

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA UNA  
PYME FAMILIAR. CASO PRÁCTICO: EMPRESA DE SERVICIOS  
GASTRONÓMICOS EL TAMBO”.**

**MEMORIA PARA OPTAR**  
**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía: Sr. Ernesto Fernández Oyarzo**

**Alumno: SR. GUILLERMO HURTADO VALLEJOS**

**VIÑA DEL MAR, 2015**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su amor, paciencia y  
sabiduría.

A mi hermana por su apoyo y  
comprensión a lo largo de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi profesor guía Ernesto Fernández,  
por sus consejos y dirección a lo largo de  
este trabajo de investigación.

A todas las personas que componen la  
empresa “El Tambo”.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Empresa familiar .....	3
1.1.1 Tipos de empresa familiar.....	4
1.1.2 Teoría de los círculos de la empresa familiar .....	5
1.1.3 Ciclo de la empresa familiar.....	5
1.1.4 Estructura de la empresa familiar .....	9
1.1.5 Diseño de la estructura familiar .....	11
1.1.6 La sucesión.....	13
1.2 Planificación Estratégica .....	13
1.2.1 Misión de la firma.....	14
1.2.2 Tipos de estrategias .....	15
1.2.3 Objetivos de desempeño de la empresa .....	15
1.3 Estructura organizacional.....	15
CAPITULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	16
2.1 Análisis externo.....	16
2.1.1 Ubicación geográfica .....	16

2.1.2	Reforma tributaria .....	19
2.1.3	Mercado.....	20
2.1.4	Clientes.....	22
2.1.5	Tecnología .....	24
2.1.6	Grupos de interés .....	25
2.1.6.1	Ilustre Municipalidad de Arica.....	25
2.1.6.2	Directorio de Casa Degli Italiani .....	25
2.1.6.3	Corpesca S.A. ....	26
2.2	Matriz de factores externos.....	26
2.3	Análisis interno.....	27
2.3.1	Reseña histórica .....	27
2.3.2	Misión de la compañía .....	28
2.3.3	Evaluación de la empresa familiar .....	30
2.3.4	Cadena de valor de la compañía .....	33
2.3.4.1	Actividades secundarias.....	34
2.3.4.1.1	Infraestructura de la firma .....	34
2.3.4.1.1.1	Planeación .....	34
2.3.4.1.1.2	Organización.....	34
2.3.4.1.1.3	Aspectos legales y fiscales .....	35

2.3.4.1.1.4	Finanzas .....	36
2.3.4.1.1.5	Otras funciones administrativas .....	37
2.3.4.1.2	Recursos humanos .....	38
2.3.4.1.3	Tecnología .....	39
2.3.4.1.4	Adquisición y mantenimiento.....	39
2.3.4.2	Actividades primarias .....	40
2.3.4.2.1	Logística interna.....	40
2.3.4.2.2	Operaciones.....	41
2.3.4.2.3	Servicio .....	41
2.3.4.2.4	Otras actividades fundamentales .....	42
2.4	Matriz de factores internos.....	42
2.5	Matriz FODA .....	43
CAPITULO III: MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO .....		45
3.1	Plan estratégico 2015 - 2018 .....	45
3.1.1	La supervivencia de la empresa .....	45
3.1.1.1	Inclusión de la familia .....	46
3.1.1.2	Adquisición de planta propia .....	47
3.1.1.3	Establecer objetivos financieros .....	47
3.1.2	Vinculación con el cliente.....	48

3.1.2.1	Aumentar el valor percibido por el cliente.....	48
3.1.2.2	Mejorar gestión de clientes.....	48
3.1.3	Mejorar actividades operativas .....	49
3.1.3.1	Lograr una calidad constante en los productos .....	49
3.1.3.2	Lograr una calidad constante en el servicio .....	50
3.1.3.3	Mejorar proceso de abastecimiento.....	50
3.1.3.4	Disminuir costos de operación .....	51
3.1.3.5	Disminuir tiempo de producción .....	52
3.1.4	Disminuir tiempo de servicio .....	52
3.1.4	Desarrollar actividades secundarias.....	53
3.1.4.1	Establecer sistemas de control.....	53
3.1.4.2	Desarrollar gestión de personal.....	54
3.1.4.3	Desarrollar sistemas de información para la toma de decisiones.....	54
3.1.4.4	Mantener la satisfacción de los trabajadores .....	55
3.1.4.5	Desarrollar staff de consulta especializada .....	56
3.1.4.6	Desarrollar actividades financieras.....	56
3.2	Diseño de la estructura organizacional .....	57
3.2.1	División de trabajo .....	58
3.2.1.1	Actividades fundamentales.....	58

3.2.1.2	Actividades de apoyo .....	59
3.2.2	Puestos de trabajo.....	61
3.2.3	Unidades de trabajo.....	61
3.2.4	Estructura organizacional .....	61
3.2.4.1	Estructura de las unidades de negocio.....	64
CONCLUSIÓN .....		68
BIBLIOGRAFIA .....		70

## **FIGURAS Y TABLAS**

Tabla 1.2	Etapas del ciclo familiar .....	6
Figura 1.1	Ciclo de la empresa familiar .....	8
Figura 1.2.	Estructura de un gobierno familiar.....	12
Figura 2.1.	Fuerza de trabajo de la Región de Arica y Parinacota .....	18
Figura 2.2.	Distribución socioeconómica de la XV región.....	19
Figura 2.3.	Variación de los ingresos del sector restaurantes y hoteles .....	21
Figura 2.4.	Participación de los clientes en las ventas de la compañía.....	23
Figura 2.5	Cadena de Valor de la compañía .....	33
Figura 2.6	Matriz FODA.....	44
Figura 3.1	Organigrama de la estructura del negocio.....	63

Figura 3.2 Organigrama operacional de la empresa .....	64
Figura 3.3 Estructura organizacional “El Tambo” .....	65
Figura 3.4 Estructura organizacional “Il Vechio Olivo” .....	66
Figura 3.5 Estructura organizacional “Casino Empresa Corpesca” .....	67
Figura A2.1 Teoría de los tres círculos.....	75
Figura A9.1. Configuración organizacional.....	103
Figura A11.1. Ingresos por ventas en UF en la ciudad de Arica.....	121
Figura A11.2. Tamaño de los segmentos del mercado .....	123
Figura A11.3 Porcentaje de ventas por mercado .....	124
Figura A15.1. Ubicación de las unidades estratégica.....	136

## **ANEXOS**

Anexo 1 Tipos de empresas familiares.....	72
Anexo 2 Teoría de los tres círculos .....	75
Anexo 3 Ciclo de la empresa familiar .....	79
Anexo 4 Etapas del ciclo familiar.....	84
Anexo 5. Instrumentos de gobierno familiar .....	86
Anexo 6. Planificación de la sucesión .....	89

Anexo 7. Ley de Herencia, Asignación y donación.....	92
Anexo 8. Tipos de estrategia .....	98
Anexo 9 Estructura organizacional .....	103
Anexo 10 Ventas y número de empresas por año.....	120
Anexo 11 Mercados en que participa la compañía .....	121
Anexo 12 Clasificación de restaurantes y banquetearía.....	127
Anexo 13 Tipos de clientes.....	132
Anexo 14 Matriz de factores externos .....	135
Anexo 15 Unidades estratégicas de la compañía.....	136
Anexo 16 Evaluación de la empresa familiar .....	140
Anexo 17 Marco legal.....	142
Anexo 18 Balance general.....	156
Anexo 19 Estado de resultados.....	157
Anexo 20 Análisis del balance general.....	158
Anexo 21 Análisis del estado de resultados .....	159
Anexo 22 Análisis de ratios .....	160
Anexo 23 Carta restaurante “El Tambo” .....	161
Anexo 25 Eventos de matrimonio y cena .....	172
Anexo 26. Matriz de factores internos .....	176

Anexo 27. Mapa estratégico .....	177
Anexo 28. Indicadores de gestión .....	183
Anexo 29. Puestos de trabajo.....	187
Anexo 30. Descripción de puestos de trabajo .....	188
Anexo 31. Unidades de trabajo .....	224

## **RESUMEN**

El objetivo principal de este trabajo fue la construcción de un modelo organizacional, constituido por un plan estratégico y una estructura organizacional acorde a la situación actual que presenta la empresa de servicios gastronómicos “El Tambo”. La compañía se caracteriza por ser una empresa familiar, y poseer más de 20 años de experiencia en el mercado gastronómico de la ciudad de Arica en las que tiene a su concesión restaurantes, casinos sociales y casinos empresariales.

El plan estratégico se diseñó en base al modelo de Hax y Majluf, tomando como directrices la supervivencia de la compañía, la vinculación con el cliente, el mejoramiento de las actividades operativas, y el desarrollo de actividades complementarias. Para el diseño de una estructura organizacional acorde a la estrategia se identificaron y clasificaron las tareas de la compañía en actividades fundamentales y complementarias, para posteriormente diseñar cada uno de los puestos de trabajos de cada nivel organizacional.

Palabras claves: Empresa familiar, Planificación estratégica, Estructura organizacional.

## **ABSTRACT**

The main goal of this project is to build an organizational model consisting of a strategic plan and an organizational structure that fits the current situation of the gastronomic services company, "El Tambo". The company is noted for being a family business and for having more than 20 years of experience in Arica's gastronomic market, in which it manages restaurants and cafeterias.

The strategic plan is designed based on Hax and Majluf's model, with the survival of the company, the rapport with the client, the improvement of operative activities and the development of supplementary activities as directives. To design an organizational structure that's fitting with this strategy, the different tasks in the company have been identified and classified into fundamental and supplementary, in order to design the job seats in each organizational level.

Keywords: Family business, Strategic plan, Organizational structure.

## **INTRODUCCIÓN**

La PYME familiar en estudio se encuentra compitiendo en el mercado de servicios de alimentos de la ciudad de Arica. La empresa de servicios gastronómicos “El Tambo” tiene una experiencia de 20 años y se dedica a la producción y servicios de comida elaborada a través de sus tres unidades estratégicas de negocio que se caracterizan por ser concesionadas por la firma y apuntan a diferentes segmentos del mercado como restaurantes, servicios de banquetería, realización de eventos y concesión de casinos de empresas.

El objetivo general del trabajo es diseñar un modelo organizacional para la firma, los objetivos específicos son realizar un análisis interno de la firma y del entorno, determinar un plan estratégico y diseñar una estructura organizacional.

El presente trabajo se encuentra constituido por tres capítulos. El primer capítulo trata sobre el marco teórico, y hace referencia a los conceptos y bases teóricas que presentan una preocupación de estudio para la realización del trabajo. Las líneas de estudios tratadas son la empresa familiar, la administración estratégica y la estructura organizacional. El segundo capítulo se aborda la situación actual de la empresa y el entorno, se identifican y describen los factores externos que afectan a la organización y se evalúan a través de una matriz de factores externos. Se analiza las áreas fundamentales de la empresa, la familia, propiedad, dirección y operación identificando las debilidades y fortalezas que posee la firma.

En el tercer capítulo se definen los ejes estratégicos junto con sus objetivos estratégicos, los planes de acción y los indicadores respectivos. Una vez seleccionada la estrategia que seguirá la compañía se diseñara una estructura organizacional que apoye el logro de la estrategia. La estructura organizacional estará conformada por la construcción del organigrama de la compañía la identificación de las actividades fundamentales y de apoyo, la descripción de las unidades y puestos de trabajo.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Empresa familiar

“La empresa familiar es aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa que la empresa continúe de una generación a otra”<sup>1</sup>. La comprensión de la empresa familiar es fundamental para el desarrollo de investigación de este trabajo ya que sus características como, sus fortalezas, debilidades, interacción entre familia, propiedad y negocio, etapas y crisis, difieren de las empresas no familiares, los diferentes autores dedicados al tema coinciden en que es fundamental para el éxito de la organización estar preparado para superar las diferentes etapas críticas que son propias de este tipo de organizaciones.

En Chile existen más de 744.000 empresas con Rut activo en el Servicio de Impuestos Interno y sobre el 90% son familiares<sup>2</sup>, estas empresas generan entre el 50 y 70% del PIB nacional, aportando una proporción similar en empleo<sup>3</sup>. Las empresas familiares están constituidas por micro, pequeñas, medianas empresas y grandes grupos familiares que pertenecen a los distintos sectores industriales. Los grandes grupos familiares en Chile constituyen alrededor de un 53.75% de las

---

<sup>1</sup>Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family businesses. Long Range Planning, 8 p.

<sup>2</sup>Asociación de empresas familiares, Diario estrategia, 17/11/2011.

<sup>3</sup> Martínez Jon, 2012. [http://www.esec.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1371847800articulojonmartinez.pdf](http://www.esec.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1371847800articulojonmartinez.pdf), 1 p.

empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago<sup>4</sup> y junto a las PYMES familiares aportan más del 50% del PIB según los datos estadísticos de la tabla 1.1.

**Tabla 1.1 Ventas netas PIB en Chile 2008**

<b>Concepto</b>	<b>MMUS\$</b>	<b>% PIB</b>
<b>PIB</b>	167.732	100%
<b>Empresa familiar IPSA</b>	65.380	38,75%
<b>Empresa</b>	25.310	15%
<b>Total Empresa Familiares</b>	90.690	53,75%

Fuente: Larraín Vial C. de Bolsa, Proyecto Estatuto EMT: Congreso de la República.

### **1.1.1 Tipos de empresa familiar**

Las empresas familiares normalmente se relacionan a empresas pequeñas de mano de obra intensiva, con una incorporación de tecnología bajo, y gestión del negocio poco profesional, este tipo no es el único en las organizaciones familiares, es por eso que clasificaremos en el Anexo 1 a cada tipo de empresa familiar según su tamaño y estructura.

---

<sup>4</sup>Ibid, 2p.

### **1.1.2 Teoría de los círculos de la empresa familiar**

Tagiuri y Davis en su obra “Modelo de los tres círculos”<sup>5</sup> representa a la empresa familiar por tres subsistemas que se superponen entre sí, la familiar, el negocio y la propiedad. Estos diferentes grupos de interés que componen las organizaciones familiares se relacionan, interactúan y son interdependientes. John Ward en “El éxito en las empresas de familia”<sup>6</sup> identifica las principales variables de cada subsistema.

- Familia: Participación, vocación compartida, comunicación, prosperidad, continuidad, formación y valores.
- Propiedad: Inversión, liquidez, resultados, dividendos, sucesión y auditoría
- Empresa: Negocio, operaciones, clientes, finanzas, contratación y adquisiciones.

El teorema de los círculos es objeto de estudio en el Anexo 2.

### **1.1.3 Ciclo de la empresa familiar**

Es necesario identificar cada una de las etapas en las que se ven afectada la organización, estas etapas son iniciadas y finalizadas con diferentes crisis provocadas por el crecimiento de la familia y la empresa<sup>7</sup>. Este modelo procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro

---

<sup>5</sup> Davis et al. (1982). Modelo de los tres círculos.

<sup>6</sup> Ward, John. (2006). Op. Cit .15 p.

<sup>7</sup> Ottorino, Oscar. (2008). Empresas Familiares: Funcionamiento e identidad. Argentina. EUDEM. 73 p.

éxito están en como la familia se involucra en la empresa. Los ciclos que experimenta una empresa familiar difieren en enfoques dentro de la literatura disponible. En la tabla 1.2 se trata de sintetizar las diferentes visiones respecto a los ciclos de la empresa familiar.

**Tabla 1.2 Etapas del ciclo familiar**

	Enfoque del modelo	Número de etapas	Etapas	Crisis
<b>Ernesto A. Barugel.</b> <b>La governancia en las empresas de familia</b>	Estructura Familiar	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundador</li> <li>• Liderazgo del fundador</li> <li>• Gobierno familiar</li> <li>• Gobierno corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo gerencial</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Control</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundador</li> <li>• Sociedad de hermanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital limitado para financiar a la empresa y</li> </ul>

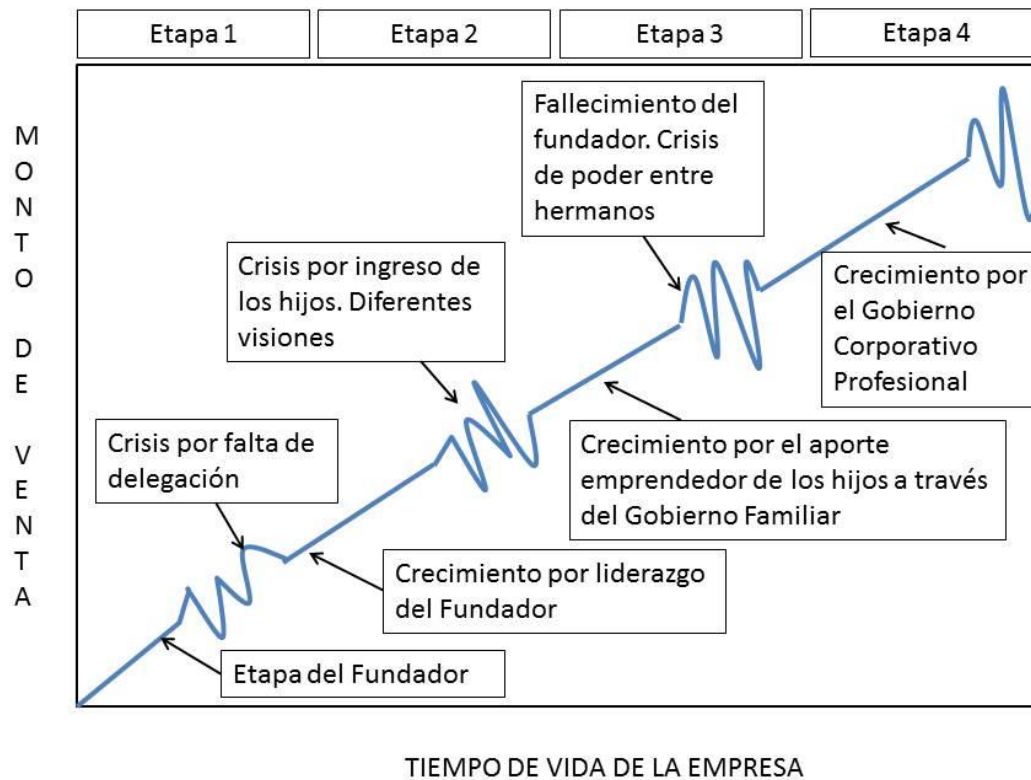
<b>John Ward.</b> <b>El éxito en las empresas de familia</b>	Familia	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consorcio de primos o dinastía familiar</li> </ul>	familia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto entre hermanos sucesores</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>
<b>Santiago Dodero.</b> <b>El ciclo de vida de las empresas familiares.</b>	Familia	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundador</li> <li>• Liderazgo del fundador</li> <li>• Gobierno familiar</li> <li>• Gobierno corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de delegación</li> <li>• Ingreso de los hijos</li> <li>• Fallecimiento del fundador</li> </ul>

Fuente: En la tabla se especifica cada uno de los autores y obra.

