.
54. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
55. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.
56. Las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.
57. En la empresa se cumple estrictamente con el horario establecido.
58. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.
59. En la empresa es necesario que el jefe esté encima del trabajador para que realice sus funciones.
60. Cada funcionario es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

## HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE: \_\_\_\_\_

SEXO: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Pregunta	TD	D	N	A	TA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

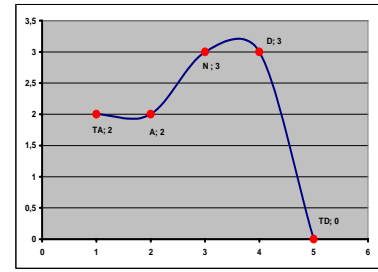
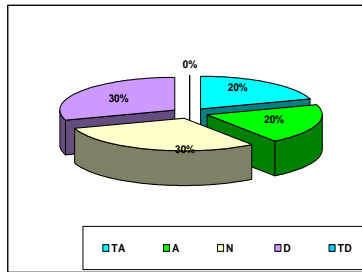
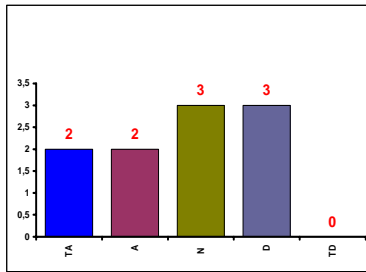
Pregunta	TD	D	N	A	TA
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					

## Anexo F. Ficha de Tabulación "Encuesta para estudio de clima organizacional"

### FICHA DE TABULACION "ENCUESTA PARA ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL"

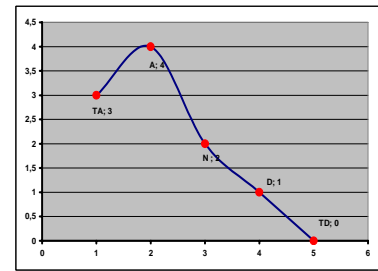
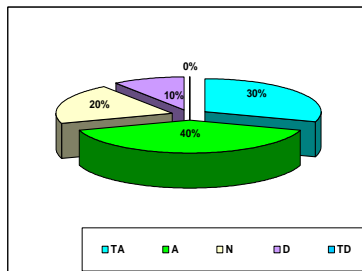
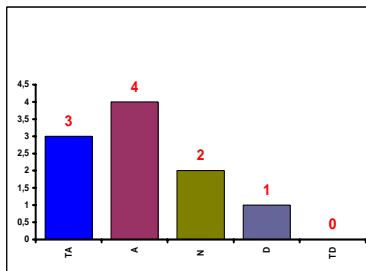
1. Los empleados de la empresa conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.

PREGUNTA 1	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	2	20%
N	3	30%
D	3	30%
TD	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



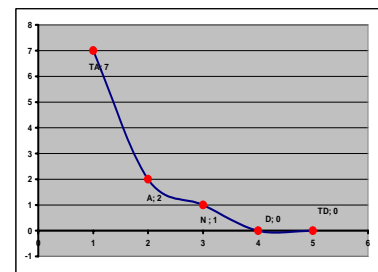
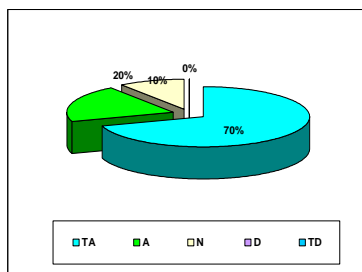
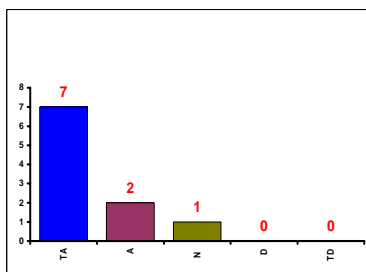
2. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.

PREGUNTA 2	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	3	30%
A	4	40%
N	2	20%
D	1	10%
TD	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



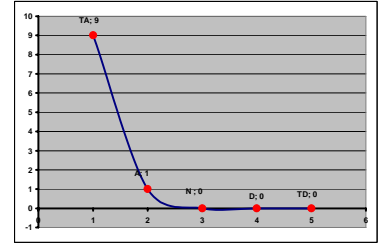
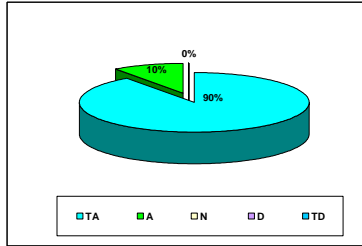
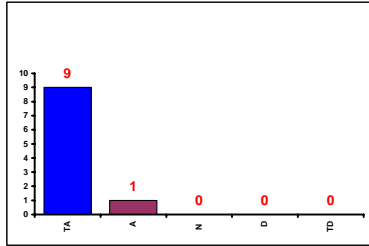
3. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.

PREGUNTA 3	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	7	70%
A	2	20%
N	1	10%
D	0	0%
TD	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



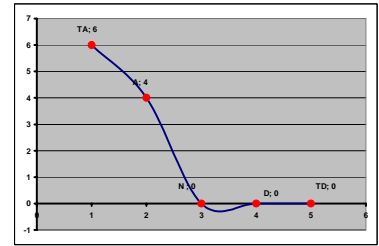
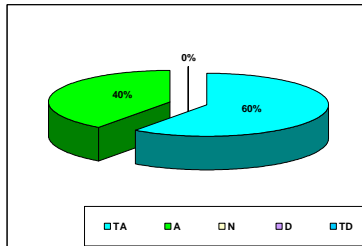
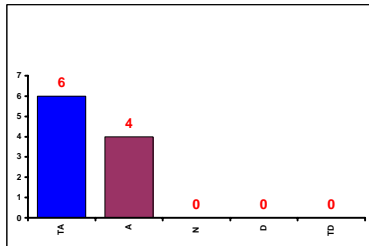
4. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.

PREGUNTA 4	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	9	90%
A	1	10%
N	0	0%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



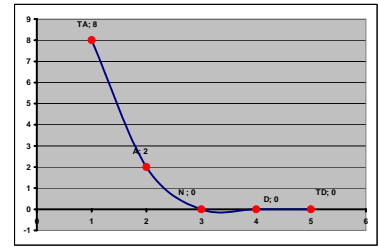
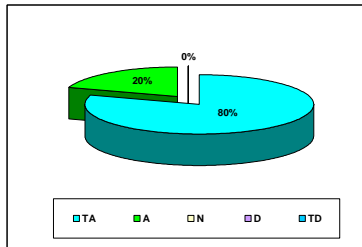
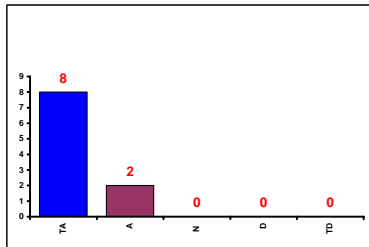
5. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.

PREGUNTA 5	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	6	60%
A	4	40%
N	0	0%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



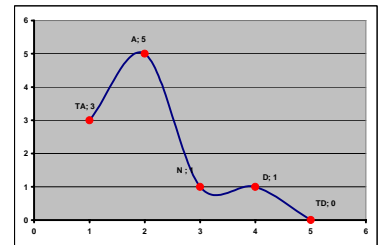
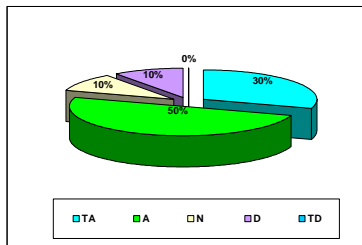
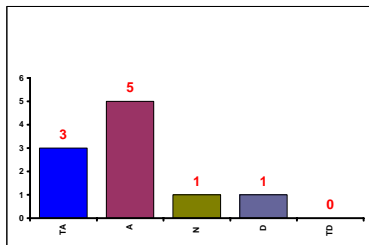
6. Es conciente de la importancia de la actividad que usted desarrolla y de la forma que afecta a la productividad de la empresa.