El modelo más completo para identificar la etapa familiar en que se encuentra la compañía es el de Santiago Dodero, ya que su enfoque contiene a los modelos

anteriores y las crisis se enfocan hasta la muerte del fundador, se grafican el ciclo de la empresa en la figura 1.1.

**Figura 1.1 Ciclo de la empresa familiar**



Fuente: Santiago Dodero. El ciclo de vida de las empresas familiares.

a su vez Oscar Ottorino en su obra Empresa Familiar: Funcionamiento e Identidad<sup>8</sup>, hace referencia a un modelo el cual toma como enfoque principal a la empresa a lo largo de tres etapas, lo que lo hace un modelo útil por estar

<sup>8</sup> Ibid. 78 p.

orientado netamente a las variables de naturaleza empresarial. El ciclo de la empresa familiar y sus diferentes etapas se detalla en el Anexo 3 y el modelo de Oscar Ottorino se detalla en el Anexo 4.

#### **1.1.4 Estructura de la empresa familiar**

Ernesto Barugel en su artículo “La Gobernancia de las Empresas Familiares”<sup>9</sup> señala que para poder tener una estructura de familia eficiente es necesario cumplir con los siguientes puntos:

- Institucionalizar la empresa familiar, separando adecuadamente los roles de familia, propiedad y negocio.
- Desarrollar un plan estratégico para la empresa.
- Poner por escrito la misión, valores y principales políticas que desea perpetuar a futuro, como empresa familiar.
- Estableces el Consejo de Administración con miembros externos y un Consejo Familiar.
- Elegir al sucesor más conveniente de acuerdo a la realidad de la empresa y la familia.
- Establecer un calendario de hitos importantes en el proceso de sucesión.

---

<sup>9</sup> Barugel, Ernesto. (2005). La gobernancia de las empresas familiares. [https://www.ucema.edu.ar/u/ebarugel/PROGRAMAS\\_EJECUTIVOS/PROGRAMA\\_EJECUTIVO\\_EN\\_DIRECCION\\_DE\\_EMPRESAS/La\\_Gobernancia\\_en\\_las\\_Empresas\\_de\\_Familia.pdf](https://www.ucema.edu.ar/u/ebarugel/PROGRAMAS_EJECUTIVOS/PROGRAMA_EJECUTIVO_EN_DIRECCION_DE_EMPRESAS/La_Gobernancia_en_las_Empresas_de_Familia.pdf). 14 p.

Por otro lado John Ward<sup>10</sup> señala que una estructura de empresa familiar eficiente debe contar con los siguientes puntos:

- Elaborar una radiografía del estado actual de la empresa (análisis FODA).
- Realizar análisis financiero para conocer la salud del negocio.
- Realizar análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
- Conocer las metas que desea cumplir la familia.
- Evaluar los intereses que tiene la familia.

Imanol Belausteguigoitia en su trabajo “Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar”<sup>11</sup> propone un modelo para evaluar a la familia empresaria a través de treinta preguntas dirigidas a la familia, propiedad y negocio. Las respuestas posibles son totalmente desacuerdo (1), desacuerdo (2), indeciso (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). El puntaje final indica la evaluación de la empresa familiar en el cual se identifican cuatro rangos.

- De 150 a 120 puntos: La empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación

---

<sup>10</sup> Ward, John, Op. Cit. 35 p.

<sup>11</sup> Belausteguigoitia Imanol. Breve diagnóstico de una empresa familiar.  
<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/diagnosticodeunaempresafamiliar2013.pdf>

- De 119 a 90 puntos: La empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- De 89 a 60 puntos: Deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa.
- De 59 a 0 puntos: Empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

#### **1.1.5 Diseño de la estructura familiar**

“La creación de unidades de gobierno en cada uno de los sistemas que conforman la empresa familiar, permite a éstos mecanismos administrar las relaciones que se producen dentro del ámbito de la familia y entre ésta y el negocio familiar”<sup>12</sup>. La creación de dichas instituciones presenta las siguientes ventajas:

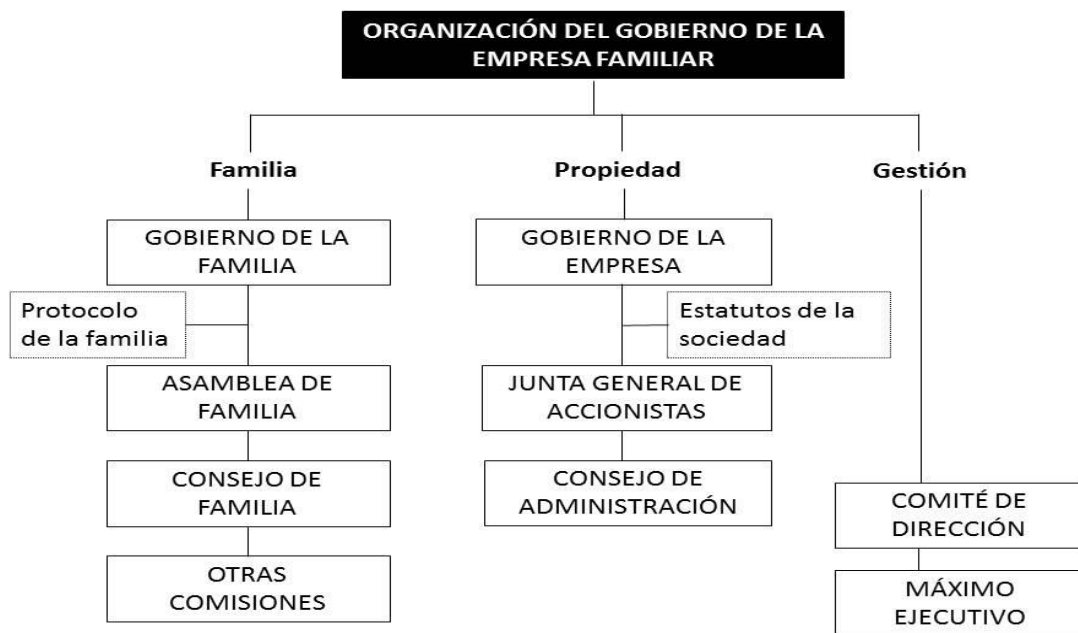
- Permite que los familiares conozcan los derechos y los deberes derivados de la propiedad y gestión del negocio familiar.
- Permite diferenciar los roles dentro de la familia: familia empresaria y familia ajena al negocio familiar.

---

<sup>12</sup> Cabrera et al. (2002). Órganos de gobierno de las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar, Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar. Price waterhous eco oppers. 47 p.

Su objetivo es evitar que situaciones exclusivas del terreno familiar afecten a decisiones empresa. Los gobiernos de carácter familiar proporcionan una estructura que ayuda a mantener el núcleo familiar a través de una visión compartida. En la figura 1.2 se presenta la estructura del gobierno familiar diseñada por Amaia Maseda García en su artículo Familia Empresarial y Empresa Familiar<sup>13</sup>.

**Figura 1.2. Estructura de un gobierno familiar**



Fuente: Amaia Maseda García, Familia empresarial y Empresa familiar.

Los instrumentos de gobierno familiar como el protocolo de la familia, la asamblea y el consejo se tratan en el Anexo 5.

<sup>13</sup> Maseda at al. (2005). Familia Empresarial y Empresa Familiar. España. Universidad del País Vasco. 7 p.

### **1.1.6 La sucesión**

La sucesión es el proceso de cambio generacional en la dirección de la organización, académicos y diferentes autores coinciden que la etapa de sucesión es fundamental para la supervivencia de la empresa y los deseos de inmortalidad del fundador de la entidad<sup>14</sup>. En Chile solo el 30% de las organizaciones familiares alcanzan a llegar a la segunda generación y el 87% no consigue pasar de la segunda a la tercera generación<sup>15</sup>, es latente el problema de la sucesión ya que la expectativa de vida es menor comparada a las empresas no familiares. Miguel Gallo en su obra "La sucesión en la empresa familiar"<sup>16</sup> indica que los procesos de sucesión exitosos deben planificarse entre tres y diez años antes de que se materialice la sucesión.

El proceso de sucesión comienza con la planificación de la sucesión y esta se realiza bajo dos dimensiones, la propiedad de la firma y su dirección, cada una de estas directrices se detallan en el Anexo 6, y para un mayor detalle acerca de la planificación legal de la sucesión revisar Anexo 7.

## **1.2 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es la proyección y programación de las actividades y recursos de la organización con una dirección alineada a lo que es la empresa

---

<sup>14</sup>Rodriguez, Rafael. (2012). El protocolo familiar ¿Sí o no?. España. Instituto Internacional Bravo Maurillo. 32 p.

<sup>15</sup> Alfonso Mujica, Presidente AEF, Diario estrategia.

<sup>16</sup>Gallo, M. Á., & de Rins, M. A. G. L. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*(No. 12). " la Caixa". 14 p.

(misión) y a lo que pretende llegar (visión) con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva y mantenerla en el tiempo. La planificación estratégica puede ser aplicada en diferentes tipos de organización (empresas, estado, ONG), tamaño (micro, pequeña, mediana, grandes grupos económicos) y niveles de la organización (gobierno corporativo, unidad estratégica de negocios y funciones administrativas).

### **1.2.1 Misión de la firma**

Es la declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, así como las competencias distintivas desarrolladas por la firma para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Establecer la misión de la firma es la primera de las grandes tareas corporativas en el proceso de planificación. “La declaración explícita de misión contiene una definición inherente de prioridades para la agenda estratégica de la firma, y simultáneamente identifica las principales oportunidades de crecimiento y capacidades que es necesaria acrecentar para lograr una ventaja competitiva superior”<sup>17</sup>. Los factores que intervienen en la declaración de la misión son los clientes, productos y servicios, mercados, tecnología; supervivencia, crecimiento y rentabilidad; y las formas de lograr el liderazgo competitivo<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Hax, Arnoldo et al. (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile. Dolemen ediciones. 149 p.

<sup>18</sup> Ibid.

### **1.2.2 Tipos de estrategias**

Los planes de acción para lograr una ventaja competitiva pueden enfocarse en diferentes criterios centrales. Estos tipos de estrategias son tratados en el Anexo 8.

### **1.2.3 Objetivos de desempeño de la empresa**

Son indicadores cuantitativos del desempeño general de la empresa, estos indicadores se relacionan con tamaño, crecimiento, rentabilidad, mercados de capital y otras variables financieras de la organización<sup>19</sup>.

## **1.3 Estructura organizacional**

Una organización es un conjunto de personas que se unen para el logro de un propósito en común, para lograr este propósito común representado por la visión de la empresa, es necesario dividir las actividades realizadas por la firma para luego agruparlas y coordinarlas con el propósito de facilitar la ejecución de las tareas propias de la empresa. El estudio en profundidad de la estructura organizacional se realiza en el Anexo 9.

---

<sup>19</sup> Ibid. 158 p.

## **CAPITULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

En este capítulo se identifica y evalúa todos los factores de carácter externo o interno que afectan al comportamiento de la demanda y a la estructura de costos de la compañía.

### **2.1 Análisis externo**

Es importante para el desarrollo del trabajo identificar las fuerzas externas claves que afectan a la organización. Estas pueden ser de carácter económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, legal, gubernamental, tecnológico y competitivo.

#### **2.1.1 Ubicación geográfica**

La firma en estudio realiza todas sus operaciones en la ciudad de Arica que pertenece a la Región de Arica y Parinacota. Es una región joven que fue creada el 23 de marzo del año 2007, a través de la ley N° 20.175, posee una superficie de 16.873,3 km<sup>2</sup> y una población de 180.513 habitantes<sup>20</sup>. Geográficamente, la Región de Arica y Parinacota es de carácter bifronterizo, limita al norte con Perú y al este con Bolivia. La región cuenta con las siguientes consideraciones socio-geográficas distintivas.

---

<sup>20</sup> Encuesta CASEN, 2006.

<http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/casen/Pobreza.pdf>

- Clima privilegiado: La región posee condiciones para el desarrollo turístico, acuicultura, agricultura y producción de energías no convencionales<sup>21</sup>.
- Diversidad y calidad cultural, patrimonial y ecológica: Cuenta con amplias superficies de parques naturales y reservas como son Lauca, Las Vicuñas, Salar de Surire, entre otras. Destaca el patrimonio milenario de la región como son las momias más antiguas del mundo, vestigios incaicos y coloniales
- Ubicación geográfica de alto valor: La región cuenta con más de siete playas y un puerto que se proyecta como una salida eficiente al Pacífico lo que presenta una oportunidad para el desarrollo de la industria de transporte y logística, y el conjunto de servicios asociados<sup>22</sup>.

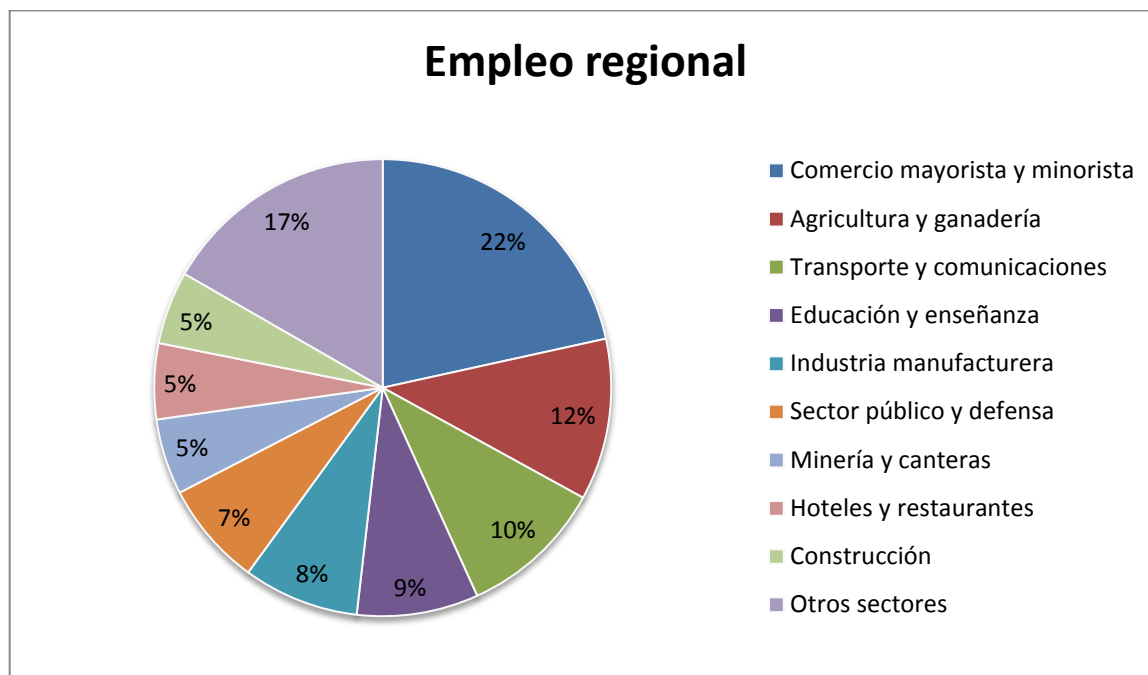
La economía regional es relativamente pequeña, en términos de participación en el PIB nacional solamente supera a la región de Aysén, ambas con menos del 1% del PIB nacional. La fuerza regional se estima en 90.000 personas, lo que corresponde a un 63% de la población mayor de 15 años. La fuerza de trabajo regional se resume en la figura 2.1.

---

<sup>21</sup> Estrategia regional de innovación región de Arica y Parinacota 2012-2015.  
<http://www.gorearicayparinacota.cl/w2/wp-content/uploads/2013/07/informe-final-ap-30sept.pdf>

<sup>22</sup> Ibid.

**Figura 2.1. Fuerza de trabajo de la Región de Arica y Parinacota**

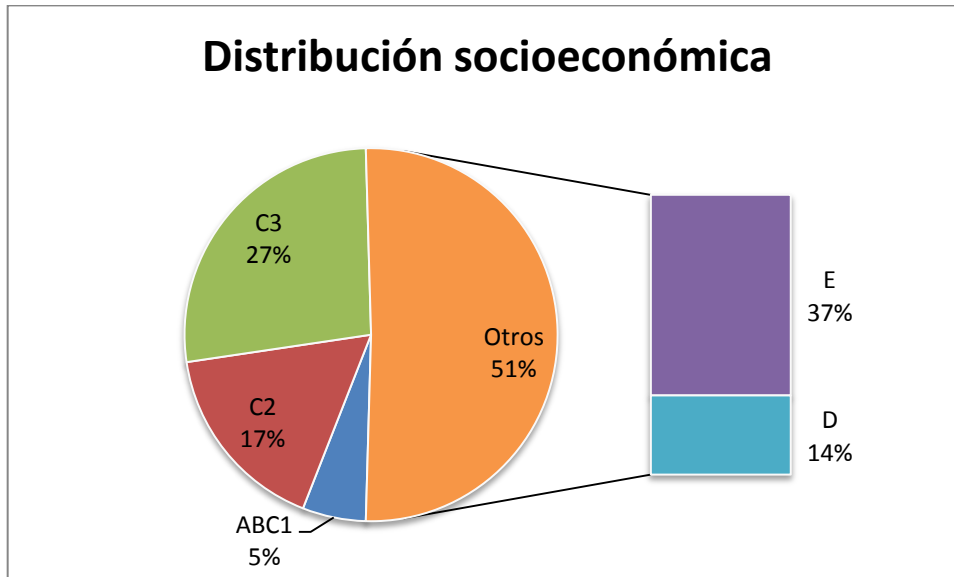


Fuente: Estrategia Regional Arica y Parinacota, 2011.

De acuerdo a estimaciones de fines del 2010 sobre datos del INE, la región tiene un total de 13.118 empresas que representa el 1,56% del número total de empresas del país. De las 13.118 empresas existentes en la región el 88,3% corresponde a microempresas, un 10,4% a empresas pequeñas, un 0,9% empresas medianas y solo un 0,4% grandes empresas, sin embargo el 64,2% de las ventas regionales anuales son generadas por las grandes empresas, y las PYMES producen en conjunto un 30% del total de las ventas.

La distribución de los grupos socioeconómico en la región de Arica y Parinacota se muestra en la figura 2.2.

**Figura 2.2. Distribución socioeconómica de la XV región**



Fuente: Mapa socioeconómico de Chile, Adimark.

El panorama económico en la región se ha establecido y la confianza en el nivel de consumo de las personas se mantiene, lo que presenta una oportunidad para la compañía.

### **2.1.2 Reforma tributaria**

La reforma tributaria plantea las siguientes modificaciones al pago de impuesto actual.

- Subirá el impuesto de primera categoría de un 20% a un 25% en un plazo de 4 años.
- Baja transitoria del 15% en el pago de los PPM en empresas con ingresos iguales o inferiores a 100.000 UF.

- Las MYPES podrán descontar de sus utilidades la inversión en maquinaria como si fuesen gasto, una vez al año.
- Aumenta el tope de 8.200 UF a 25.000 UF de las ventas de las empresas para fijar la tasa de PPM al 0,25%.
- Para las Pymes aumentará el beneficio por crédito de compra de activo de un 4% a un 6%.
- Empresas con ventas por más de 100 UF asumirán como sujeto pagador de IVA, cuando el SII lo determine.
- La tasa del impuesto de timbres y estampillas aumenta en dos años de un 0,4% a un 0,8%. Las empresas de menor tamaño podrán descontar lo que paguen o devenguen con cargo a este impuesto de sus pagos tributarios IVA.<sup>23</sup>

El aumento al impuesto de primera categoría, timbres y estampillas no afecta tanto a la organización como el aumento de las facultades del SII y el aumento de fiscalizaciones en terreno, no representa una gran amenaza para la compañía.

### **2.1.3 Mercado**

El mercado de servicio de comida en que participa la organización tiene un tamaño a nivel nacional de US\$ 2.445 millones y su consumo per cápita es de

---

<sup>23</sup> <http://reformatributaria.gob.cl/principales-modificaciones.html>

US\$144 al año<sup>24</sup>. En la región de Arica y Parinacota para el año 2012 se registró un ingreso por venta de UF 1.166.622 que representa un aumento del 164% en comparación al año 2005, y el número de empresas registradas en el SII bajo la actividad de Restaurantes, Bares y Cantinas aumento en un 31% también tomando como base el año 2005<sup>25</sup>.

El mercado de servicios gastronómicos y hotelería se caracteriza por tener una demanda cíclica, en donde marzo registra la mayor caída del sector. El comportamiento de las ventas del sector se grafican en la figura 2.3.

**Figura 2.3. Variación de los ingresos del sector restaurantes y hoteles**



Fuente: Banco Central, 2012.

<sup>24</sup> Estadísticas de empresas por región, subrubro y actividad económica, INE, 2013.

<http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

<sup>25</sup> Ibid.

El mercado en que compete la empresa se caracteriza por tener una oferta amplia y ser muy competitivo ya que tanto ingresan nuevos competidores otros no logran sobrevivir, a la vez los clientes tienden a ser sensibles a las variaciones de precio, cambios de tendencia, ingreso per cápita, entre otros. Para tomar una dimensión del tamaño del mercado, en el Anexo 10 se presentan el número de empresas y ventas anuales registradas en el rubro de la alimentación. Cada uno de los mercados que forman la industria se señala en el Anexo 11. Para finalizar el análisis de mercado, en el Anexo 12 se clasifican los tipos de restaurantes y panadería. Como oportunidad se identifica que las ventas del sector crecen a un 10% anual.

El análisis del mercado demuestra que la empresa participa en una industria estable que tiende al crecimiento y sus variaciones son perfectamente predecibles.

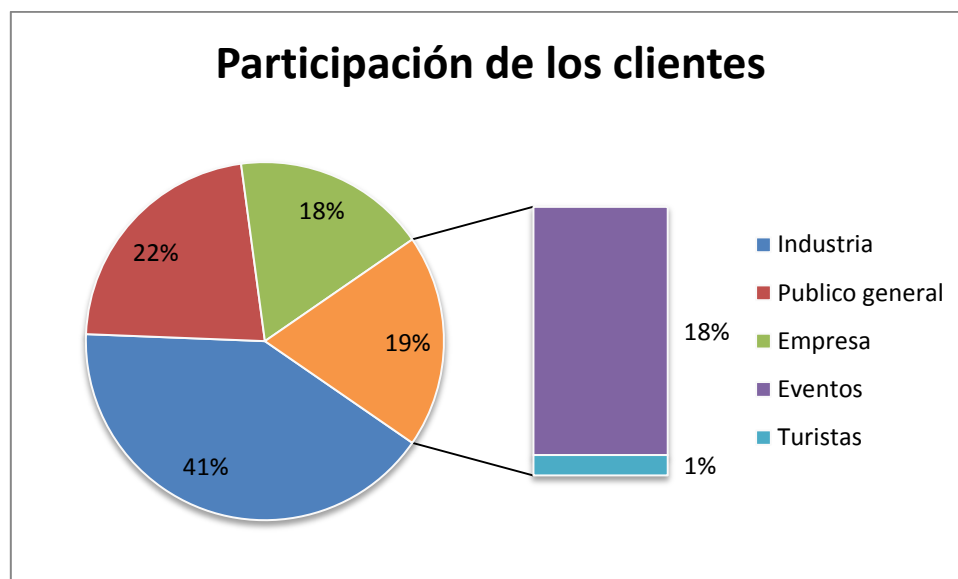
#### **2.1.4 Clientes**

El comportamiento de los clientes de la industria está fuertemente influenciado por la variación de precios, los cambios de tendencia, ingreso per cápita, entre otros.

Los diferentes clientes que apunta la compañía tienen necesidades y requerimientos diferentes, por lo que es necesario segmentar a los clientes e identificar sus características. Los clientes a los que se dirige la empresa son empresas, instituciones públicas, público general, turistas y personas con necesidad de realizar eventos. La figura 2.4 muestra la participación de los

clientes en las ventas de la compañía. En el Anexo 13 se describe a cada uno de los clientes.

**Figura 2.4. Participación de los clientes en las ventas de la compañía**



Fuente: Elaboración propia.

El 41% de las ventas de la compañía son realizadas en el mercado industrial y la empresa recibe continuamente invitaciones para participar en licitaciones de casinos de empresa. Por otro lado el público general y empresas pertenecen al segmento de restauración y representan el 41% de las ventas de la compañía, se identifican la oportunidad de participar en licitaciones de terrenos municipales localizados en sectores turísticos.

### **2.1.5 Tecnología**

- Existen programas computacionales especiales para las necesidades del sector de restauración, donde su función es brindar apoyo a la toma de pedidos en el sector de comedor, registra a la personal responsable de la venta, envía la orden de pedido a personal de cocina e integra estos datos a inventarios de materias primas. Este tipo de programas aumentan la coordinación entre cocina, comedor y abastecimiento lo que ocasiona una disminución en el tiempo de espera y una mayor eficiencia en las operaciones. A la vez estos programas facilitan información estadística valiosa para la toma de decisiones útil para todos los niveles de la organización.
- Como fuerza de marketing existen diversas plataformas sociales como Facebook, Trip advisor, Foursquare, entre otros.
- A nivel operativo existen hornos, planchas, conservadoras, refrigeradoras y lava vajilla de alta eficiencia.
- La forma de pago puede realizarse a través de sistema Transbank.

Representa una desventaja competir con otras empresas que utilizan estas tecnologías para apoyar sus operaciones, ya que la empresa en estudio posee un nivel bajo el promedio de uso de tecnologías informáticas.

### **2.1.6 Grupos de interés**

La compañía se ve relacionada con grupos de interés de gran influencia ya que opera en instalaciones que no son de su propiedad y que pueden ser licitadas al término de los contratos vigentes, comprometiendo a lo menos un tercio de las ventas anuales de la firma. A su vez el gerente general y fundador es la figura central para estos grupos de gran interés, lo que presenta una gran amenaza para la supervivencia de la compañía.

#### **2.1.6.1 Ilustre Municipalidad de Arica**

La Municipalidad no solo es un cliente importante, sino que también es propietaria de las instalaciones del Restaurante “El Tambo”, lo que la convierte en un stakeholder de importancia. En cada elección de nuevo alcalde la firma pasa por un periodo de incertidumbre ya que se puede ver comprometida por un nuevo proceso de licitación.

#### **2.1.6.2 Directorio de Casa Degli Italiani**

El directorio de Casa Degli Italiani conformado por sus socios son los responsables de renovar el contrato de arriendo a la compañía para poder operar en sus instalaciones. Actualmente la compañía firmo una renovación de contrato a cuatro años.

### **2.1.6.3 Corpesca S.A.**

La empresa Corpesca solicitó los servicios de la compañía en el segundo semestre del 2013, donde canceló su relación con la empresa Sodexo por presiones del sindicato de trabajadores debido a la poca diversidad y calidad de los productos ofrecidos, no cumpliendo con las necesidades de alimentación de los trabajadores de la planta. La compañía visualiza al sindicato de trabajadores como un stakeholder importante debido a la influencia que tienen en las decisiones sobre la concesión del casino de la empresa.

## **2.2 Matriz de factores externos**

La evaluación de los factores internos realizada en el Anexo 14, arroja un puntaje de un 2,41. La empresa gestiona sus amenazas y oportunidades a un nivel medio.

La empresa está expuesta a la no renovación de contrato por parte de los diferentes propietarios de las instalaciones, resultando ser la amenaza más peligrosa para la organización. Las oportunidades que tiene la compañía guardan relación con el crecimiento del sector restauración a través de la concesión de otro club social o terreno municipal y el crecimiento del sector industrial a través de la concesión de otro casino de empresa.

## **2.3 Análisis interno**

Los datos recolectados para la identificación y análisis de las actividades que componen la cadena de valor de la compañía, fueron recolectados a través de los diferentes libros contables de la empresa, conversaciones con el personal clave y observación de las operaciones en las diferentes unidades estratégica de negocios.

### **2.3.1 Reseña histórica**

La firma en estudio es una empresa familiar que comienza sus operaciones en 1993 en la ciudad de Arica, donde el fundador motivado por la independencia empresarial y poder ofrecer un mayor bienestar a su familia decide aprovechar una oportunidad de negocio que consistía en la concesión del restaurante “El Tambo” ubicado en un poblado artesanal propiedad de la municipalidad de Arica. La incursión al mercado gastronómico resulto rentable lo que motivo a la realización de eventos de banquetería, a la participación en la Feria Internacional Arica y a la adquisición de nuevas concesiones como el Casino de Sub Oficiales del Regimiento Rancagua, y la obtención de la licitación del balneario de la playa Lisera.

A inicios del año 2000 la empresa se enfrentaba a resultados negativos producto del incendio del restaurant el “Tambo” y por la disminución de ventas a lo largo de

sus concesiones provocada por la crisis económica. La empresa se vio en la obligación de aplicar estrategias de desinversión, y operar solo bajo la casa matriz.

En el año 2007 la empresa se repone de los problemas financieros y adquiere la concesión del casino de Casa Degli Italiani, en el cual se desarrollan eventos de almuerzo y cena para una capacidad de 400 personas. Ya en el año 2013 la compañía se consolida como realizadora de grandes eventos empresariales, sociales y matrimonios en la región. El año 2013 también se caracteriza por entrar al mercado de alimentación industrial a través de la adquisición de los dos casinos de la planta de harinas de pescado de la empresa Corpesca S.A.

Actualmente la compañía desea ampliar su oferta de restaurant a la carta a través de una planta propia y al desarrollo del segmento de casinos industriales

### **2.3.2 Misión de la compañía**

La empresa de servicios gastronómico “El Tambo” ofrece productos alimenticios de calidad a través de un servicio profesional a diferentes segmentos del mercado del servicio de alimentación.

La estrategia de crecimiento de la firma es adquirir concesiones de restaurantes, casinos de clubes sociales y casinos de empresas industriales, con el objetivo de lograr grandes volúmenes de ventas a través de las ventas cruzadas de las unidades estratégicas, y lograr economías de escalas para mantener un precio

competitivo. La empresa busca diferenciarse de su competencia a través de la creación de valor orientada a los intangibles como la amabilidad, seriedad y experiencia.

	ACTUAL	FUTURO
<b>AMBITO DEL PRODUCTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de restauración a la carta y menú.</li> <li>• Servicio de eventos y baqueteria.</li> <li>• Servicios de alimentación industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar la oferta de servicio de restauración a través de una planta propia.</li> </ul>
<b>AMBITO DEL MERCADO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público general.</li> <li>• Empresas e instituciones estatales.</li> <li>• Asistencia alimenticia en celebraciones de eventos sociales.</li> <li>• Industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer en el mercado industrial a través de la adquisición de casino de empresa industrial.</li> <li>• Diversificar el servicio de restauración.</li> </ul>

<b>COBERTURA GEOGRAFICA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas periféricas de Arica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercarse a centros de mayor flujo de clientes dentro de la ciudad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios atractivos.</li> <li>• Adaptación a los requerimientos de clientes.</li> <li>• Capacidad de producción y atención.</li> <li>• Orientación hacia los intangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr economías de escalas desarrollando sinergia entre las unidades estratégicas de negocio.</li> </ul>
<b>FORMAS DE LOGRAR LIDERAZGO:</b>		

Las unidades estratégicas que componen la compañía se presentan en el Anexo 15.

### 2.3.3 Evaluación de la empresa familiar

La familia empresaria en estudio es de tipo empresa familiar tradicional y se compone por cuatro miembros, el fundador y su cónyuge, junto a sus dos hijos.

La propiedad de la empresa se distribuye en dos sociedades, una al nombre del cónyuge del fundador y otra a nombre del hijo del fundador y posible sucesor. La dirección de la compañía recae solo en el fundador de la empresa, figura central de la familia y de la estructura de la organización.

Según el modelo de Santiago Doderó, la empresa se encuentra actualmente entre la segunda crisis y la tercera etapa del ciclo familiar. La segunda crisis y tercera etapa se caracterizan por la incorporación de los hijos y su aporte emprendedor.

En la tabla 2.1 se identifican los atributos que posee la empresa según el modelo de Oscar Ottorino, se puede observar que la evaluación del subsistema empresa, posee características de la primera y segunda etapa.

**Tabla 2.1 Evaluación de la empresa familiar**

<b>Atributos</b>	<b>Características</b>	<b>Etapa</b>
<b>Metas</b>	Desarrollo y eficiencia organizacional	3da Etapa
<b>Objetivos</b>	Mayor especificidad	2da Etapa
<b>Políticas</b>	Criterios Intuitivos	1ra Etapa
<b>Planificación</b>	Previsiones a corto y mediano plazo	2da Etapa
<b>Medida de desempeño</b>	Metas operativas	2da Etapa
<b>Información</b>	Difusa y poco utilizada	2da Etapa
<b>Proceso decisorio</b>	Concentrado en una sola persona	1ra Etapa
<b>Evaluación</b>	Sobre la tarea	1ra Etapa
<b>Control</b>	Flujo de fondos	1ra Etapa
<b>Competencia</b>	No se considera	1ra Etapa

Fuente: Basado en el Modelo de Oscar Ottorino.

Para evaluar la interacción de la propiedad, dirección y familia se aplicara el diagnostico de empresas familiares de Imanol Belausteguigoitia, la evaluación se resume en el Anexo 16.