PREGUNTA 6	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	8	80%
A	2	20%
N	0	0%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



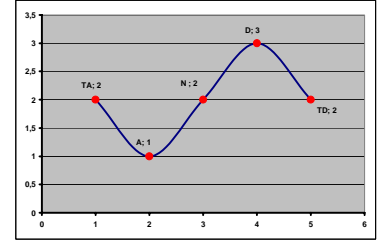
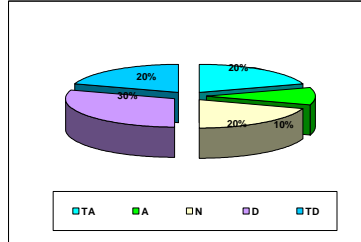
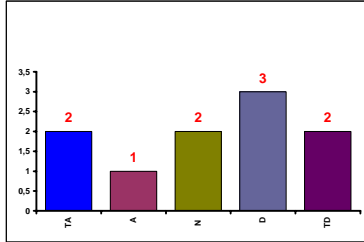
7. Las funciones señaladas en la estructura orgánica son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.

PREGUNTA 7	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	3	30%
A	5	50%
N	1	10%
D	1	10%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



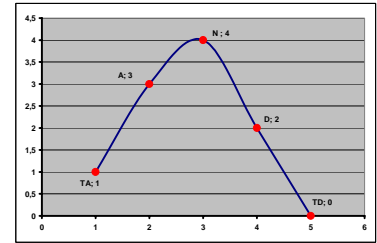
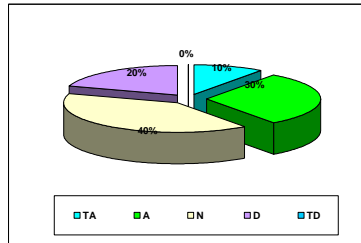
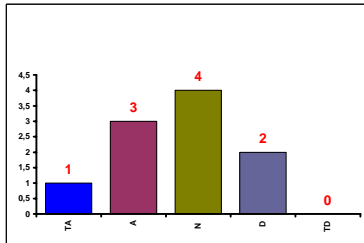
8. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.

PREGUNTA 8	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	1	10%
N	2	20%
D	3	30%
TD	2	20%
TOTAL	10	100%



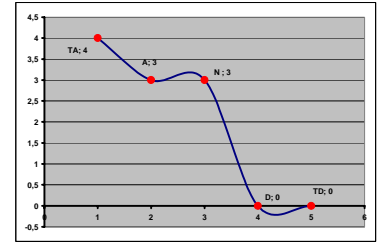
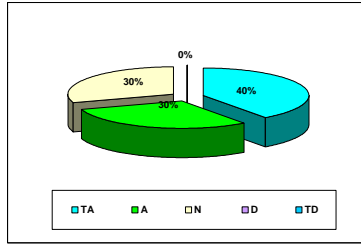
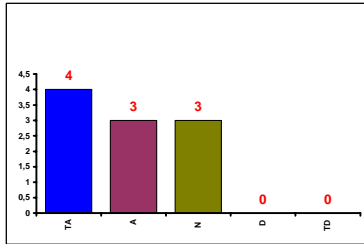
9. La información fluye en forma libre, es decir, jefe - empleado - jefe.

PREGUNTA 9	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	3	30%
N	4	40%
D	2	20%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



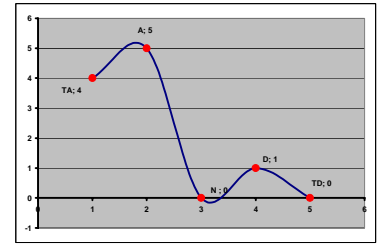
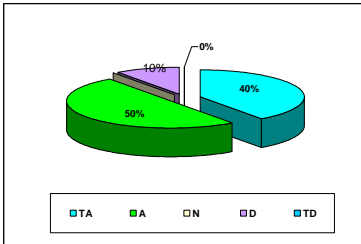
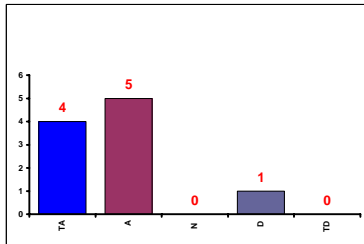
10. Los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.

PREGUNTA 10	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	4	40%
A	3	30%
N	3	30%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



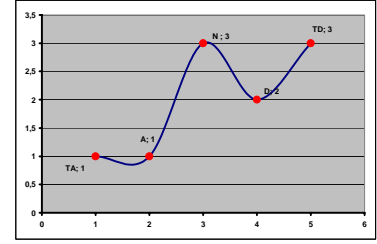
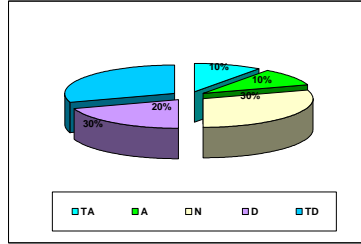
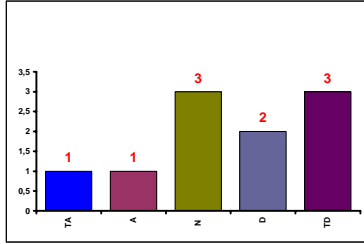
11. La comunicación entre los empleados de la empresa beneficia la productividad.

PREGUNTA 11	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	4	40%
A	5	50%
N	0	0%
D	1	10%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



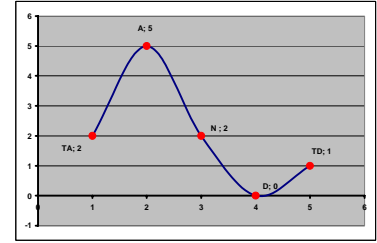
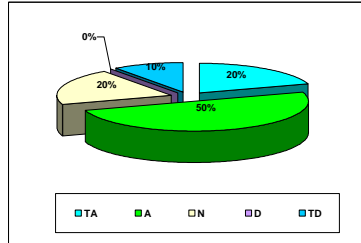
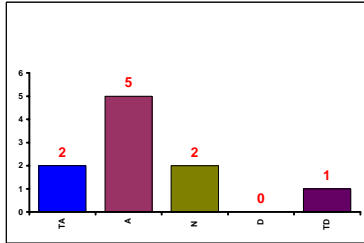
12. Los cambios que se dan en el interior de la empresa se informan claramente a cada persona y con la debida antelación.

PREGUNTA 12	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	1	10%
N	3	30%
D	2	20%
TD	3	30%
TOTAL	10	100%



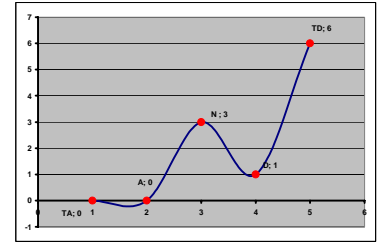
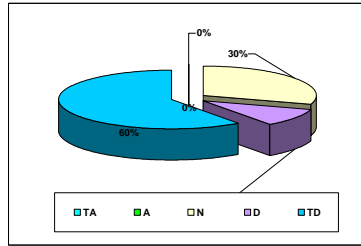
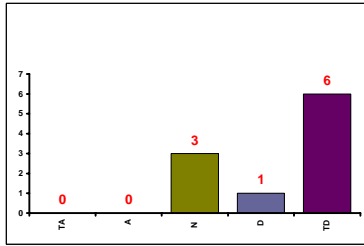
13. Los jefes inmediatos realizan reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.

PREGUNTA 13	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	5	50%
N	2	20%
D	0	0%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



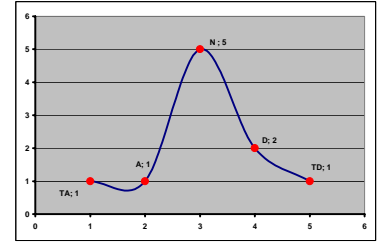
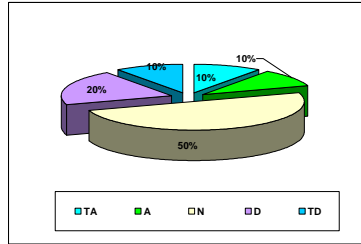
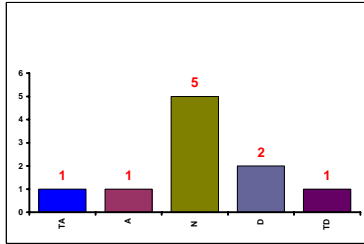
14. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.