El resultado de la evaluación arroja una puntuación de 60, lo que indica que la compañía aún debe realizar cambios importantes para articular de forma armónica a la familia, la empresa y la propiedad y aumentar su competitividad. Existen indicios de que se están realizando cambios que aún no son tan evidentes, los aspectos, más bajos de la evaluación es la propiedad de la compañía seguido por la empresa y la familia. A continuación se detallan las debilidades que posee cada uno de los subsistemas:

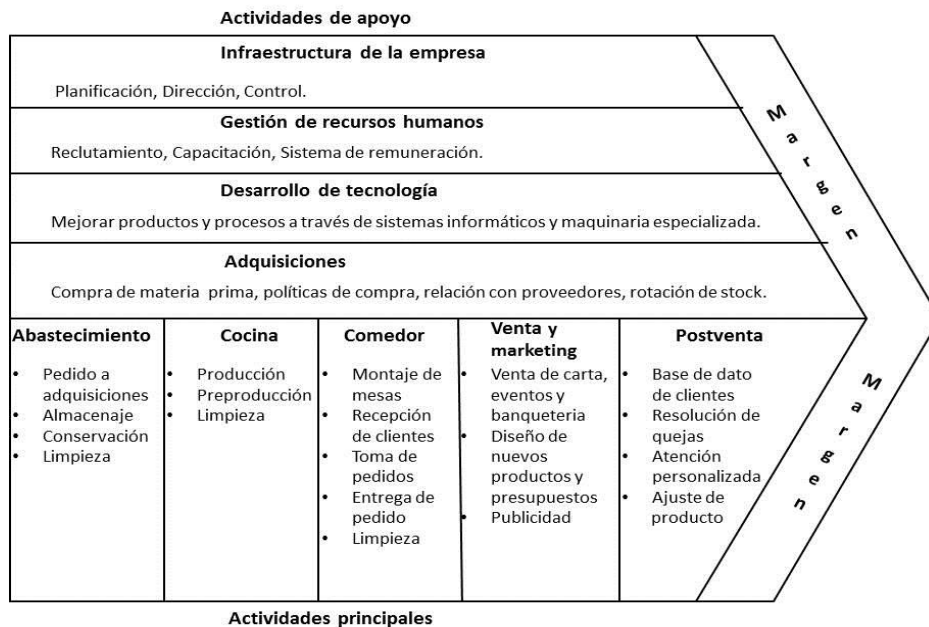
- Propiedad: La propiedad de la firma se encuentra distribuida en dos figuras sociales, la primera es de tipo persona natural a nombre del cónyuge del fundador, y la segunda es de tipo EIRL a nombre del hijo del fundador.
- Empresa: Las metas de la organización son de carácter operativo y el horizonte del tiempo de planificación no supera el mes. No existe un plan estratégico de largo plazo por escrito, la información financiera es difusa, la toma de decisiones es centralizada y la delegación y responsabilidad no está apoyada por documentos escritos. No obstante la empresa posee un nivel de ventas y crecimiento estable.

- Familia: No existe un documento que defina los roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones de los miembros de la familia empresaria, a la vez no existe un plan de sucesión formal.

### 2.3.4 Cadena de valor de la compañía

Las actividades desempeñadas en una organización pueden clasificarse en actividades primarias y secundarias. Existe una gran interrelación en las actividades de infraestructura, adquisiciones y mantenimiento, y los procedimientos de logística interna de la compañía, y se diferencian en las operaciones ya que ofrecen productos finales distintos. En la figura 2.5 se indican las actividades primarias y de apoyo que realiza la empresa.

**Figura 2.5 Cadena de Valor de la compañía**



### **2.3.4.1 Actividades secundarias**

Las actividades secundarias son actividades de apoyo que afectan a las actividades principales. Las actividades secundarias son la infraestructura, recursos humanos, tecnología y adquisiciones y afecta a cada una de las actividades primarias.

#### **2.3.4.1.1 Infraestructura de la firma**

##### **2.3.4.1.1.1 Planeación**

La planificación es de tipo operativo y se realiza con una semana de anticipación. La planificación de las operaciones inicia el día lunes determinando necesidad de abastecimiento de materias primas, mantelería y contratación de personal part time para cumplir con los objetivos operativos. El proceso de planificación operativa demanda esfuerzos del gerente general, jefe de adquisiciones, lavandería y cada uno de los jefes de comedor y cocina de las unidades estratégicas de negocios. La planificación de las operaciones ha permitido a la compañía tener una gran capacidad de producción y reacción por aumento de demanda.

##### **2.3.4.1.1.2 Organización**

La organización es de tipo central, en donde el poder y tomas de decisiones se concentra en el gerente general, la estructura se compone del nivel administrativo

y las unidades de negocio. La especialización, descripción, especificaciones de puesto junto con la unidad de mando, coordinación y grado de control son explicados de forma oral e informal a los trabajadores de la compañía.

Los puestos de trabajo de nivel administrativo se caracterizan por cumplir funciones de apoyo y funciones de control de operaciones, esto se debe a que la demanda por servicios de la compañía en días de semana es baja lo que permite ocupar fuerza de trabajo en actividades administrativas y de adquisición, por otra parte en los fines de semana la demanda de servicios cambia bruscamente necesitando cubrir actividades de control de producción y servicio.

#### **2.3.4.1.1.3 Aspectos legales y fiscales**

La firma realiza sus operaciones comerciales bajo dos tipos de sociedad, una de tipo persona natural y la otra de tipo EIRL.

- Pamela Antonia Vallejos Barba, rol único tributario 6.167.332-6, dirección hualles #2825, bajo esta persona natural opera la unidad de negocios “El Tambo”.
- Guillermo Felipe Hurtado Vallejos EIRL, rol único tributario 76.158.158-9, dirección Valle de Azapa km 2 ½, bajo esta persona jurídica opera las unidades de “Corpesca” y “Il Vecchio Olivo”.

El marco legal y fiscal en el que está inserto la compañía se define en mayor detalle en el Anexo 17.

El problema de realizar un cambio en la elección de las figuras jurídicas se origina desde la unidad estratégica “El Tambo”, la cual ha operado por 20 años bajo la persona natural Pamela Vallejos, para cualquier cambio en la figura societaria la ilustre municipalidad de Arica debe reabrir un proceso de licitación de concesionario para el restaurant, esto significaría la posibilidad de perder el lugar físico de operación comprometiendo el 28,6% de las ventas realizadas por la compañía.

#### **2.3.4.1.1.4 Finanzas**

El análisis financiero de la compañía se realizó en base al balance general (Anexo 18) y el estado de resultados (Anexo 19), donde se analizó la composición de los activos y pasivo (Anexo 20) y las cuentas de resultado con las ventas de la compañía (Anexo 21), posteriormente se analizan ratios de liquides, deuda y rendimiento en el Anexo 22. Los aspectos relevantes se indican a continuación:

- Los activos de la empresa se componen en un 78% de activos circulares donde el 45% es mercadería, y un 22% de activos fijos.
- La estructura de capital de la compañía se compone de un 75% de patrimonio y un 25% con deuda. . La firma se encuentra en inmejorable situación para conseguir financiamiento a largo plazo.

- La estructura de costos de la compañía se compone por costo de venta y producción que representa un 54% y los gastos administrativos corresponden al 31%.
- La utilidad corresponde a un 12% de las ventas totales de la compañía
- El análisis de liquidez de la compañía muestra que la empresa cuenta con recursos para cancelar las deudas de corto plazo 3,14 veces, se puede concluir que la empresa tienen un exceso de recursos líquidos inutilizados que generan un costo de oportunidad para la empresa.
- El índice de retorno de activos es de un 46%, esto quiere decir que existe una eficiencia en la utilización de sus activos de un 46% por parte de la administración.

#### **2.3.4.1.1.5 Otras funciones administrativas**

- La contabilidad es externalizada y solo se utiliza para determinar aspectos tributarios, provisional, obligaciones municipal entre otros.
- La compañía realiza principalmente controles de calidad al producto, y controles de venta que se limitan al registro del ejercicio diario, pero carece de mecanismos de control financiero, control de inventarios y control de gastos.
- La recolección de información relevante es difusa y poco utilizada.

### 2.3.4.1.2 Recursos humanos

La empresa cuenta actualmente con una planilla de empleados que se diferencian de ser de planta o part time para las operaciones de fin de semana, en la tabla 2.1 se resume la información referente a la planilla de empleados.

**Tabla 2.2 Planilla de empleados**

<b>Puesto</b>	<b>Contrato</b>	<b>Part time</b>
Gerente general	1	-
Administrador	2	-
Ayudante Administrativo	1	-
Lavandería	1	-
Mantenimiento	0	1
Jefe de Cocina	3	-
Cocinero	8	6
Ayudante de cocinero	3	6
Jefe de Garzón	2	-
Garzón	1	10
Ayudante de garzón	0	4
Barman	0	2
Cajero	1	1
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>30</b>

El gran problema de la empresa en administración del personal es la contratación de personal par time competente y constante.

#### **2.3.4.1.3 Tecnología**

- Para gestionar ventas la empresa usa constantemente portales como Chile Compra y Chile Proveedores para ganar licitaciones de instituciones públicas y, para empresas y público general la compañía utiliza e-mail para responder solicitudes de cotizaciones.
- La empresa cuenta con congeladoras, conservadoras y un camión frigorífico para mantener la calidad de las materias primas. También posee mesones de acero inoxidable y cuenta con planchas y hornos de alta capacidad.
- La empresa no cuenta con tecnología propia de estos tipos de establecimientos para controlar ventas e inventarios.
- La empresa tampoco cuenta con tecnología para facilitar el proceso de pago como red compra.

#### **2.3.4.1.4 Adquisición y mantenimiento**

El pedido de adquisiciones se realiza revisando las minutas de menú, eventos reservados y cantidades fijas de stock para el servicio de carta del restaurante, este proceso involucra a los jefes de cocina y comedor de las diferentes unidades, y al encargado de adquisiciones. El encargado de adquisiciones divide las tareas

de lunes a jueves donde la demanda por servicio es baja, y la compra de adquisiciones se realiza para cada unidad estratégica.

#### **2.3.4.2 Actividades primarias**

Las actividades principales de las unidades estratégicas se dan en el área de abastecimiento, cocina y comedor.

##### **2.3.4.2.1 Logística interna**

La logística interna de la compañía es idéntica a nivel de unidades estratégicas de negocio.

- Efectuar pedidos necesarios para la operación en cocina y comedor.
- Almacenamiento: una vez efectuados el pedido los ayudantes y jefes de cocina, organizan los productos según tipo como verduras, frutas, bebestibles, pescados, carnes, entre otros.
- Conservación: Los productos se conservan según la especificación de cada uno como zonas a temperatura estables o congelados.
- El control de inventario de la firma es casi nulo, y se limita a comparar el nivel de montos de compra con el de periodos similares en años anteriores. El sistema actual de control de inventario provoca problemas operativos enfrentándose a situaciones de falta de stock.

#### **2.3.4.2.2 Operaciones**

Las operaciones de las unidades estratégicas de negocio se realizan en el área de cocina la que se divide en zona de lavado, zona de preproducción y zona de producción. Las operaciones de cada unidad estratégica se diferencian en el producto final ofrecido y su capacidad.

- Pre elaboración o miss and place
- Producción “El Tambo”: los productos que ofrece esta unidad estratégica son el servicio de restaurant a la carta (se presenta la carta del restaurant en el Anexo 23) y presupuestos (Anexo 24) para un mínimo de 15 personas.
- Producción “Il Vecchio Olivo”: ofrece servicio de menú la cual contiene una entrada, segundo y postre. El producto más vendido en esta unidad son los diferentes presupuestos de eventos (Anexo 25).
- Producción “Casino Corpesca”: Es de carácter estándar que consta de un menú, colación y cena.
- Control de calidad
- Limpieza

#### **2.3.4.2.3 Servicio**

La logística de salida se lleva a cabo en el sector de comedor, donde se realizan actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, desde la toma de pedidos, nivel de servicio, cobro de la cuenta, grado de

atención, organización, limpieza y mantenimiento. Las actividades de logística interna en la compañía difieren según la unidad. En el segmento de servicios industriales las actividades referente a toma de pedidos, servicio de entrega en la mesa, no son considerados a diferencia del segmento restauración y eventos en donde las actividades referentes al servicio son variadas y de gran importancia.

#### **2.3.4.2.4 Otras actividades fundamentales**

- **Comercial y Marketing:** son las actividades que tienen como objetivo promocionar el restaurante. Estos medios son: la hospitalidad, publicidad, fuerza de ventas, material de ventas, políticas de precios y un control de las ventas.
- **Servicio Post-Venta:** las operaciones de servicio post venta de la compañía se dirigen al ajuste del producto en función de los requerimientos del cliente, atenciones personalizadas u otros servicios adicionales.

### **2.4 Matriz de factores internos**

La empresa arroja un 2,66 en la evaluación de factores internos, lo que indica que posee una posición interna media en la gestión de la compañía, los resultados se exponen en el Anexo 26. Las fortalezas de la compañía se centran en su experiencia en el rubro, en la estabilidad de las ventas y por su buen momento financiero. Las debilidades que presentan son propias de su naturaleza de

empresa familiar en las que se destacan la falta de normalización de los procesos rutinarios, la escasa atención a actividades de planificación financiera y control de producción.

## **2.5 Matriz FODA**

Al evaluar la diferente incidencias que tienen los factores externos e internos de la compañía las estrategias resultantes se enfocan en minimizar las amenazas así como las debilidades, a su vez resultan estrategias para disminuir las amenazas aprovechando las fortalezas de la organización. Estas estrategias son las referentes a la inclusión formal de la familia a la cúspide más alta de la organización; la adquisición de una planta propia para disminuir el peligro que representa operar en un 100% a través de instalaciones concesionadas; el desarrollo de economías de escalas; la identificación y normalización de las actividades claves operativas y complementarias. Para seguir creciendo es necesario disminuir la gran amenaza que posee la empresa, como también establecer puntos de planificación y control para todas las funciones realizadas.

En la figura 2.6 se identifican las estrategias resultantes a través de la matriz FODA.

**Figura 2.6 Matriz FODA**

	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca reconocida a nivel regional</li> <li>2. Diversificación del mercado gastronómico</li> <li>3. Estabilidad financiera</li> <li>4. Precios competitivos</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja separación entre la familia y la empresa</li> <li>2. Posee una estructura organizacional y operacional poco formalizada</li> <li>3. La rentabilidad de la compañía es de solo un 11%.</li> <li>4. Calidad del servicio poco constante</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDAD:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licitaciones para casino social, casino de empresa y terreno municipal</li> <li>2. Economía de la región estable</li> <li>3. Incorporación de tecnología para mejorar operaciones</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar tecnología para el control en los gasto de operación. (D3, O3)</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrada de nuevos competidores</li> <li>2. Cambio en las autoridades municipales</li> <li>3. Cambio de directorio</li> <li>4. Presiones del sindicato de Corpesca</li> <li>5. Supervivencia de la empresa</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de restaurant propio (F1, F3, A2,A3, A4, A5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y mejorar actividades de la organización a través de la formalización de los puestos de trabajo(D2, D4, A1)</li> <li>• Inclusión de la Familia al nivel estratégico de la organización. (D1, A5)</li> <li>• Desarrollar economías de escala (D3, A1)</li> </ul>

## **CAPITULO III: MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO**

El modelo organizacional propuesto en este capítulo se compone de dos partes. En la primera se determina el plan estratégico que seguirá la compañía constituido por las directrices estratégicas, los objetivos estratégicos, la identificación de los planes de acción y los indicadores de gestión para cada directriz. La segunda parte del capítulo se diseña una estructura organizacional compuesta por la descripción de cada nivel de la estructura organizacional, descripción de las unidades y puestos de trabajo, y por el organigrama propuesto.

### **3.1 Plan estratégico 2015 - 2018**

Las directrices definidas para el plan estratégico de la organización son la supervivencia de la empresa familiar, la vinculación con el cliente, el desarrollo de actividades de apoyo, y el mejoramiento de las actividades operativas. En el anexo 27 se presenta el mapa estratégico y el anexo 28 contiene una descripción de los indicadores de gestión. A continuación se detallan los objetivos estratégicos que conforman cada directriz del plan.

#### **3.1.1 La supervivencia de la empresa**

Para asegurar la supervivencia de la empresa es necesario hacer frente y formalizar temas de nivel estratégico en las que se abordan la inclusión de la

familia como órgano estratégico, orientación del crecimiento hacia la adquisición de plantas propias, y el establecimiento de metas financieras que persigue la empresa. Los objetivos estratégicos que conforman esta directriz son los siguientes.

### **3.1.1.1 Inclusión de la familia**

Al establecer un mecanismo de gobierno representado por la familia se busca asegurar la continuidad de la empresa posicionando a este grupo como el eje estratégico de la organización. Los planes de acción para lograr la inclusión formal de la familia son los siguientes:

- Diseño de una estructura organizacional de gobierno familiar.
- Definir roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones de los miembros del directorio.
- Establecer políticas para la contratación y desvinculación de los miembros de la familia.
- Analizar y establecer una clara estructura de propiedad
- Establecer un sistema de información para la toma de decisiones a nivel estratégico.
- Diseñar un plan de sucesión.

### **3.1.1.2 Adquisición de planta propia**

La adquisición de restaurantes y casinos a concesión ha sido la estrategia fundamental de crecimiento de la compañía en sus 21 años, pero a la vez también presenta una gran amenaza al operar en un 100% en este tipo de establecimientos. Actualmente la empresa se encuentra en una buena posición financiera para empezar a planificar la adquisición de una planta propia.

Los planes de acción propuestos para el logro de este objetivo estratégico son los siguientes:

- Identificar posibles terrenos
- Elaborar un plan financiero orientado a la adquisición del terreno

### **3.1.1.3 Establecer objetivos financieros**

Para asegurar la supervivencia de la compañía es necesario establecer de manera cuantitativa cual es el estado financiero que la empresa pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Para llegar a este estado financiero objetivo el directorio deberá tomar decisiones basadas en indicadores económicos que demuestren la salud financiera de manera fidedigna.

- Establecer medidas financieras deseadas.

### **3.1.2 Vinculación con el cliente**

Para aumentar las ventas de la compañía la vinculación con el cliente se presenta como fundamental, ofreciendo mejores productos y mejor servicio.

#### **3.1.2.1 Aumentar el valor percibido por el cliente**

Para lograr una vinculación duradera con el cliente es necesario realizar acciones para desarrollar la marca y los productos de la compañía. Los planes de acción identificados para el logro de este objetivo estratégico son los siguientes:

- Diseño de productos de marca propia.
- Elaborar políticas de desarrollo de nuevos productos.
- Elaborar manual de atención al cliente.
- identificar plataformas de red social y desarrollar imagen de la empresa.

#### **3.1.2.2 Mejorar gestión de clientes**

Para lograr la vinculación de nuevos clientes y mantener la relación con los antiguos se proponen los siguientes planes de acción:

- Elaborar base de datos de clientes.
- Crear un plan de fidelización del cliente.
- Diseñar plan para incentivar las ventas cruzadas entre unidades de negocio.

- Establecer técnicas de venta.
- Diseñar protocolo de manejo de quejas.

### **3.1.3 Mejorar actividades operativas**

Para seguir creciendo es necesario formalizar y mejorar cada actividad realizada en los procesos de producción y servicio para así disminuir problemas originados por la falta de conocimiento, condiciones de trabajo y control. Por ello la directriz e orientan a lograr una calidad constante de los productos y servicio, disminuir tiempos de producción y servicio, disminuir costos de operación y mejorar el proceso de abastecimiento.

#### **3.1.3.1 Lograr una calidad constante en los productos**

Para lograr una calidad constante de productos se presentan los siguientes planes de acción:

- Elaborar receta de cada producto
- Normalizar actividades correspondientes a cada puestos de trabajo
- Identificar, seleccionar e implementar sistema de calidad
- Normalizar procesos de compras y logística, almacenamiento y conservación de los alimentos
- Establecer y aplicar normas de manipulación de alimentos y mantención de limpieza

- Desarrollar plan de inducción orientado a las actividades de cocina

### **3.1.3.2 Lograr una calidad constante en el servicio**

Los negocios de restaurante tienen la característica de que no solo sus productos deben ser de una determinada calidad sino también el servicio, es por ello que lograr una calidad de servicio constante representa un objetivo estratégico para la organización. A continuación se presentan los planes de acción:

- Establecer normas de servicio.
- Diseñar plan de inducción orientado al servicio y de comedor.
- Elaborar políticas de renovación de mantelería.
- Elaborar políticas de renovación de instrumentos de vajilla.
- Elaborar políticas de renovación de mobiliario.
- Diseñar modelo de gestión de reservas.

### **3.1.3.3 Mejorar proceso de abastecimiento**

El proceso de abastecimiento representa el conjunto de actividades más importantes para toda la firma ya que el monto monetario involucrado representa el de mayor porcentaje de los costos totales de la organización y una correcta realización de este proceso resulta en la disminución de costo y una mejor calidad en el uso de materias primas. Las actividades de abastecimiento se realizan a nivel centralizado a través de las compra de cada uno de los insumos; y a nivel de

unidad estratégica de negocio se realizan las tareas de almacenaje. El objetivo es poder lograr un abastecimiento de insumos a un nivel bajo sin obstruir las necesidades de producción, asegurar la cantidad y calidad de los productos en almacenamiento, disminuir costos por pérdidas de mercadería.

- Identificar tecnologías que faciliten el proceso de compra y almacenaje
- Diseñar método de selección, evaluación y desarrollo de proveedores.
- Normalizar proceso de almacenaje.
- Normalizar proceso de compra.

#### **3.1.3.4 Disminuir costos de operación**

Para tener una compañía con indicadores financieros estables y que tengan un comportamiento con poca variación es necesario dirigir las actividades operativas diarias hacia una disminución de los costos operativos, se señalan los planes de acción para el logro del objetivo estratégico:

- Aplicar procedimientos de ingeniería de menú para cada una de las unidades de negocio.
- Identificar interrelaciones entre las unidades de negocios y diseñar plan orientado a la disminución de costos.
- Identificar maquinaria orientada a la disminución de costos
- Diseñar puesto de trabajo a nivel gerencial orientado al control de costos

- Desarrollar programa de capacitación al personal de producción orientado a la disminución de costos.

### **3.1.3.5 Disminuir tiempo de producción**

Disminuir el tiempo de producción de cada uno de los pedidos presenta una ventaja atractiva en la industria de la restauración. Los planes de acción para este objetivo estratégico se señalan a continuación:

- Identificar cuellos de botella entre los procesos de compras, almacenamiento, preproducción y producción.
- Identificar e implementar tecnologías de apoyo para la coordinación entre compras, almacenamiento y cocina.
- Identificar maquinaria que aumente la eficiencia en los procesos productivos.
- Elaborar políticas de mantención de stock de almacenamiento.
- Elaboración de políticas para la mantención de stock de preproducción.

### **3.1.4 Disminuir tiempo de servicio**

Para disminuir el tiempo de espera total del cliente es necesario crear una unidad de producción eficiente como también poner atención en las actividades involucradas entre garzón y cliente.

- Identificar cuellos de botella entre los procesos de toma de pedido, seguimiento de las mesas, pago del servicio y reposición de mesa.
- Implementar formas de pago electrónico.
- Identificar e implementar sistema tecnológico para aumentar la coordinación entre comedor y cocina.

### **3.1.4 Desarrollar actividades secundarias**

La compañía ha alcanzado un crecimiento y un nivel de ventas que justifican la inversión en actividades de tipo administrativa por lo cual es necesario el desarrollar de actividades secundarias que aborda la formalización de tareas de naturaleza contable, financiera, legal, de gestión de recursos humanos, sistemas de información, sistemas de planificación y sistemas de control.

#### **3.1.4.1 Establecer sistemas de control**

Para lograr que todas las actividades de la compañía se ejecuten de manera correcta es necesario crear un seguimiento programado a cada tarea asignada para los diferentes niveles organizacionales. Los planes de acción seleccionados para desarrollar una estructura de control son:

- Establecer medidas de desempeño para cada departamento de la organización.
- Diseñar modelo de registro de operaciones financieras diarias.

- Diseñar modelo de registro de caja diaria.
- Diseñar modelo de registro de compras diaria.
- Diseñar modelo de registro de almacenamiento diario.
- Diseñar modelo de registro de pre elaboración y producción.
- Diseñar lista check list para la apertura y cierre de la unidad.

#### **3.1.4.2 Desarrollar gestión de personal**

La gestión del personal se aborda desde dos aristas, la primera los esfuerzos orientados a establecer normas de conducta dentro de la organización y su evaluación. La segunda tiene relación con las actividades dirigidas al aumento de la satisfacción del trabajador. A continuación se señalan planes de acción solo para la primera parte.

- Diseñar reglamento interno de trabajo
- Establecer competencias de requisitos laborales
- Establecer método para evaluar, seleccionar y desarrollar personal

#### **3.1.4.3 Desarrollar sistemas de información para la toma de decisiones**

Las decisiones de la compañía deben tomarse con información que demuestre la realidad en cada uno de los diferentes niveles de la organización, esta información servirá para gestionar la firma de manera eficiente.

- Identificar e implementar software para la generación y análisis de información.
- Diseñar formato de informes periódicos de producción.
- Diseñar formato de informes periódicos de venta.
- Diseñar formato de informes periódicos de compras.
- Diseñar formato de informes periódicos de almacenaje.
- Diseñar formato de informes periódicos de gestión de clientes.
- Diseñar formato de informes periódicos de gestión de personal.

#### **3.1.4.4 Mantener la satisfacción de los trabajadores**

La organización opera en una industria caracterizada por el alto porcentaje de rotación laboral, es necesario implementar acciones que aseguren la permanencia del trabajador a través de la satisfacción y un buen ambiente laboral.

- Diseñar política de incentivo monetario.
- Diseñar actividades sociales y deportivas para el personal.
- Plan para mejorar infraestructura de trabajo.
- Diseñar programas de beneficio.

#### **3.1.4.5 Desarrollar staff de consulta especializada**

Existen cierto conjunto de actividades que se presentan de manera muy periódica pero resultan ser de gran importancia, es por ello que se señalan los planes de acción a continuación:

- Formalizar relaciones con asesores legales.
- Formalizar relaciones con asesores gastronómicos.

#### **3.1.4.6 Desarrollar actividades financieras**

Por lo general las empresas pymes dirigen la mayoría de sus esfuerzos a actividades de operación y ventas, lo que desarrollar tareas de naturaleza financiera provocara un mejor uso de los recursos monetarios sino que también una gran ventaja a la hora de diferenciarse con la competencia.

- Establecer políticas de flujo de caja.
- Diseñar modelo de pago de proveedores y acreedores orientada a los diferentes flujos de dinero de las unidades.
- Diseñar plan de financiamiento para la renovación de equipo.
- Diseñar plan de financiamiento para la mantención de la infraestructura.
- Elaborar presupuesto para la realización del plan estratégico.

### **3.2 Diseño de la estructura organizacional**

En esta segunda parte del capítulo se presenta el diseño de una estructura organizacional que tiene por objetivo servir de apoyo a la implementación del plan estratégico anteriormente descrito. El diseño de esta estructura fue creado abordando de forma secuencial los siguientes puntos.

- **División del trabajo:** El trabajo de diseño organizacional inicia desde la identificación y clasificación de todas las tareas realizadas en la compañía abordando diferente naturaleza ya sea referente a administración, producción, ventas, financieras, económicas, entre otras. También abarca tareas realizadas en todos los niveles de la organización y de diferente frecuencia.
- **Puestos de trabajo:** Los puestos de trabajo están formados por un grupo de actividades. Para desarrollar estas actividades es necesario determinar variables como la autoridad, jerarquía, unidad de mando y especialización relacionadas a cada puesto de trabajo.
- **Unidades de trabajo:** La agrupación de los distintos puestos de trabajo da origen a los diferentes departamentos de la organización ubicados en los distintos niveles de la estructura organizacional. Es necesario indicar los objetivos, responsabilidades y forma de coordinación con las diferentes unidades de la empresa.

- Estructura organizacional: Para finalizar el diseño de la estructura se distribuyen a lo largo de la organización las diferentes unidades de trabajos.

### **3.2.1 División de trabajo**

Es necesario identificar las diferentes actividades de la firma que pueden variar en la frecuencia con la cual se realizan, estas pueden ser de tipo diaria, semanal, quincenal, mensual, semestral o anual. A su vez estas actividades pueden ser clasificadas como fundamentales o de apoyo.

#### **3.2.1.1 Actividades fundamentales**

Las actividades fundamentales guardan relación con aquellas tareas que tienen una frecuencia diaria. Dado su carácter de rutina, estas actividades pueden ser completamente normalizadas. Las actividades fundamentales abordan a todos los procesos que componen abastecimiento, producción y servicio, y se realizan de forma descentralizada en cada unidad estratégica. En la tabla 3.1 se presenta las actividades fundamentales identificadas y los procedimientos que la conforman.

**Tabla 3.1 Actividades fundamentales**

Actividad fundamental		Código	Procesos
AF.1	Abastecimiento	AF.1.1	Limpieza
		AF.1.2	Pedido de abastecimiento
		AF.1.3	recepción de insumos
		AF.1.4	Almacenamiento
		AF.1.5	Conservación
		AF.1.6	Entrega de insumos al personal de cocina
AF.2	Operaciones	AF.2.1	Limpieza
		AF.2.2	Pre elaboración
		AF.2.3	Producción
AF.3	Servicio	AF.3.1	Limpieza
		AF.3.2	Montaje
		AF.3.3	Venta de presupuesto
		AF.3.4	Toma de pedidos
		AF.3.5	Seguimiento continuo a las mesas
		AF.3.6	Entrega del producto
		AF.3.7	Calculo de cuenta
		AF.3.8	Retiro de productos y reposición de montaje

### 3.2.1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo identificadas pueden ser de naturaleza administrativa, financiera, de recursos humanos, entre otros. Las actividades de apoyo se dan a nivel central y de unidad de negocio y poseen diferentes frecuencias de tiempo. Las actividades se clasificaron por planificación de procesos, dirección de tareas, ejecución de procesos de apoyo y control de costos. La tabla 3.2 muestra las actividades de apoyo y sus procesos involucrados.

**Tabla 3.2 Actividades de apoyo**

Actividad de apoyo		Código	Procesos
AA.1	Planificación de procesos	AA.1.1	Planificación de compras
		AA.1.2	Planificación de operaciones
		AA.1.3	Planificación de servicio
		AA.1.4	Planificación de nomina
		AA.1.5	Planificación de capacitación
		AA.1.6	Planificación de promoción y ventas
		AA.1.7	Planificación de mantención
		AA.1.8	Planificación de renovación de activos
		AA.1.9	Planificación financiera
AA.2	Dirección de tareas	AA.2.1	Asignación de tareas
		AA.2.2	Realización de reuniones
		AA.2.3	Promover el cuidado de la imagen y prestigio de la empresa
		AA.2.4	Promover un buen clima laboral
		AA.2.5	Mantener buenas relaciones con los grupos de interés
AA.3	Ejecución de procesos de apoyo	AA.3.1	Compras
		AA.3.2	Contratación
		AA.3.3	Capacitación
		AA.3.4	Mantención
		AA.3.5	Pagos
		AA.3.6	Cobros
		AA.3.7	Depósitos
		AA.3.8	Realización de informes para la toma de decisiones
AA.4	Control	AA.4.1	Control de compras
		AA.4.2	Control de inventarios
		AA.4.3	Control de producción
		AA.4.4	Control de servicio
		AA.4.5	Control de reservas
		AA.4.6	Control de ventas
		AA.4.7	Control de mantenimiento de infraestructura
		AA.4.8	Control de estado de activos
		AA.4.9	Control financiero

### **3.2.2 Puestos de trabajo**

Los puestos de trabajo de la compañía están formados por diferente grupo de tareas, las cuales conforman las actividades fundamentales y de apoyo. La lista de los puestos de trabajo que componen la compañía se muestran en el Anexo 29. La descripción de cada puesto se expone en el Anexo 30.

### **3.2.3 Unidades de trabajo**

Los puestos de trabajo se agrupan en unidades de trabajos las cuales tienen un objetivo específico dentro de la organización. Las unidades de trabajo son explicadas en el Anexo 31.

### **3.2.4 Estructura organizacional**

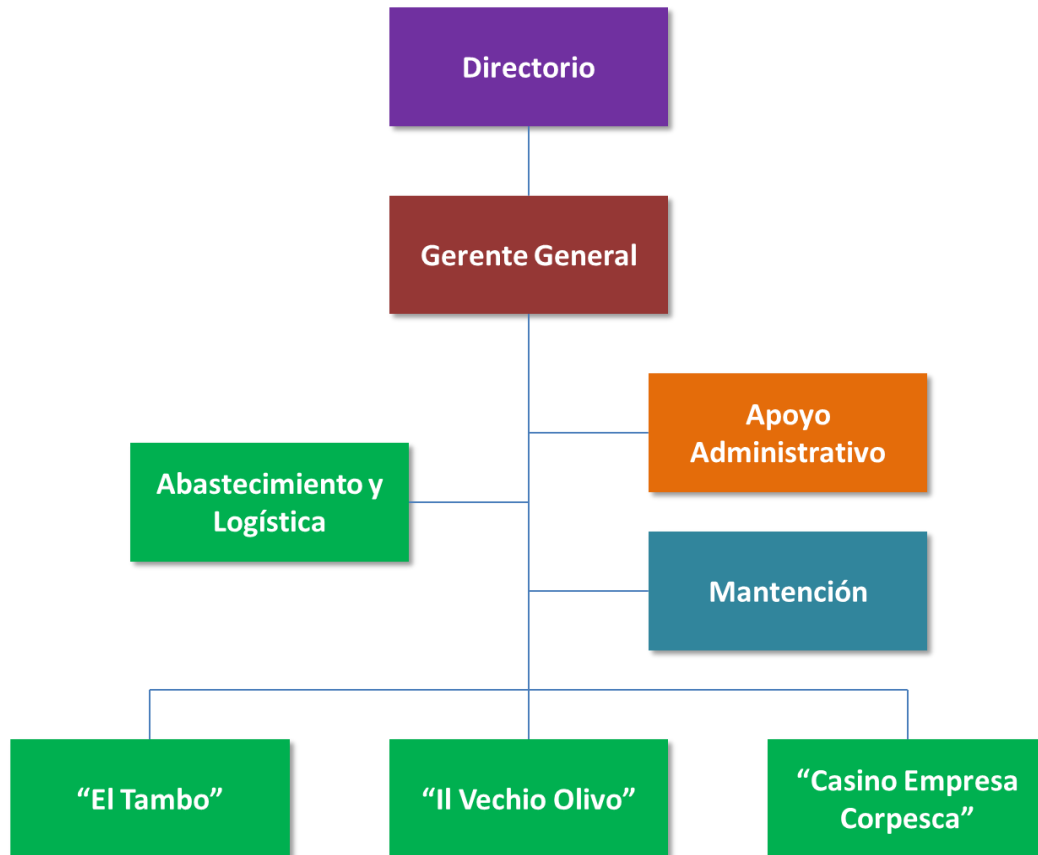
Los niveles jerárquicos de la empresa están formados por las diferentes unidades de trabajo las cuales al agruparse dentro de la organización aparecen líneas de autoridad y necesidades de coordinación de forma vertical y horizontal.

- **Ápice estratégico:** En la parte más alta de la empresa se ubica el directorio familiar, compuesto por miembros de la familia las actividades realizadas son de naturaleza estratégica y se comunica a lo largo de la organización a través de la línea media la que está formada principalmente de la unidad gerencial.

- Línea media: Está conformada por la unidad de gerencia, la cual tiene la tarea de planear, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de apoyo a nivel central y de unidad. La línea media representa la conexión entre el directorio y el nivel operativo.
- Tecno estructura: La unidad de apoyo administrativo representa la unidad analítica de la compañía brindando información necesaria y oportuna para las diferentes actividades de planificación y control. Sus actividades se realizan de forma central.
- Staff de apoyo: Brinda apoyo a todas las unidades estratégicas en actividades de reparación de la infraestructura o de lavado de manteles.
- Nivel operativo: El nivel operativo parte desde la unidad de compras y adquisición la cual es de importancia que se ubique a la altura de las unidades de cocina y comedor, ya que la coordinación entre los tres es esencial para la logran una producción ininterrumpida. En el nivel operativo se realizan cada una de las actividades fundamentales.