PREGUNTA 14	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	0	0%
N	3	30%
D	1	10%
TD	6	60%
TOTAL	10	100%



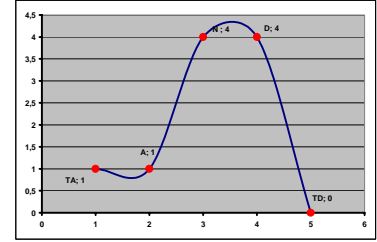
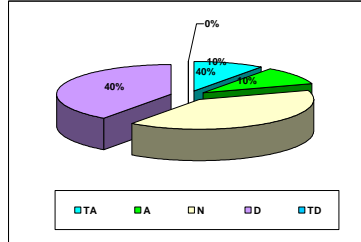
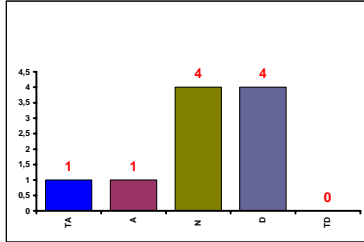
15. En la empresa es posible dialogar con los jefes para expresar las inquietudes y opiniones.

PREGUNTA 15	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	1	10%
N	5	50%
D	2	20%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



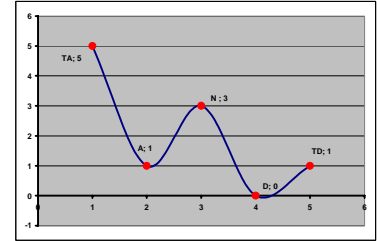
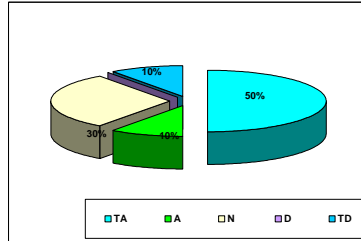
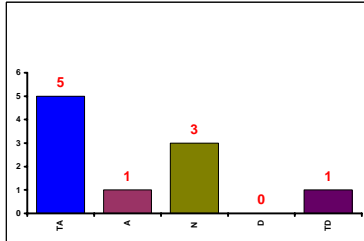
16. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios

PREGUNTA 16	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	1	10%
N	4	40%
D	4	40%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



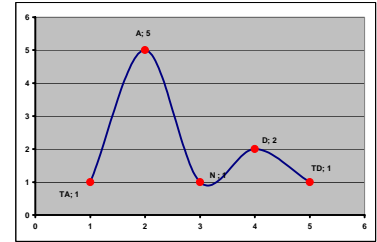
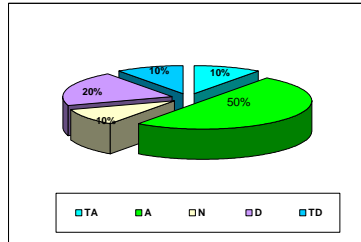
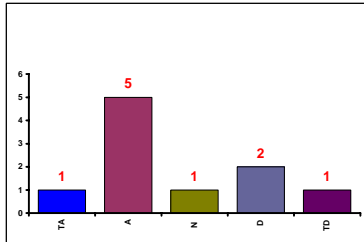
17. Realiza el trabajo sin temores.

PREGUNTA 17	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	5	50%
A	1	10%
N	3	30%
D	0	0%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



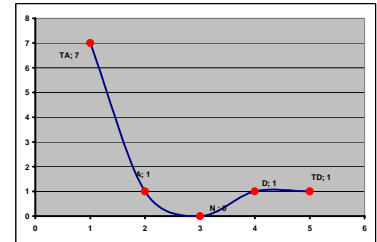
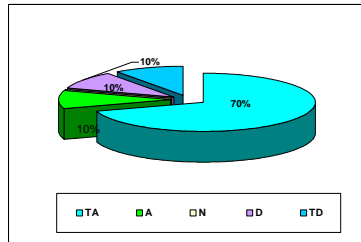
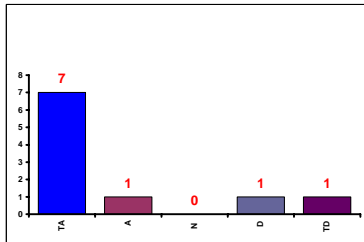
18. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.

PREGUNTA 18	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	5	50%
N	1	10%
D	2	20%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



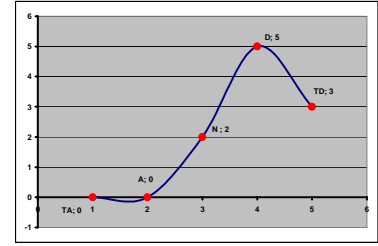
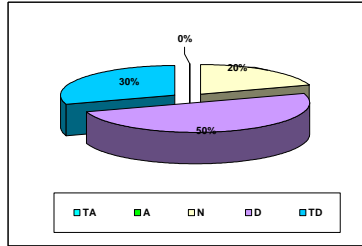
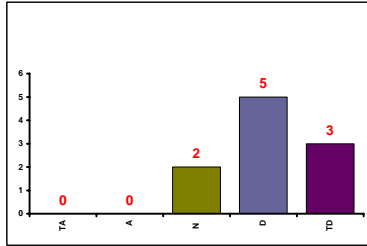
19. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

PREGUNTA 19	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	7	70%
A	1	10%
N	0	0%
D	1	10%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



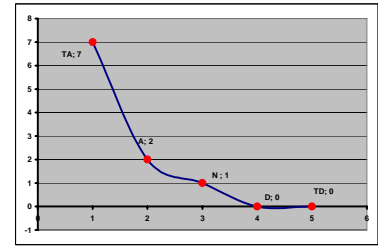
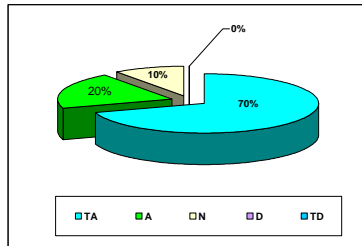
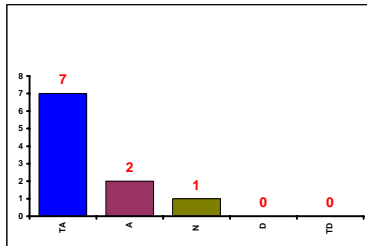
20. En su dependencia o área se cambia al personal constantemente.

PREGUNTA 20	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	0	0%
N	2	20%
D	5	50%
TD	3	30%
TOTAL	10	100%



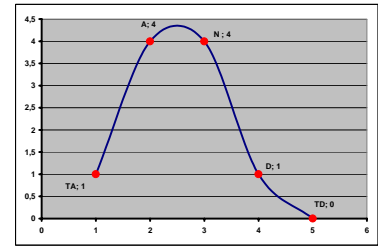
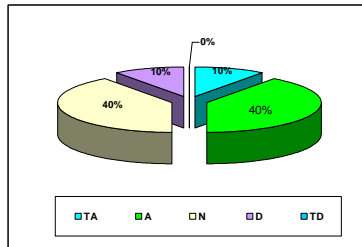
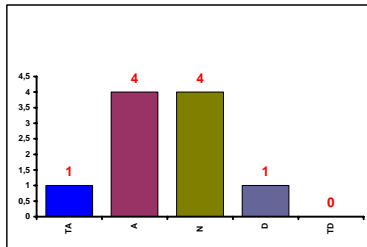
21. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.

PREGUNTA 21	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	7	70%
A	2	20%
N	1	10%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



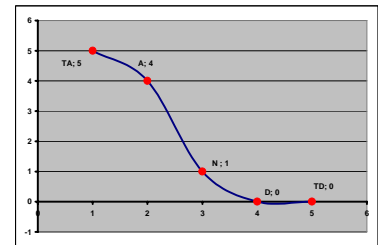
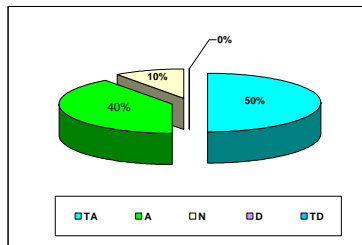
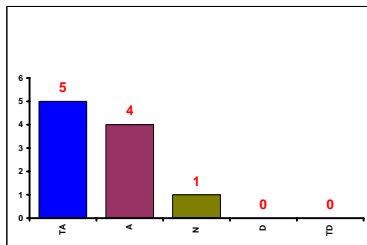
22. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.

PREGUNTA 22	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	4	40%
N	4	40%
D	1	10%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



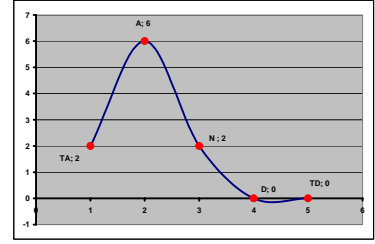
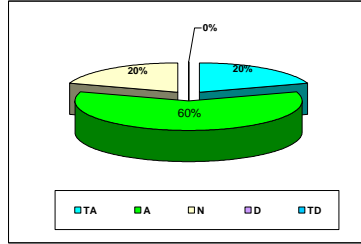
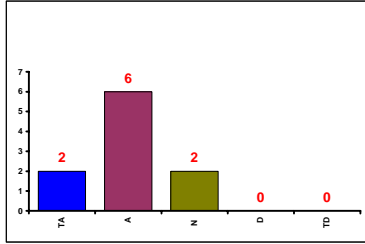
23. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.

PREGUNTA 23	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	5	50%
A	4	40%
N	1	10%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



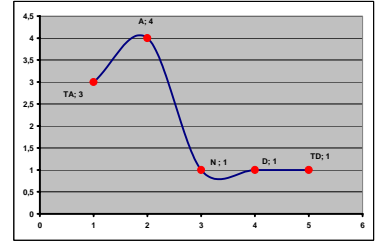
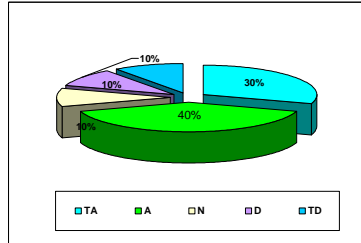
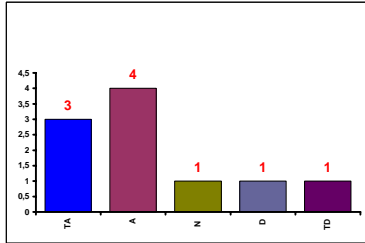
24. Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.

PREGUNTA 24	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	6	60%
N	2	20%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



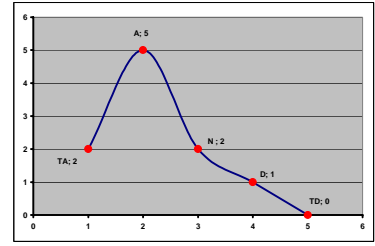
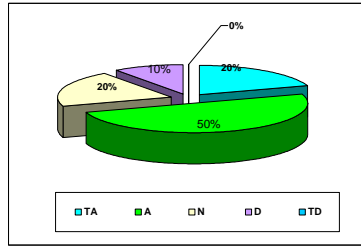
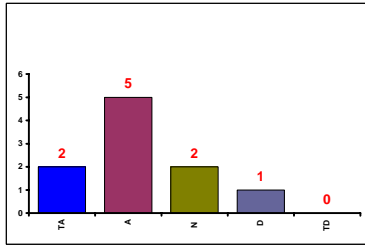
25. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.

PREGUNTA 25	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	3	30%
A	4	40%
N	1	10%
D	1	10%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



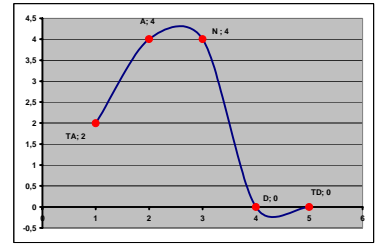
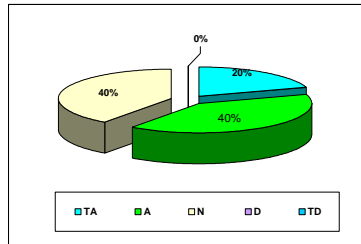
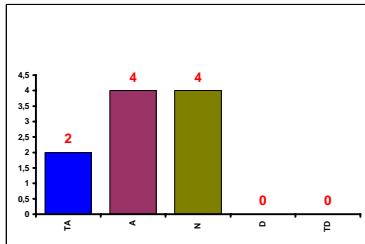
26. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.

PREGUNTA 26	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	5	50%
N	2	20%
D	1	10%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



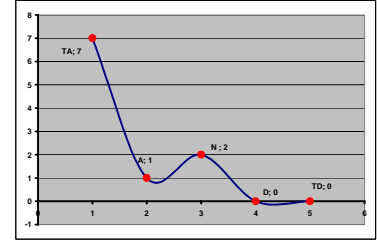
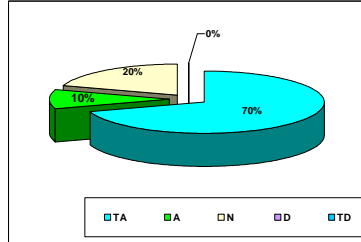
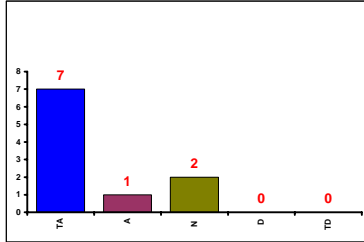
27. El personal se siente laboralmente seguro en la entidad.

PREGUNTA 27	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	4	40%
N	4	40%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



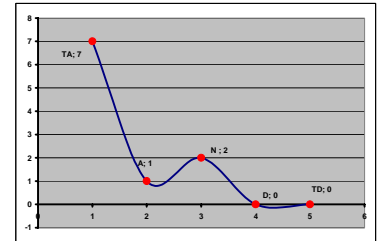
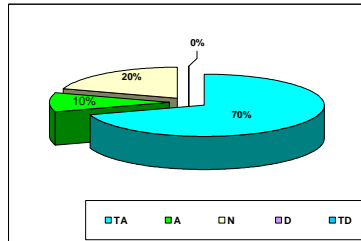
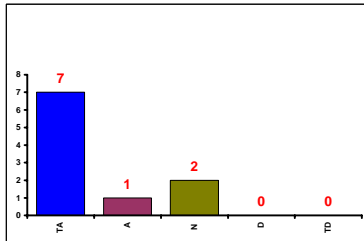
28. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.

PREGUNTA 28	DIRECCION GENERAL	
	FRECUCENCIA	PARTICIPACION
TA	7	70%
A	1	10%
N	2	20%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



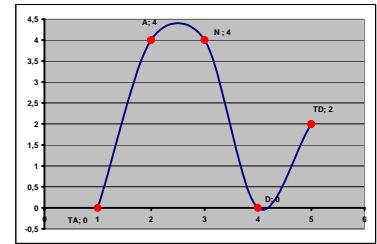
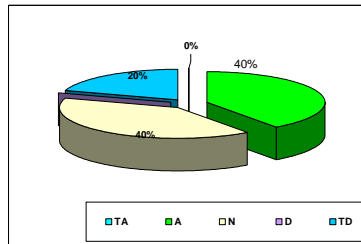
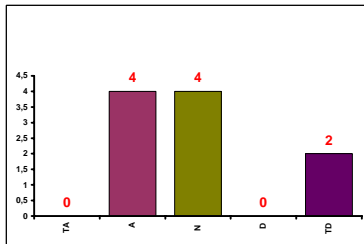
29. Se considera miembro importante de la entidad.

PREGUNTA 29	DIRECCION GENERAL	
	FRECUCENCIA	PARTICIPACION
TA	7	70%
A	1	10%
N	2	20%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



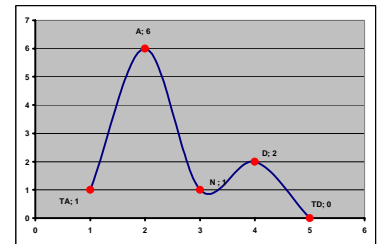
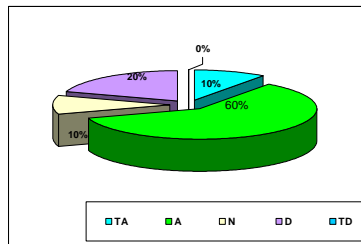
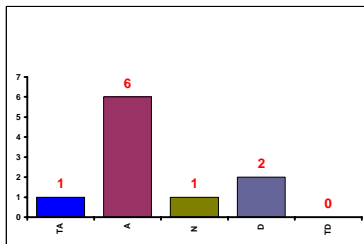
30. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.