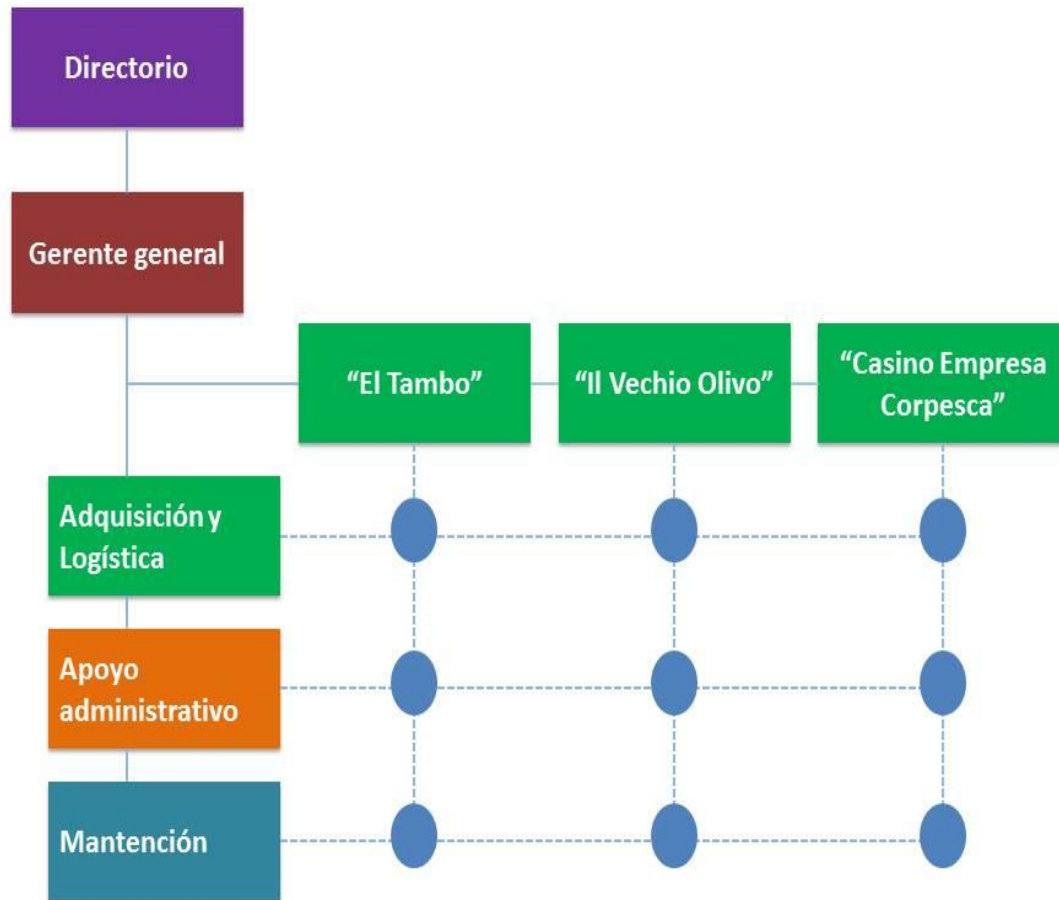
En la figura 3.1 se muestra el organigrama organizacional propuesto.

**Figura 3.1 Organigrama de la estructura del negocio**



Por otro lado para señalar las relaciones funcionales de la organización se propone un organigrama de tipo matricial que se aprecia en la figura 3.2 donde los departamentos que trabajan afectando a cada una de las unidades estratégicas y dirigidos por el gerente general se encuentran posicionados en el eje vertical de la matriz.

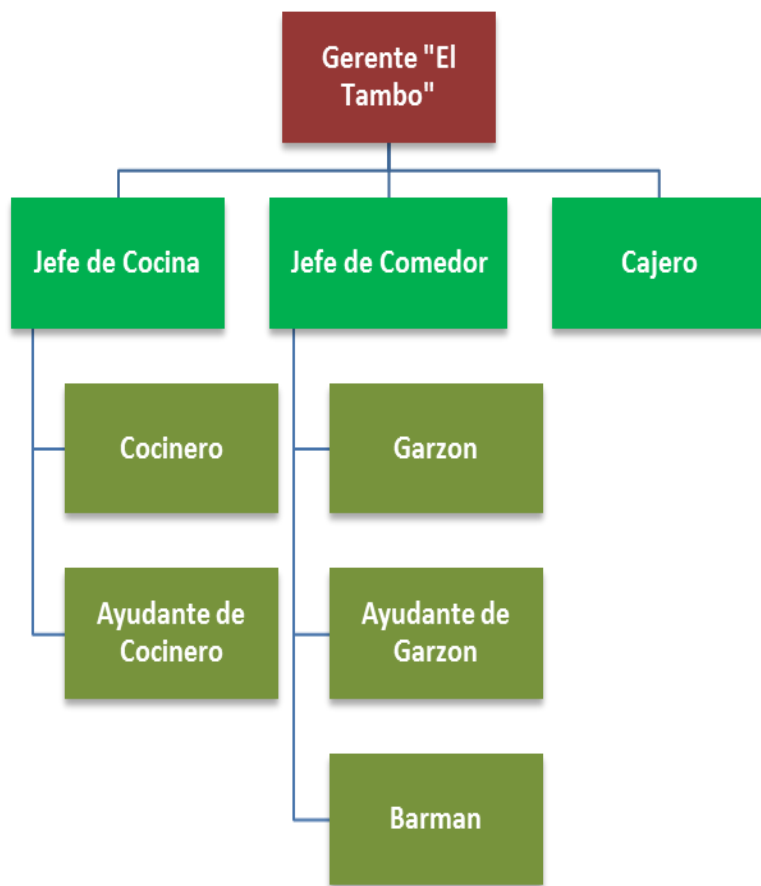
**Figura 3.2 Organigrama operacional de la empresa**



### **3.2.4.1 Estructura de las unidades de negocio**

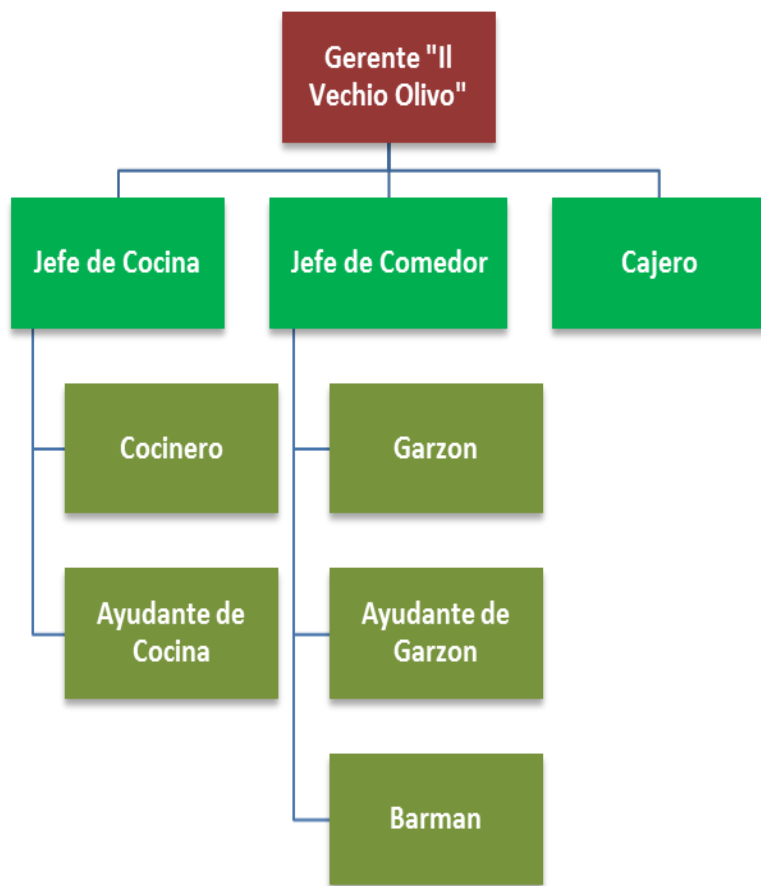
En la figura 3.3 se presenta la estructura de la unidad de negocio "El Tambo", la cual se compone del gerente de unidad representante de la gerencia el cual dirige al jefe de cocina, jefe de comedor y cajero.

**Figura 3.3 Estructura organizacional “El Tambo”**



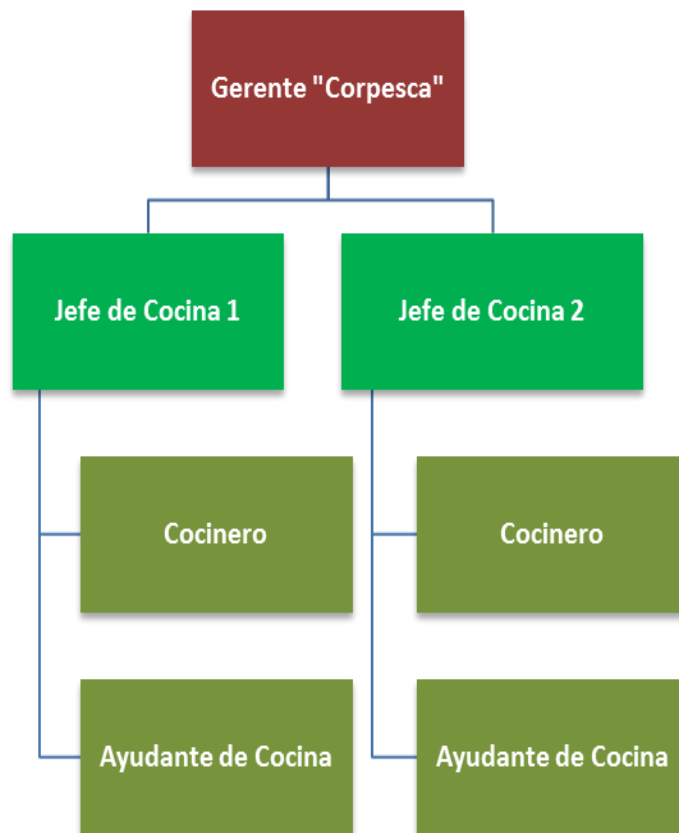
La unidad de negocios “Il Vechio Olivo” posee la misma estructura de la primera unidad ya que sus actividades fundamentales son las mismas (abastecimiento, producción y servicio). La estructura se puede observar en la figura 3.4.

**Figura 3.4 Estructura organizacional “Il Vechio Olivo”**



Por otro lado la estructura de la tercera unidad es diferente ya que las actividades de servicio y caja no son necesarias y la producción se lleva a cabo en dos casinos, la estructura de la unidad dedicada al casino de la planta de harina de pescado de Corpesca se presenta en la figura 3.5.

**Figura 3.5 Estructura organizacional “Casino Empresa Corpesca”**



## **CONCLUSIÓN**

El presente trabajo trata sobre la gestión en una PYME familiar, el caso específico se centra en una empresa dedicada a los servicios de alimentación donde el objetivo central de la investigación es diseñar un modelo organizacional.

Para el diseño de una estructura eficiente en el marco teórico se abordan conceptos referentes a la empresa familiar, planificación estratégica y diseño de estructuras organizacionales

El diagnóstico se realizó identificando y evaluando los factores externos e internos que afectarían directamente a la función de costos y demanda de la empresa.

Para una correcta contextualización de la organización el análisis interno se basó en la cadena de valor de Porter con el fin de identificar toda actividad de naturaleza administrativa u operativa que interviene de forma rutinaria.

En síntesis, los resultados del trabajo apuntan al desarrollo de un documento que ofrece a la empresa en estudio un conjunto de planes de acción orientados a la disminución de sus debilidades y amenazas para conseguir ventajas sostenibles en el tiempo.

Por otro lado el resultado conseguido es la consolidación en el desarrollo de las actividades fundamentales y de apoyo realizadas por cada uno de los niveles jerárquicos a través de la identificación de cada una de las tareas llevadas a cabo y la descripción de cada puesto que compone la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. EUDEM.
- Doderó, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Recuperado de*.
- Belausteguigoitia, R. I. (2010). Breve diagnóstico de una empresa familiar. *publicado en: <http://www.cedef.itam.mx/PDF/DiagnosticodeunaEmpresaFamiliar.pdf>*.
- Cabrera, K., & Santana, D. (2002). Órganos de gobierno de las empresas familiares. *Instituto de Empresa Familiar*.
- Díaz, R. R. (2012). *El protocolo familiar ¿ si o no?*. Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Gallo, M. Á., & de Rins, M. A. G. L. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*(No. 12). "la Caixa".
- Gallo, M. A. (1995). Etapas en el desarrollo de la Empresa Familiar. *Civitas SA*.

- Hax, A., & Majluf, N. (1996). Gestión de Empresa con una visión estratégica, Ediciones Dolmen SA.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (1984). la Esencia de la Estructura. *Estructuración de las Organizaciones. Barcelona. Ariel*.
- Daft, R. L. (2007). Teoría y diseño Organizacional, novena edición, editorial Cengage Learning.
- Rodríguez Mansilla, D. (1996). Gestión organizacional. *Elementos para su estudio. Plaza y Valdés, México[Links]*.

## **Anexo 1 Tipos de empresas familiares**

### **1. Empresas Individuales**

“Corresponde a hombres y mujeres que inician una actividad de negocio con la única finalidad de cubrir suficientemente sus necesidades económicas, sin la intención ni las capacidades para desarrollarlo, ni tampoco con el objetivo claro de que aquello llegue a transformarse en un buen negocio para el futuro de las próximas generaciones”<sup>26</sup>.

### **2. Empresas Artesanales**

Son familias que explotan un pequeño patrimonio agrícola o negocio artesanal transmitido de padre a hijo, con una alta dependencia de sus proveedores y clientes, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento y mejoras, y con el único objetivo de subsistir y conservarlo para alguno de sus hijos.

### **3. Empresas familiares tradicionales**

Son organizaciones fundadas por un emprendedor y que tienen fines específicos; por lo que se inician o continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento. La propiedad está en manos de la familia y el poder es de los miembros de la misma, sin presentarse claramente una distinción nítida entre propiedad y poder, situación que en ocasiones se agrava al no saber diferenciar el hecho que una familia es una comunidad, una empresa y una sociedad. Este

---

<sup>26</sup> Rodríguez, Rafael. (2012). El protocolo familiar ¿Sí o no?. España. Instituto Internacional Bravo Maurillo. 57 p.

factor suele tener desenlaces inesperados cuando no es manejado apropiadamente por el o los socios fundadores, en ocasiones el criterio emocional de la familia termina superponiéndose al criterio económico propio de una unidad de negocio, cuyo objetivo es rentar<sup>27</sup>.

#### **4. Empresas de capital familiar**

Son empresas en las cuales una importante parte del capital continúa en la familia, se han repartido las responsabilidades de dirección en función de la competencia profesional y no a partir de criterios familiares, por lo que su cultura es más propia de una empresa en las que el capital y la dirección están separados.

#### **5. Empresa administrada por el propietario**

Corresponde a las empresas familiares de primera generación, una de sus características principales es que los valores del propietario rigen su comportamiento y toma de decisiones; normalmente nacen por la inquietud de un emprendedor, quien sueña con ser independiente y fundar su propia empresa.

#### **6. Sociedad de Hermanos**

Pueden presentarse como primera generación y/o fundadores o como primera parte del proceso de sucesión, siendo esta última generalmente la más común; su característica principal, como bien lo define su nombre, corresponde a una

---

<sup>27</sup> Ibid.

sociedad compuesta por hermanos, lo que genera su mayor diferenciación con la administrada por un solo propietario, ya que en ésta son dos o más los que toman las decisiones.

## **7. Consorcio de Primos**

De igual forma a lo antes señalado; este consorcio también puede presentarse como primera generación y/o fundadores, pero normalmente se presenta como primera o segunda sucesión, aumentando el nivel de complejidad al tener que conservar el carácter familiar para un número creciente de primos, versus el nivel de profesionalismo necesario para mantener un nivel óptimo de negocio.<sup>28</sup>

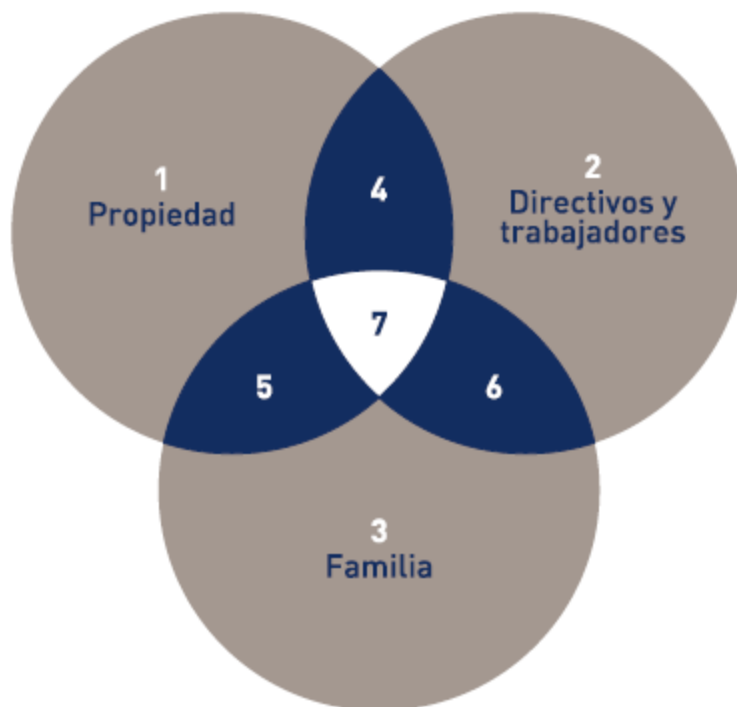
---

<sup>28</sup> Ibid. 58 p.