PREGUNTA 30	DIRECCION GENERAL	
	FRECUCENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	4	40%
N	4	40%
D	0	0%
TD	2	20%
TOTAL	10	100%



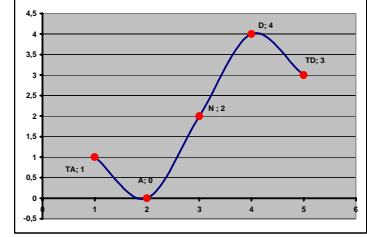
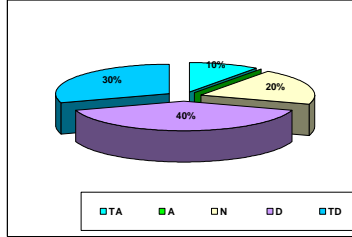
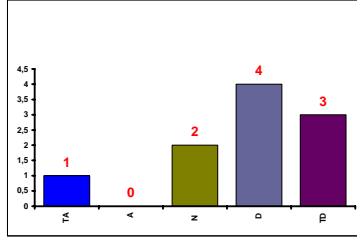
31. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.

PREGUNTA 31	DIRECCION GENERAL	
	FRECUCENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	6	60%
N	1	10%
D	2	20%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



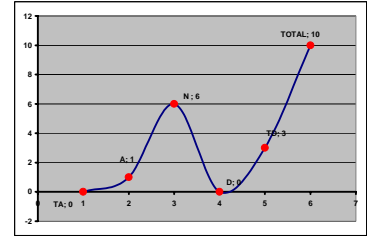
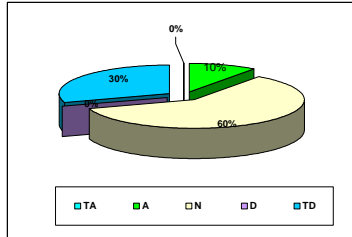
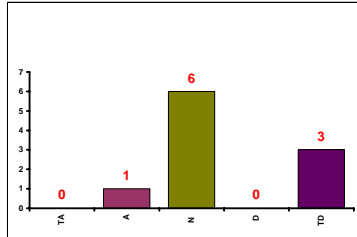
32. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.

PREGUNTA 32	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	0	0%
N	2	20%
D	4	40%
TD	3	30%
TOTAL	10	100%



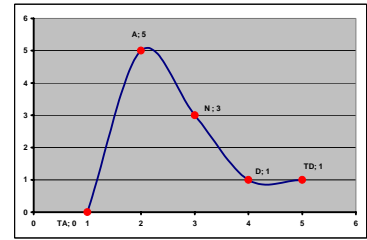
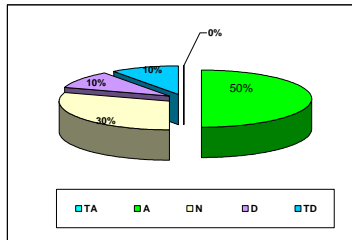
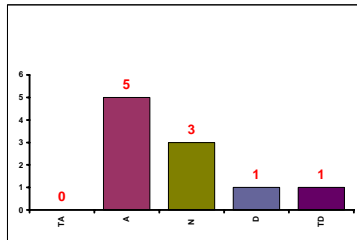
33. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se le da un reconocimiento especial.

PREGUNTA 33	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	1	10%
N	6	60%
D	0	0%
TD	3	30%
TOTAL	10	100%



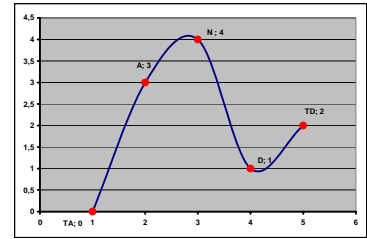
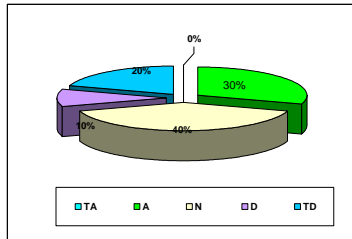
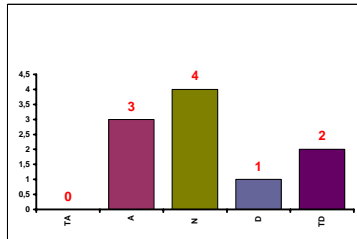
34. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.

PREGUNTA 34	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	5	50%
N	3	30%
D	1	10%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



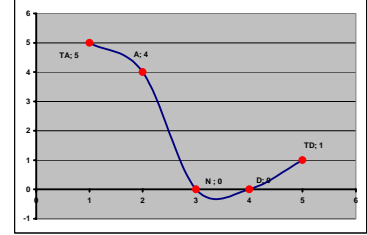
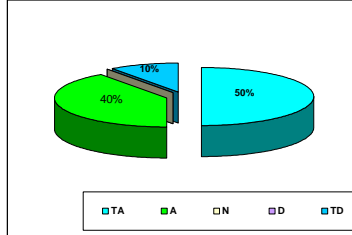
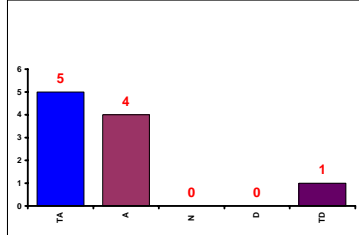
35. La empresa brinda la posibilidad de ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad.

PREGUNTA 35	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	3	30%
N	4	40%
D	1	10%
TD	2	20%
TOTAL	10	100%



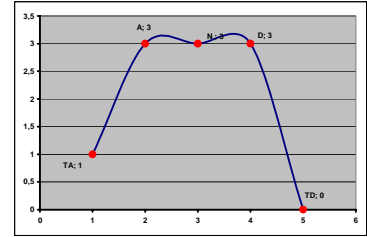
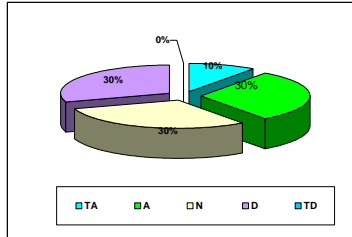
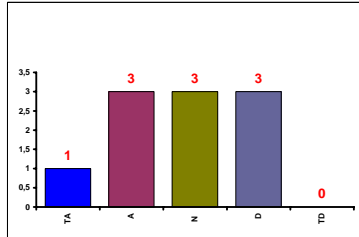
36. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.

PREGUNTA 36	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	5	50%
A	4	40%
N	0	0%
D	0	0%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



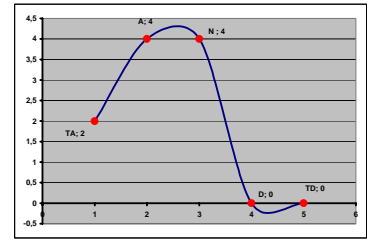
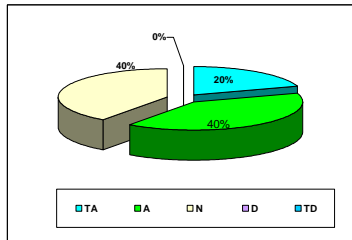
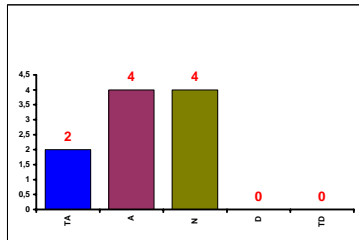
37. Los jefes reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.

PREGUNTA 37	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	3	30%
N	3	30%
D	3	30%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



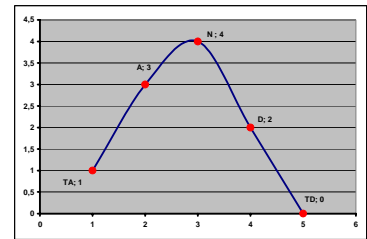
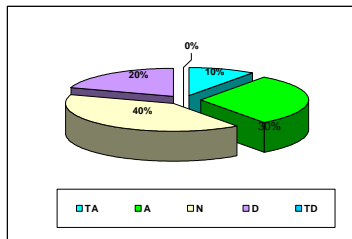
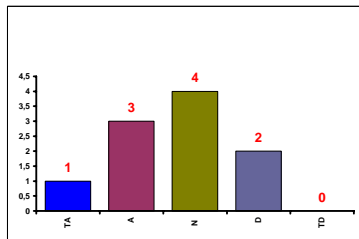
38. El personal se siente satisfecho en el lugar geográfico donde se encuentra laborando.

PREGUNTA 38	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	4	40%
N	4	40%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



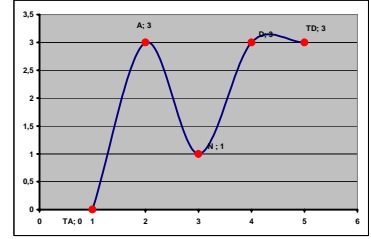
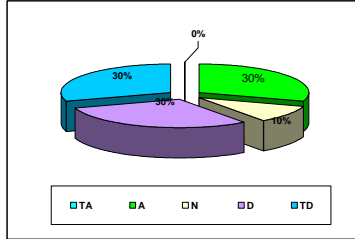
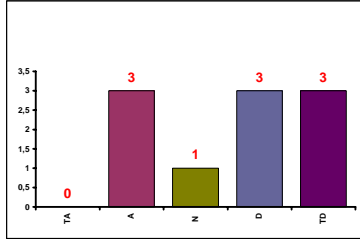
39. Al personal se le reconoce bonificación por el traslado temporal a agencias de la Empresa ubicadas en sectores muy alejados de su ubicación actual.

PREGUNTA 39	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	3	30%
N	4	40%
D	2	20%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



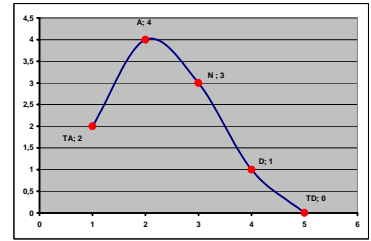
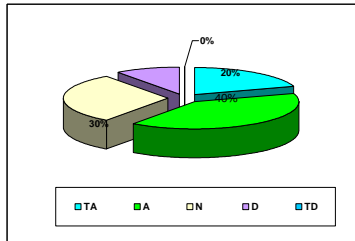
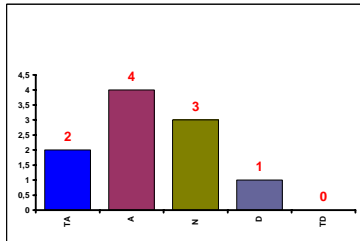
40. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.

PREGUNTA 40	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	3	30%
N	1	10%
D	3	30%
TD	3	30%
TOTAL	10	100%



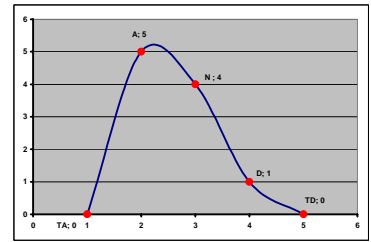
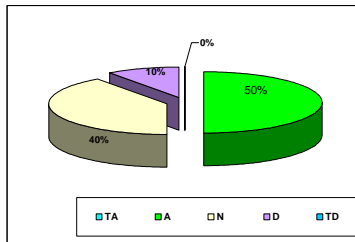
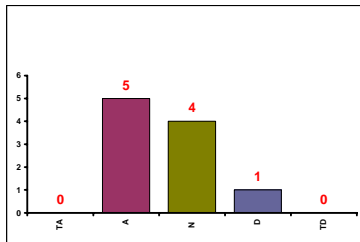
41. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.

PREGUNTA 41	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	4	40%
N	3	30%
D	1	10%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



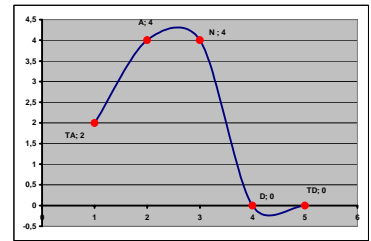
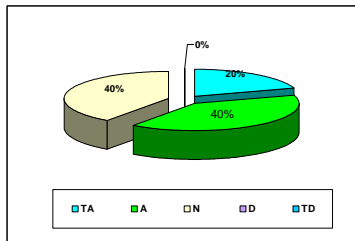
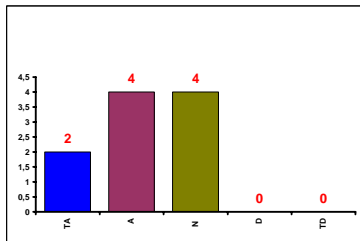
42. Los directivos (gerente general y subgerentes de área) de la empresa recalcan la más altas medidas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.

PREGUNTA 42	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	5	50%
N	4	40%
D	1	10%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



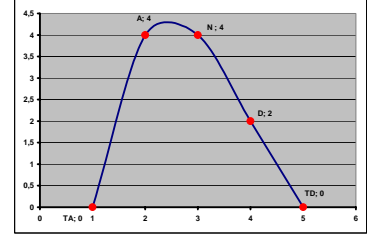
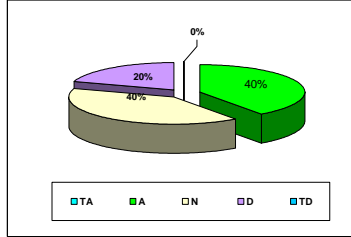
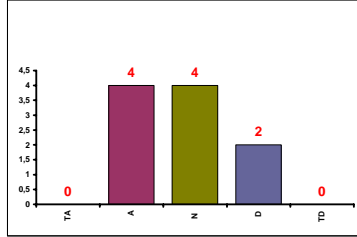
43. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.

PREGUNTA 43	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	4	40%
N	4	40%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



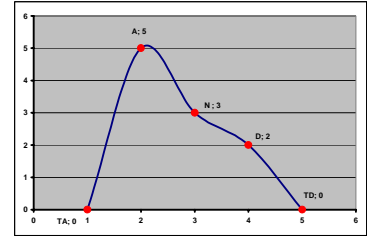
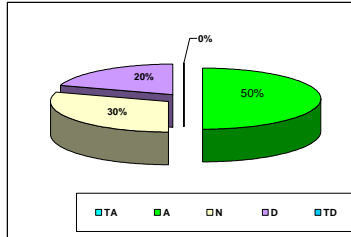
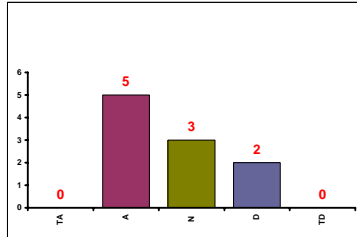
44. Cuando alguien habla, se escucha y se respeta su opinión sin importar quien sea.

PREGUNTA 44	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	4	40%
N	4	40%
D	2	20%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



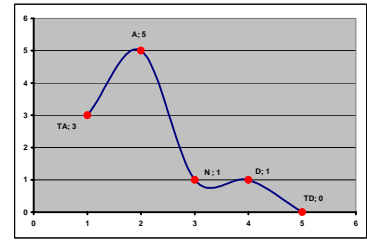
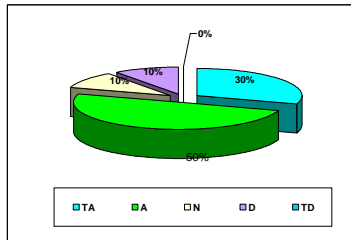
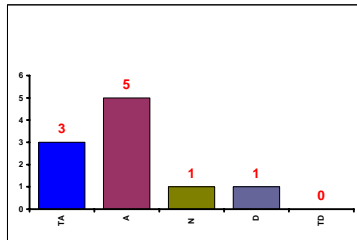
45. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.

PREGUNTA 45	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	5	50%
N	3	30%
D	2	20%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



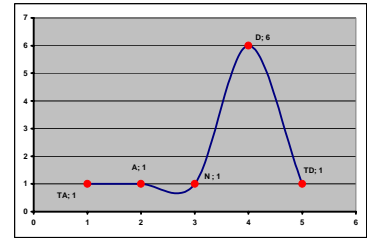
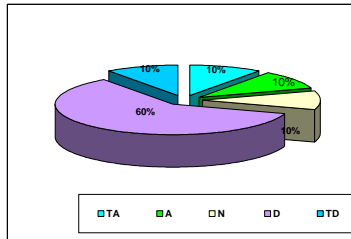
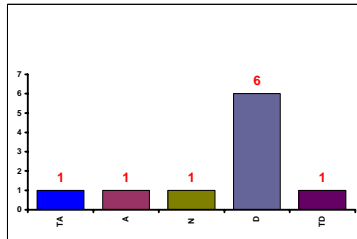
46. Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.