## Anexo 2 Teoría de los tres círculos

A continuación se identifican las diferentes interacciones e interdependencia de los distintos grupos de interés a través de la figura 1.1

**Figura A2.1 Teoría de los tres círculos.**



Fuente: Modelo de los tres círculos de Davis y Tagluri (1982).

1. Participantes en la propiedad de la empresa
2. Participantes en la gestión de la empresa
3. Miembros de la familia

4. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
6. Directivos y trabajadores familiares no propietarios
7. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.

Se puede evidenciar los diversos actores que desempeñan roles según la tabla

1.2.

**Tabla A2.1 Miembros de una organización familiar y sus intereses**

<b>Actores</b>	<b>Intereses y Rol desempeñado</b>
Miembros de la familia	Medio económico para sobrevivir
Accionistas externos	Busca de dividendos y retornos sobre la inversión.
Familiares que trabajan en la empresa.	Buscan autonomía económica, mayores responsabilidades y atribuciones
Empleados externos.	Compromiso con la familia propietaria y búsqueda de seguridad laboral.
Socios externos que trabajan en la empresa.	Buscan ascender y mejorar condición laboral.
Familiares que son accionistas.	Buscan dividendos
Directivo, familiar y accionistas.	Buscan todos lo anterior

Fuente: Santiago Doderó. 2002.

### **3.2.5 La familia**

En esta área se dan problemas por tensiones y rivalidades, debido a distorsiones en los roles y ausencia de una estructura que regule las acciones que pueden poner en peligro la estabilidad de la empresa familiar.

### **3.2.6 La propiedad**

Se consideran los siguientes factores:

- la estructura de poder según la posesión del capital social
- la incorporación de nuevos accionistas y consejeros no familiares
- el grado de armonía en las relaciones de los que detentan la propiedad accionaria, y los aspectos jurídicos y financieros que están relacionados con la gestión del patrimonio.

### **3.2.7 El negocio**

La relación con la dirección estratégica y competitiva de la empresa, según los mercados en que opera; los productos ofrecidos y los recursos humanos, tecnológicos y materiales con los que cuenta, y las políticas de comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo que utiliza. La empresa seguirá un tipo de estrategia para tener la innovación de productos o adaptación de los mismos, según la diferenciación de sus productos, incorporación de tecnologías e informática de gestión. En cuanto al proceso estratégico, será la

utilización del Consejo de Administración para llevar a cabo la estrategia de la empresa, por medio de la investigación de mercados para conocer las necesidades de los clientes y las alianzas estratégicas productivas o comerciales con las demás empresas.

## **Anexo 3 Ciclo de la empresa familiar**

### **1. Creación del negocio**

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento el cual nace de aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante<sup>29</sup>. La creación del negocio puede ser realizada por diferentes tipos de fundadores.

#### **1.1 Fundador estratégico**

Éste ve a la empresa como un fin en sí misma y predominan sus valores de desarrollo personal, ya que la empresa es un fin para conseguir su realización personal mediante el crecimiento continuo en tamaño y número de empresas, teniendo una orientación a largo plazo.

#### **1.2 Fundador Artífice**

En este caso la empresa es vista como un medio para el desarrollo de la familia y los valores de grupo prevalecen en su sistema de valores, ya que la empresa es una herramienta para el sustento y permite que la familia trascienda en el tiempo; presentan una orientación a corto plazo.

---

<sup>29</sup>Dodero, Santiago. Ciclo de las empresas familiares. [https://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf). 34 p.

### **1.3 Fundador de tradición familiar**

En este caso la idea de empresa como un fin en sí misma, y se presentan valores de grupo, ya que la empresa no es sólo un medio para alcanzar el bienestar, sino que las decisiones de los fundadores pueden estar condicionadas por tradiciones familiares, lo que limita el crecimiento de la misma.

### **1.4 Fundador inventor**

La realización personal es la predominante y la empresa es vista como un modelo para garantizar un medio de vida.

## **2. Primera crisis de la empresa familiar**

En la primera etapa de toda empresa que es dirigida personalmente por su fundador, la dedicación y esfuerzo que éste le dedica, se refleja en el crecimiento sostenido, este crecimiento se encuentra limitado por la capacidad y habilidad del fundador, una vez conseguido un desarrollo considerable, la dirección excesivamente centralizada y personificada en el fundador se hace frágil<sup>30</sup>. Suelen aparecer en esta instancia problemas que resultan en el aumento de actividades que debe desempeñar la compañía. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía. En caso de lograr esta delegación de

---

<sup>30</sup> Linda Rodríguez. (2010). Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada. Puerto Rico. Revista empresarial Inter Metro.  
<http://ceajournal.metro.inter.edu/spring10/rodriguezcastillo0601.pdf>.

funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial<sup>31</sup>.

### **3. Crecimiento**

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuentas de ellas. La misión se comunica a la gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia manifestado en el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa, en consecuencia el fundador consigue una ventaja competitiva<sup>32</sup>.

### **4. Segunda crisis**

Esta segunda crisis es provocada por la incorporación de los hijos a la empresa, el fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los cincuenta y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Entra en conflicto la superposición de roles desempeñados por una persona en la familia y el negocio, la confusión sobre estos roles entra en conflicto con facilidad, provocan discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Dodero, Santiago. Ciclo de las empresas familiares. [https://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf). 58 p.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ottorino, Oscar. (2008). Empresas Familiares: Funcionamiento e identidad. Argentina. EUEM. 77 p.

## **5. Nuevo crecimiento de la empresa**

Este crecimiento es producido por los aportes emprendedores de los hijos del fundador. En esta etapa se crea el gobierno familiar, ente de carácter familiar que permite administrar la empresa y obtener este crecimiento, mostrando profesionalismo<sup>34</sup>. Esta etapa de evolución de la empresa y familia se caracteriza por separar la dirección de la propiedad<sup>35</sup>.

## **6. Tercera crisis**

La tercera etapa de crisis de una empresa familiar inicia con el fallecimiento del fundador la que trae un enfrentamiento entre los hermanos por el poder de la empresa. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejar esta decisión a la generación siguiente<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Barugel, Ernesto. (2005). La gobernancia de las empresas familiares. [https://www.ucema.edu.ar/u/ebarugel/PROGRAMAS\\_EJECUTIVOS/PROGRAMA\\_EJECUTIVO\\_EN\\_DIRECCION\\_DE\\_EMPRESAS/La\\_Governancia\\_en\\_las\\_Empresas\\_de\\_Familia.pdf](https://www.ucema.edu.ar/u/ebarugel/PROGRAMAS_EJECUTIVOS/PROGRAMA_EJECUTIVO_EN_DIRECCION_DE_EMPRESAS/La_Governancia_en_las_Empresas_de_Familia.pdf)

<sup>36</sup> Doderó, Santiago. Ciclo de las empresas familiares. [https://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63\\_Doderó.pdf](https://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Doderó.pdf).

## **7. Gobierno corporativo profesional**

La empresa ha crecido, y en esta etapa se caracteriza por la incorporación de propietarios no relacionados a la familia, la empresa se encuentra con la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de la administración de una organización más compleja. El contar con estructuras que dinamizan el gobierno profesional terminar agregando valor a las empresas familiares<sup>37</sup>.

## **8. Cuarta crisis**

Esta cuarta crisis es provocada por conflictos de agencia entre accionistas familiares, el directorio y la gerencia gerencial. El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuenta con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

## Anexo 4 Etapas del ciclo familiar

Atributos	1° Etapa	2° Etapa	3° Etapa
<b>Metas</b>	Supervivencia	Estabilidad y crecimiento	Desarrollo y eficiencia organizacional
<b>Objetivos</b>	Difusos e improvisados	Mayor especificidad	Definición precisa
<b>Políticas</b>	Criterios Intuitivos	Formulación coyuntural	Establecidas y escritas
<b>Planificación</b>	Atención solo al presente	Previsiones a corto y mediano plazo	Prospectiva, anticipación al futuro
<b>Medida de desempeño</b>	Volumen de ventas	Metas operativas	Rentabilidad y porción del mercado
<b>Información</b>	Escasa	Difusa y poco utilizada	Precisa y selectiva
<b>Proceso decisorio</b>	Concentrado en una sola persona	Asesores en asuntos legales	Descentralización selectiva

<b>Evaluación</b>	Sobre la tarea	Normas estándar	Según planificación
<b>Control</b>	Flujo de fondos	Pronósticos y presupuestos	Control estratégico
<b>Estilo de dirección</b>	Autocrático	Paternalista	Participativo
<b>Estructuras</b>	Rígidas y descompensadas	Rígidas y uniformes	Flexible y adaptativa
<b>Competencia</b>	No se considera	Comienza a estudiarse	Planeamiento estratégico

Fuente: Ottorino, Oscar. (2008). Empresas Familiares: Funcionamiento e identidad. Argentina. EUDEM

## **Anexo 5. Instrumentos de gobierno familiar**

### **1. Protocolo Familiar**

Estructurado por directrices que aclaran la Misión y los Valores de la familia empresaria, su interacción con la empresa y con el patrimonio familiar, son todos aquellos temas sobre los que se desea tener un reglamento consensuado por los diferentes involucrados, este protocolo es un acuerdo de voluntades que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros implicados en la familia. Los temas que se pueden incluir en el protocolo familiar son los siguientes.

- Objetivos del protocolo
- Filosofía del protocolo
- Misión y Valores de la familia
- Comportamiento de los miembros de la familia
- Forma de incorporar nuevos miembros al Consejo Familiar
- Normas de funcionamiento del Consejo Familiar
- Forma de incorporar nuevos miembros familiares a la empresa
- Política de evaluación, promoción, duración en el cargo y remuneraciones
- Política de sucesión
- Normas para tomar decisiones que resuelvan conflictos
- Vigencia y forma de modificar el protocolo.

## **2. Asamblea de Familia**

Se trata de una reunión de familia en la que participan todos los miembros que hayan alcanzado una determinada edad y que se constituye cuando el tamaño de la familia es grande o hay distintas ramas y generaciones familiares. Este órgano tiene una doble misión, fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia y detectar las posibles divergencias que, de no existir este órgano, se trasladan y canalizan hacia la empresa, con la consiguiente repercusión en el negocio familiar; y por otra parte, transmitir, deliberar o reflexionar sobre distintos aspectos vinculados con la filosofía del negocio familiar: sobre la visión y valores de la familia empresaria, sobre los intereses que ésta tiene en la empresa, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma<sup>39</sup>.

## **3. Consejo Familiar**

Es el puente que existe entre la familia y la empresa, este órgano regula el funcionamiento de la empresa y las relaciones de la familia con sus actividades empresariales. Está integrado por representantes de las diferentes generaciones de la familia independiente si es que trabajan en la empresa, su objetivo es garantizar el mantenimiento de la cultura y valores familiares. Los principales temas de importancia para el consejo familiar son<sup>40</sup>:

---

<sup>39</sup> Maseda et al. (2005). Familia Empresarial y Empresa Familiar. España. Universidad del País Vasco. 71 p.

<sup>40</sup> Ibid. 72 p.

- Filosofía de la empresa familiar.
- Cultura Familiar y su papel en el negocio.
- El papel de los miembros de la familia en el negocio.
- Responsabilidad de los familiares como de los propietarios.
- Educación de los miembros de la familia.
- Participación de la herencia de los propietarios.
- Asignación de Capital.
- Liquidez para los accionistas.

## **Anexo 6. Planificación de la sucesión**

### **1. Planificación de la sucesión**

Para la realización de una planificación de sucesión para una empresa se deben tomar en consideración los siguientes puntos.

#### **1.1 Análisis de la empresa**

Se debe realizar un análisis financiero completo, centrado en los puntos fuertes y debilidades de la firma y en sus perspectivas financieras a largo plazo. Luego un análisis estratégico de la empresa y de su situación prospectiva en los próximos años. Independientemente del tamaño de la empresa, este análisis estratégico no debe basarse en la suposición de que la actual dirección de la empresa seguirá tomando todas las decisiones<sup>41</sup>.

#### **1.2 Análisis de la familia**

La familia es otro pilar básico del análisis previo a la planificación de la sucesión. Evaluar los comportamientos de los distintos miembros, las aptitudes y capacidades de los posibles sucesores y la experiencia de los mismos, en combinación con las necesidades y características de la empresa familiar. Los estudios sobre empresas familiares demuestran que cuanto antes el propietario empiece a planificar, mayores son las posibilidades de éxito. El momento más

---

<sup>41</sup>Gallo, M. A. (1995). Etapas en el desarrollo de la Empresa Familiar. *Civitas SA*. 12 p.

adecuado para planificar la sucesión es cuando se hace evidente que la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo y se considera conveniente mantenerla en la familia<sup>42</sup>.

### **1.3 Planificar de forma objetiva y realista**

Existen los conflictos entre los valores del sistema de la empresa y los del sistema familiar. Se debe determinar:

- Hechos y características de la empresa y la familia que favorecerán el proceso de sucesión o lo obstaculizarán.
- La identificación de los miembros de la familia que posean las aptitudes y los conocimientos necesarios para dirigir y administrar la empresa.
- La evaluación de la experiencia de la generación siguiente y de sus necesidades de formación para convertirse en propietarios y directivos eficientes.
- La elaboración de un plan para la transferencia de poder, la responsabilidad y los beneficios<sup>43</sup>.

La planificación implica establecer objetivos claros y después desplegar una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada uno de los objetivos en los plazos previamente establecidos<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid. 13 p.

<sup>44</sup> Ibid. 14 p.

#### **1.4 Planificación fiscal**

Se deben analizar las implicaciones fiscales que tienen cada una de las opciones legales existentes asociadas al traspaso de propiedad, y determinar la alternativa menos costosa. Para lograr una planificación tributaria en la sucesión de la propiedad se debe conocer la carga impositiva de acuerdo a la normativa vigente según la Ley de Herencia, Asignaciones y Donaciones.

## **Anexo 7. Ley de Herencia, Asignación y donación**

### **1. Ley de Herencia, Asignación y Donación**

Esta ley afecta directamente al proceso de sucesión en la empresa familiar y será de carácter esencial su comprensión para una adecuada planificación en la sucesión con el objetivo de afrontar una carga impositiva menor en comparación a no efectuar una planificación del tema, para poder comprender la normativa se citan conceptos básicos relacionados con la ley extraídas del código civil chileno<sup>45</sup>.

- Sucesión a título singular: el inciso 3° del art. 951 establece que una o más especies a cuerpos ciertos de un bien o en una o más especies indeterminada
- Sucesión a título universal: de acuerdo a lo señalado en el inciso 2° del art. 951, es cuando se sucede al difunto en todos sus bienes, derechos y obligaciones transmisibles, o una cuota de ellos, como la mitad, tercio o quinto.
- Asignatario: el inciso 3° del art. 953 señala que es la persona a quien se hace la asignación.

---

<sup>45</sup> Pardow, Pauline. Matus, Alejandro. Proceso de sucesión y continuidad de una empresa familiar, estudio de casos. Tesis para optar al grado de Ingeniero Comercial. Valparaíso: Universidad de Valparaíso. Escuela de Ingeniería Comercial, 2013. 34 p.

- Asignaciones por causa de muerte: A lo establecido en el art. 953, son las que hace la ley, o el testamento de una persona difunta, para suceder sus bienes.
- Herencias: son las asignaciones a título universal, según el art. 954.
- Heredero: es el asignatario de la herencia, según art. 954.
- Legados: son las asignaciones a título singular, extraído del art. 954
- Legatario: según art. 954 es el asignatario del legado.
- Delación: es el actual llamamiento de la ley a aceptarla o repudiarla referente a la asignación, correspondiente al art. 956.

### **1.1 Carga Impositiva**

Para efecto de la determinación de la carga impositiva es necesario conocer las tasas que se aplicaran a las asignaciones, los recargos existentes de acuerdo al grado de parentesco y la extensión a las cuales se puede acoger los asignatarios, a continuación se presenta una tabla que muestra aquellos valores<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Ibid. 97 p.

### MAYO 2013

Desde	Hasta	Tasa	Cantidad a rebajar
0,00	38.674.560,00	1,0 %	0,00
38.674.560,01	77.349.120,00	2,5 %	580.118,40
77.349.120,01	154.698.240,00	5,0 %	2.513.846,40
154.698.240,01	232.047.360,00	7,5 %	6.381.302,40
232.047.360,01	309.396.480,00	10,0 %	12.182.486,40
309.396.480,01	386.745.600,00	15,0 %	27.652.310,40
386.745.600,01	580.118.400,00	20,0 %	46.989.590,40
580.118.400,01	y más	25,0 %	75.995.510,40

## 1.2 Asignación Liquida

Para determinar la asignación líquida, primero se debe sumar las diversas asignaciones que perciba el beneficiario en la herencia, para determinar el monto imponible, la asignación líquida resulta una vez realizada las deducciones correspondientes.

- Gastos de enfermedad adeudados a la fecha de la delación de la herencia y el entierro del causante.
- Costos de publicación del testamento, los honorarios de albacea y partidores, en lo que no excedan a los aranceles vigentes.
- Deudas hereditarias, estas podrán deducirse de acuerdo con este monto incluso aquellas deudas que provengan de la última enfermedad del causante, pagadas antes de la fecha de la delación de la herencia, que los herederos acrediten haber cancelado de su propio peculio o con dinero

facilitado por terceras personas, no podrán deducirse las deudas contraídas en la adquisición de bienes exentos del impuesto establecido por esta ley, o en la conservación o ampliación de dichos bienes.

- Asignaciones alimenticias forzosas.
- Porción conyugal a que hubiere lugar sin perjuicio de que el cónyuge asignatario de dicha porción pague el impuesto que el corresponda.