PREGUNTA 46	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	3	30%
A	5	50%
N	1	10%
D	1	10%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



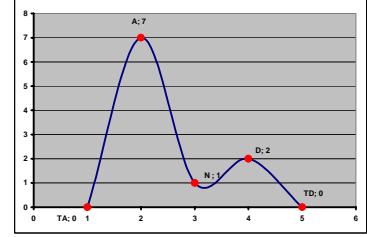
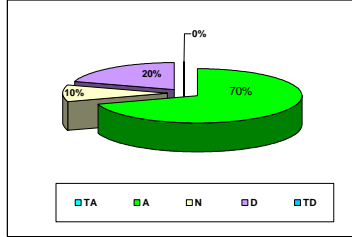
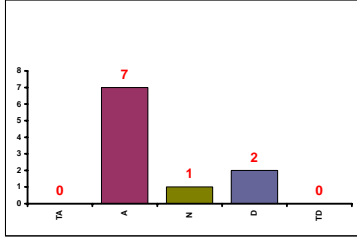
47. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.

PREGUNTA 47	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	1	10%
N	1	10%
D	6	60%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



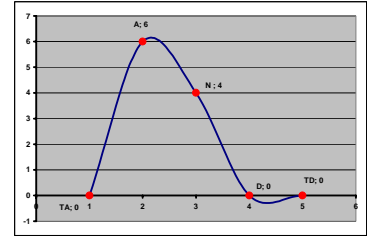
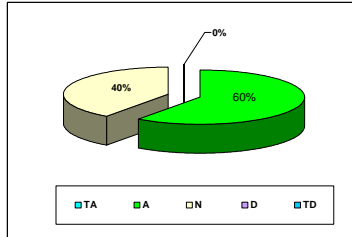
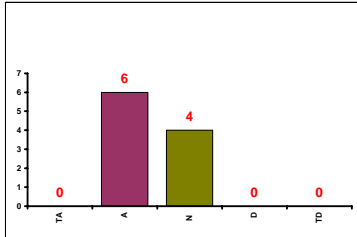
48. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.

PREGUNTA 48	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	7	70%
N	1	10%
D	2	20%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



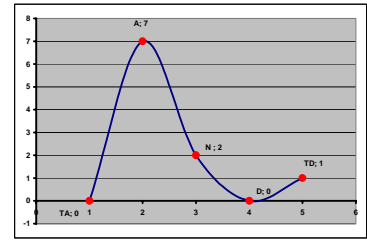
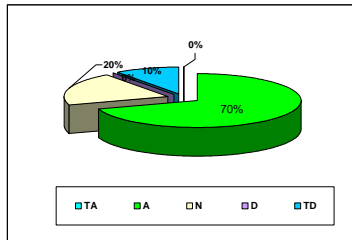
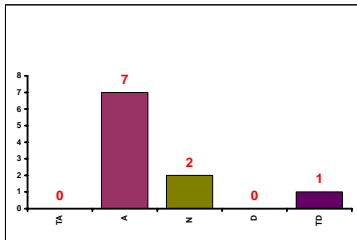
49. Los compañeros atienden mis sugerencias y opiniones acerca de la realización del trabajo.

PREGUNTA 49	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	6	60%
N	4	40%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



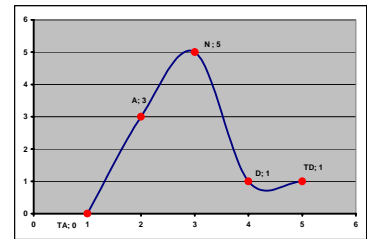
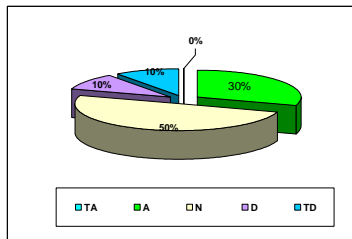
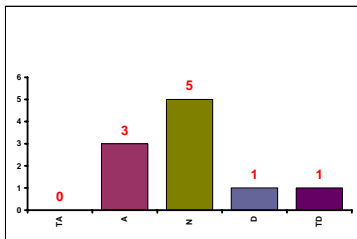
50. En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.

PREGUNTA 50	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	7	70%
N	2	20%
D	0	0%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



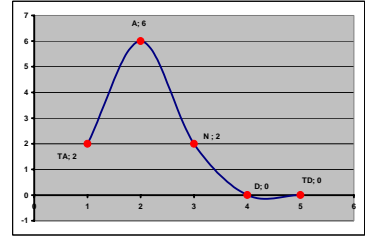
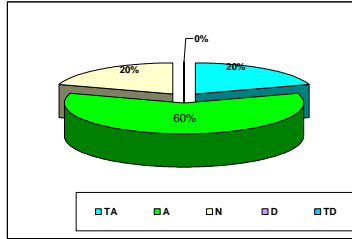
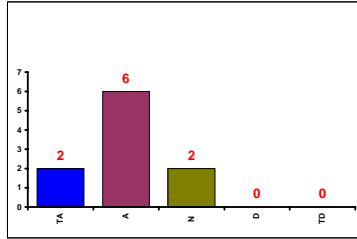
51. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.

PREGUNTA 51	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	3	30%
N	5	50%
D	1	10%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



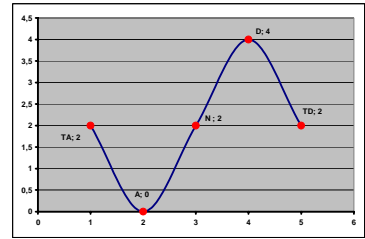
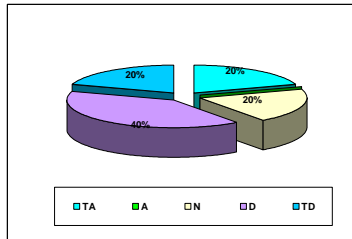
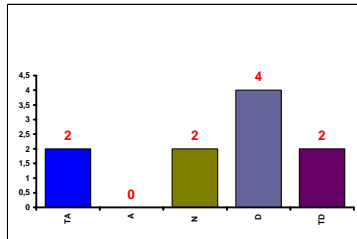
52. Los jefes son cordiales con los empleados.

PREGUNTA 52	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	6	60%
N	2	20%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



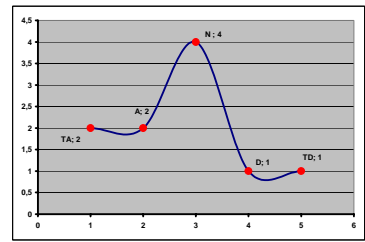
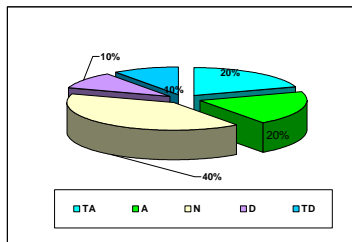
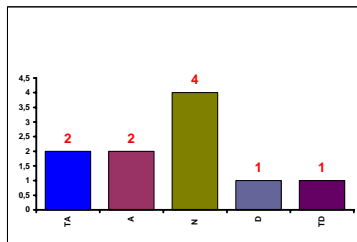
53. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.

PREGUNTA 53	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	0	0%
N	2	20%
D	4	40%
TD	2	20%
TOTAL	10	100%



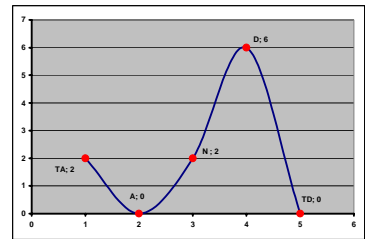
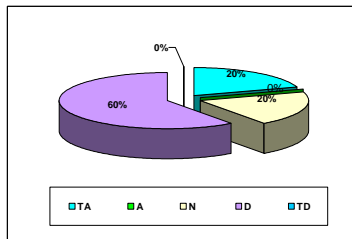
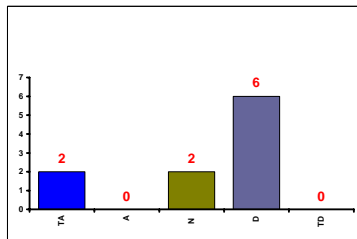
54. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.

PREGUNTA 54	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	2	20%
N	4	40%
D	1	10%
TD	1	10%
TOTAL	10	100%



55. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.

PREGUNTA 55	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	0	0%
N	2	20%
D	6	60%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



Por el cual se aprueba un nuevo procedimiento para la entrega en Biblioteca de los trabajos de grado, trabajos de investigación o tesis.

EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
en uso de sus atribuciones legales, y

**C O N S I D E R A N D O:**

- a. Que mediante Acuerdo Académico No. 080 del 27 de abril de 1999, se reglamentó el procedimiento de recepción de los proyectos de grado y de la producción intelectual de la Universidad para conformar el Banco de Tesis de la Universidad Industrial de Santander.
- b. Que la Biblioteca de la Universidad enmarcada en el área estratégica de Excelencia Académica, programa: Oferta de información bibliográfica, proyecto Biblioteca Virtual, tiene como meta inmediata el desarrollo de la red de trabajos de grado, trabajos de investigación y tesis, para lo cual requiere que la entrega de los anteriores documentos se realice en formato digital.
- c. Que la dirección de Planeación analizó el documento “Pautas generales para la entrega en formato digital de los trabajos de grado, de investigación o tesis”, preparado por la Biblioteca y la División de Servicios de Información y encontró que esta propuesta es conveniente y se ajusta a los desarrollos tecnológicos en el ámbito mundial, para así disponer de información en forma oportuna, ágil y global.
- d. Que en la reunión del Consejo Académico del día de hoy, después del estudio y discusión adelantado por los Consejeros, se aprueba la entrega de los proyectos y tesis de grado en archivo digital.

**A C U E R D A:**

ARTÍCULO 1º. Aprobar un nuevo procedimiento para la entrega en Biblioteca de los trabajos de grado, trabajos de investigación o tesis, en formato digital.

Este procedimiento rige a partir de los grados programados para el mes de junio de 2004. Para los estudiantes que aspiran a graduarse en la primera ceremonia de grados del próximo año, es optativo la forma de entrega de su proyecto de grado.

ARTÍCULO 2º. Las pautas generales para la entrega en formato digital de trabajos de grado, trabajos de investigación o tesis son las siguientes:

**1. INSTRUCCIONES PARA EL ESTUDIANTE**

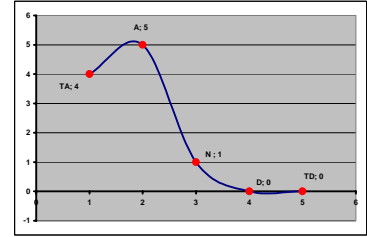
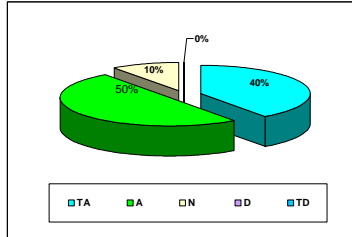
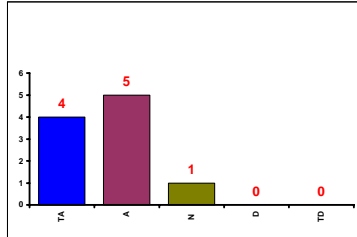
**1.1. Edición del documento**

El trabajo de grado, trabajo de investigación o tesis debe elaborarse en un procesador de texto (Microsoft Word, Star Office, Word Pad, Genoma, Xedit, Latex, Lyx, u otros).

Las imágenes, tablas, planos y partituras musicales que se generen usando un software diferente a los procesadores de texto, deben ser copiadas, exportadas o

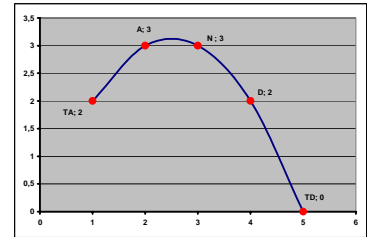
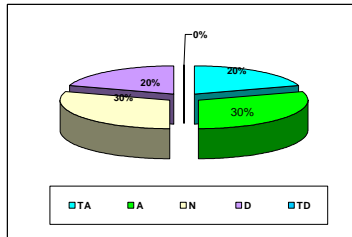
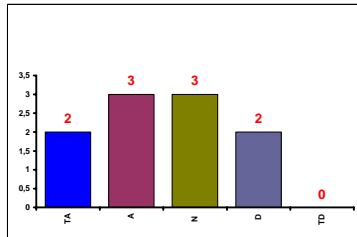
56. En mi dependencia las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.

PREGUNTA 56	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	4	40%
A	5	50%
N	1	10%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



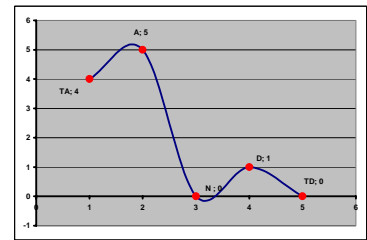
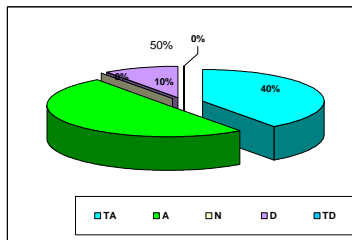
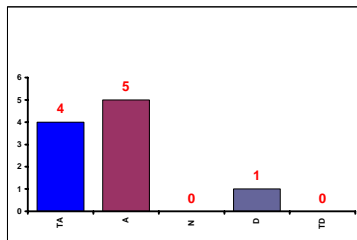
57. En la empresa se cumple estrictamente con el horario establecido.

PREGUNTA 57	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	2	20%
A	3	30%
N	3	30%
D	2	20%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



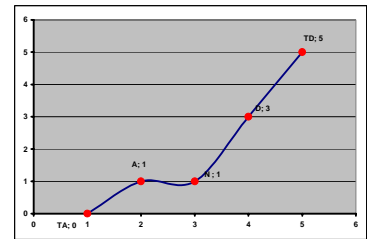
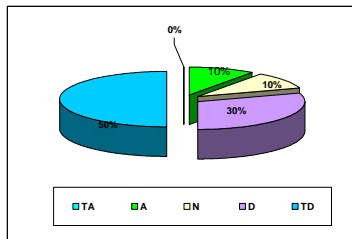
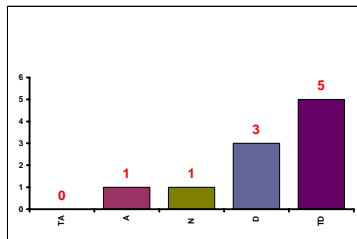
58. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.

PREGUNTA 58	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	4	40%
A	5	50%
N	0	0%
D	1	10%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



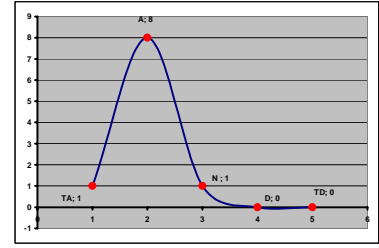
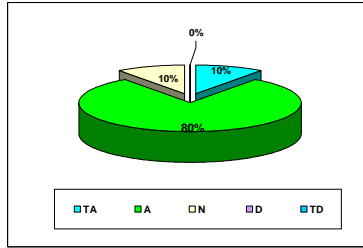
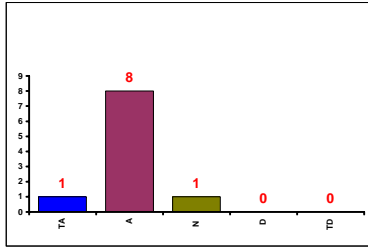
59. En la empresa es necesario que el jefe esté encima del trabajador para que realice sus funciones.

PREGUNTA 59	DIRECCION GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	0	0%
A	1	10%
N	1	10%
D	3	30%
TD	5	50%
TOTAL	10	100%



60. Cada funcionario es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

PREGUNTA 60	DIRECCIÓN GENERAL	
	FRECUENCIA	PARTICIPACION
TA	1	10%
A	8	80%
N	1	10%
D	0	0%
TD	0	0%
TOTAL	10	100%



Anexo G. Logotipo



**Anexo H. Pasacalles**



**“Al carbón con la mejor sazón”**

Km. 1 Frente a la Plaza de Ferias

Socorro (S.S). Tel: 7272669

**Permítannos tener el gusto de atenderlos.**

Anexo I. Colombinas Señaladoras



Anexo J. Plano de ubicación para llegar al piqueteadero Doña Ofelia

**PLANO DE UBICACIÓN EN EL MUNICIPIO PARA LLEGAR AL PIQUETEADERO DOÑA OFELIA**



Anexo K. Diseño afiche o pendón



**“Al carbón con la mejor sazón”**

Km. 1 Frente a la Plaza de Ferias

Socorro (S.S). Tel: 7272669

**Permítannos tener el gusto de atenderlos.**

## **Anexo L. Nuevo Diseño Arquitectónico del Piqueteadero**

Ver documento Excel.