### **1.3 Pago del impuesto y de las garantías**

Para poder conocer y determinar el impuesto que se deberá pagar al estado se debe considerar lo señalado en los siguientes artículos:

Según el art. 50 el impuesto deberá declararse y pagarse simultáneamente dentro del plazo de dos años, contado desde la fecha en que la asignación se defiera. Si el impuesto no se declarase y paga dentro del plazo de dos años, se adeudará, después del segundo año, el interés penal indicado en el art. 53 del Código Tributario. Estos intereses no se aplicaran a aquellos interesados que paguen dentro del plazo el impuesto correspondiente a sus asignaciones.

Para hacer el cálculo de las asignaciones que le corresponde a cada uno de los herederos sobre el total de la herencia es mandatorio conocer el valor total heredado, es decir la masa hereditaria, conociendo este valor se estará en condiciones para completar el formulario de solicitud de posesión efectiva número 4423, del Servicio de Impuestos Internos, en el formulario se debe registrar todos

los valores correspondientes a dinero, inventarios, bienes y las exenciones a las cuales se tiene derecho. Luego es necesario registrar el valor de la UTM a la fecha del fallecimiento del fundador o patriarca, ya que este monto permitirá conocer la unidad medida determinada por la ley, se debe registrar los nombres y rut de cada uno de los herederos en el cuadro de asignatarios.

Se identifican las siguientes condiciones:

- En el caso de que existan hijos: Los hijos excluyen a los demás herederos, salvo que exista cónyuge sobreviviente, ya que este también es asignatario, si solo existen hijos la asignación para cada hijo se obtiene al dividir la masa hereditaria por el número de hijos. En el caso de que exista un hijo y un cónyuge la asignación del hijo es igual a la del o de la cónyuge, por lo cual la masa hereditaria se divide por dos. Si existe más de un hijo, menos de siete y el cónyuge, la asignación de este último asciende al doble que el de los hijos. En el caso de que existan más de siete hijos y el cónyuge, la asignación de este último corresponde a la cuarta parte de la masa hereditaria y el saldo restante se divide entre los hijos en partes iguales.
- En el caso de que no existan hijos: Si el fundador no tiene hijos, la masa hereditaria le corresponde al cónyuge sobreviviente y los ascendientes más próximos. Determinada la masa hereditaria, el paso siguiente es registrar el valor de la unidad tributaria mensual UTM, el objetivo es obtener el monto

UTM de la asignación, cuyo valor se obtiene al dividir la asignación por la UTM del mes de la fecha del fallecimiento.

## **Anexo 8. Tipos de estrategia**

### **1. Estrategia genérica**

Porter establece que una empresa logra una ventaja competitiva disminuyendo sus costos o diferenciando sus productos.

#### **1.1 Liderazgo en costos**

Requiere de la construcción agresiva de instalaciones a escala eficiente, vigorosa persecución de reducción de costos, sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de gastos generales, el evitar cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas como I&D, servicio, equipo de ventas, propaganda, entre otros<sup>47</sup>.

#### **1.2 Diferenciación**

Exige la creación de algo que sea percibido como singular a través de toda la industria. Los enfoques a la diferenciación pueden adoptar muchas formas: diseños o imagen de marca, tecnología, características propias del producto, servicio al cliente, red de agentes, concesionarios u otras dimensiones<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup>Hax, Arnoldo et al. (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile. Dolemen ediciones. 141 p.

<sup>48</sup> Ibid.

### **1.3 Estrategia de integración**

Se busca el crecimiento de la empresa a través de la integración de distribuidores, proveedores y/o competidores.

#### **1.3.1 Integración directa**

La integración directa consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. Este tipo de estrategia se aplica cuando se cumplen uno de los siguientes criterios:

- Los distribuidores implican un alto costo y despiertan poca confianza a la hora de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Los distribuidores disponibles ofrecen un servicio que no agrega valor a las operaciones de la compañía.
- La organización cuenta con los recursos necesarios para administrar la distribución de sus productos.
- Los distribuidores o minoristas tienen un alto margen de ganancia.<sup>49</sup>

#### **1.3.2 Integración hacia atrás**

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no

---

<sup>49</sup> Fred David, Op. Cit. 32 p.

son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa<sup>50</sup>.

### **1.3.3 Integración horizontal**

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa, o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejora la transferencia de recursos<sup>51</sup>.

### **1.4 Estrategia intensiva**

A la penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercado se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee<sup>52</sup>.

### **1.5 Estrategia de diversificación**

Existen dos tipos generales de diversificación, la diversificación relacionada y no relacionada. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de

---

<sup>50</sup> Ibis. 33 p.

<sup>51</sup> Ibis. 33 p.

<sup>52</sup> Ibis. 34 p.

valor poseen condiciones estratégicas interempresarial valiosas competitivamente; se dice que los negocios no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresarial competitivamente valiosa<sup>53</sup>. Según Michael Porter en su obra de estrategias competitivas señala que la mayoría de las empresas prefieren la diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

- Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.
- Combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
- Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
- La colaboración interempresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas<sup>54</sup>.

## **1.6 Estrategia defensiva**

Las estrategias defensivas hacen referencia a la reducción, desinversión o liquidación de una empresa. La reducción ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias y está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de la

---

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Michael Porter. Estrategias competitivas: Técnicas para el análisis de la industria y competidores.

organización<sup>55</sup>. La desinversión es la venta de una división o parte de la organización con el objetivo de reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Fred Davis, Op. Cit. 44 p.

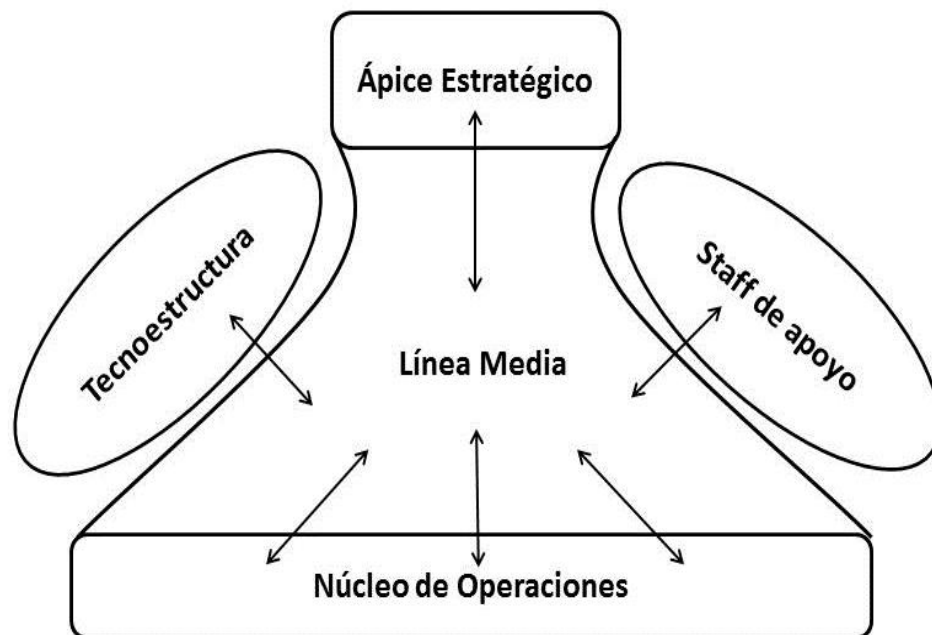
<sup>56</sup> Ibid.

## Anexo 9 Estructura organizacional

### 1. Configuración organizacional

La configuración organizacional hace referencia a los elementos que componen una organización, Henry Mintzberg diseñó un modelo en el que determina que toda organización está formada por cinco subsistemas interrelacionados, los cuales se indican en la figura A9.1.

Figura A9.1. Configuración organizacional



Fuente: Mintzberg, Henry. (1984). La estructuración de las organizaciones. España. Editorial Ariel.

### **1.1 Ápice estratégico o alta dirección**

La alta dirección es un subsistema distinto responsable de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización. La dirección proporciona guía, estratégica, metas y políticas para la organización total o divisiones importantes. Los mandos medios gerenciales son responsables de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, los gerentes de rango medio son responsables de intervenir entre la alta dirección y el centro técnico, con acciones como la implementación de reglas y la trasmisión de información en toda la jerarquía organizacional<sup>57</sup>.

### **1.2 Tecno estructura**

Está conformada por el grupo de individuos que desempeñan dentro de la empresa y que poseen conocimiento científico y técnico actualizado y con el objetivo de cumplir objetivos de desarrollo y crecimiento de la misma. Su función es adaptar a la organización a los constantes cambios tecnológicos y sociales que se producen en el entorno, y también produce la estandarización de los mecanismos de coordinación para que sea posible administrar la empresa.

### **1.3 Staff de apoyo**

---

<sup>57</sup> Daft, Richard. (2007). Teoría y diseño organizacional. México. CENCAGE learning. 104 p.

Las tareas que conforman el soporte administrativo son actividades que no están relacionadas con las que comprenden el núcleo operativo de la firma y sus esfuerzos son orientados al mantenimiento de la organización.

#### **1.4 Núcleo operativo**

Está compuesto por las personas quienes realizan el trabajo básico de la organización. Desempeña la función de producción del subsistema y en realidad genera la salida de productos y servicios de la organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de entradas a salidas<sup>58</sup>.

#### **1.5 Línea intermedia**

Su función es conectar el núcleo de operaciones con la alta gerencia a través de la cadena de mando ejecutando y comunicando las decisiones de las unidades superiores a las unidades inferiores y a su vez recopilar, seleccionar y transmitir información relativa generada por el núcleo operacional para ser interpretada por el ápice estratégico.

## **2. Tipo de estructuras organizacionales**

---

<sup>58</sup> Ibid.

Las estructuras organizacionales comprenden la división del trabajo, la agrupación de las actividades y la comunicación horizontal y vertical de la estructura, estas tres tareas se pueden desempeñar de diferentes maneras, las que caracterizaran a la organización evidenciando una tendencia dominante, estas son las estructuras tipos más recurrentes en la literatura.

## **2.1 Estructura funcional**

La forma funcional se estructura alrededor de los factores de producción (inputs) requeridos para desempeñar las tareas de la organización. Típicamente, estos factores de producción son funciones o especialidades, como ser finanzas, marketing, producción, ingeniería, investigación y desarrollo, y personal<sup>59</sup>. La tendencia dominante es a la alta especialización, con las actividades operativas y administrativas en un alto grado de formalización, su mecanismo de coordinación es a través de la misma estandarización de los procesos y control, Darío Rodríguez en su obra *Gestión Organizacional* se refiere a estas funciones o especialidades como funciones de apoyo y funciones de operación, estas dos son orientas al cumplimiento de las actividades para la consecución de la misión de la empresa.

### **2.1.1 Funciones de apoyo**

Son todas las actividades orientadas a facilitar el logro del objetivo corporativo, como finanzas, recursos humanos, tecnología.

---

<sup>59</sup> Arnoldo Hax et al. Op.Cit. 144 p.

### **2.1.2 Funciones de operación**

Referidas a aquellas actividades directamente relacionadas con el objetivo organizacional. Son unidades que desarrollan el producto final de la organización, tales como producción, fabricación.

### **2.1.3 Fortalezas de la estructura funcional**

Permite economías de alcance dentro de los departamentos funcionales.

Posibilita el conocimiento especializado y el desarrollo de habilidades.

Permite a la organización lograr sus metas funcionales.

Es más adecuada con un solo o algunos productos.<sup>60</sup>

### **2.1.4 Debilidades de la estructura funcional**

- Lenta respuesta ante los cambios del entorno.
- Puede provocar que las decisiones se acumulen en los altos niveles y que éstos se sobrecarguen.
- Redunda en una coordinación horizontal deficiente entre los departamentos.
- Genera menos innovaciones.
- Implica una visión restringida de las metas organizacionales<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup>Daft, Richard, Op. Cit. 103 p.

<sup>61</sup> Ibid.

## **2.2 Estructura divisional o unidad estratégica de negocios**

Unidad operativa o foco de planificación que vende un claro conjunto bien definidos de competidores, los productos incluidos en la unidad son afectados en forma similar por cambios de precio, deberán tener un solo conjunto de clientes bien definidos, cambios en calidad y estilo afectada a todos los productos por igual, poseen sustitutos relativamente cercanos y deben tener autonomía como ser capaces de sustentarse solas en caso de desinversión<sup>62</sup>

Representan focos de planificación que comprenden departamentos funcionales independientes de las otras unidades y es autónoma en las decisiones, presenta una descentralización con la toma de decisiones respecto a la matriz y el mecanismo de coordinación propio de este tipo de estructuras es la estandarización del producto ofrecido. Cada división es un sistema completo que tiene sus diferentes objetivos, metas, programas, tecnoestructura y asistencia de apoyo, integrado en un sistema mayor coordinado con la casa matriz<sup>63</sup>.

### **2.2.1 Fortalezas de la estructura divisional**

- Adecuada para cambiar rápido en un entorno inestable.
- Redunda en la satisfacción del cliente debido a que la responsabilidad del producto y los puntos de contacto están bien definidos.

---

<sup>62</sup>Hax, Arnoldo, Op. Cit. 111 p.

<sup>63</sup>Mintzberg, Henry, Op Cit. 44 p.

- Implica un grado alto de coordinación entre las funciones.
- Permite que las unidades se adapten a diferencias en los productos, las regiones, los clientes<sup>64</sup>.

### **2.2.2 Debilidades de la estructura divisional**

Elimina las economías de escala en los departamentos funcionales.

Repercute en una coordinación deficiente entre las líneas de productos.

Elimina la competencia especializada y la especialización técnica<sup>65</sup>.

Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos<sup>66</sup>.

## **2.3 Estructura geográfica**

El criterio dominante para la agrupación de las actividades se centra en la distribución geográfica, cada región puede tener gustos y necesidades diferentes o las largas distancias no favorecen a las actividades de la firma, incluye todas las funciones necesarias para la operación y distribución del producto. Sus fortalezas y debilidades son similares a las características de la organización divisional. La organización puede adaptarse a las necesidades específicas de su propia región.

## **2.4 Estructura matricial**

Las estructuras organizacionales pueden tener más de un factor crítico que afecte a la organización, es necesario ver a la organización desde un multienfoque que

---

<sup>64</sup> Daft, Richard, Op. Cit. 103 p.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Ibid.

aplica simultáneamente los criterios anteriores con el objetivo de facilitar la comunicación horizontal. La toma de decisiones está distribuida entre gerentes y no gerentes en todos los niveles jerárquicos. Son estructuras especializadas a nivel horizontal, ocupan mecanismo de enlace lateral para lograr ajustes mutuos.

#### **2.4.1 Fortalezas de la estructura matricial**

- Logra la coordinación necesaria para satisfacer las demandas duales de los clientes.
- Los recursos humanos se comparten de manera flexible entre los productos.
- Adecuada para decisiones complejas y cambios frecuentes en un ambiente inestable.
- Ofrece la oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos.
- Es más aplicable a organizaciones de tamaño medio con múltiples productos<sup>67</sup>.

#### **2.4.2 Debilidades de la estructura matricial**

- Ocasiona que los participantes experimenten una autoridad dual, lo cual puede ser frustrante y confuso.

---

<sup>67</sup> Ibid. 106 p.

- Implica que los participantes necesiten buenas habilidades interpersonales y capacitación amplia.
- Consume tiempo; requiere juntas frecuentes y sesiones para la resolución de conflictos.
- No funciona a menos que los participantes la entiendan y adopten relaciones colegiadas y no de tipo vertical.
- Requiere un gran esfuerzo para mantener el equilibrio de poder<sup>68</sup>.

### **3. Diseño de la estructura organizacional**

Las tareas que abarca el diseño de estructuras organizacionales pueden identificarse en tres dimensiones.

- Crear relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- Agrupar cada una de las actividades en departamentos y estos departamentos a la organización total.
- Diseñar sistemas que aseguren la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos<sup>69</sup>.

Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran por estrategia importantes para la compañía. El diseño global de la estructura organizacional

---

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Mintzberg, Henry, Op. Cit.

indica las actividades laborales requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental<sup>70</sup>.

### **3.1 Mecanismos de coordinación**

Henry Mintzberg en su obra estructuras organizacionales señala que el mecanismo de coordinación de la organización es el elemento fundamental de las estructuras, su objetivo es dotar de comunicación a los diferentes departamentos, esta comunicación se logra a través de los ajustes mutuos, supervisión directa, y normalización. Los mecanismos de coordinación abordan a los parámetros de diseño que determinaran la forma de funcionar de la firma.

#### **3.1.1 Ajuste mutuo**

La coordinación entre los miembros de la organización se logra a través de la comunicación informal, se manifiesta de manera natural y se lleva a cabo con miembros del mismo nivel organización, con directores que no corresponde a su unidad o saltando la cadena de mando.

#### **3.1.2 Supervisión directa**

La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de las demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup>Rodríguez, Darío. (1996). Gestión organizacional. Universidad Iberoamericana. 67 p.

<sup>71</sup> Mintzberg, Henry, Op. Cit.

### **3.1.3 Estandarización**

Dentro de la literatura enfocada a las estructuras organizacionales los diferentes autores se refieren a conceptos como la estandarización, formalización y normalización para la integración de las actividades a través de normas y procedimientos diseñados para el funcionamiento de la firma disminuyendo la dependencia de la comunicación continua o directa, apuntando a que cada miembro de la organización sabe cuáles son las tareas específicas de su puesto. La estandarización, formalización o normalización puede optar por diferentes criterios centrales a los cuales se orientara la estandarización.

#### **3.1.3.1 Proceso de trabajo**

Se estandariza el proceso de trabajo cuando el contenido de sus actividades está especificado, el flujo de trabajo de la organización es el parámetro central de la estandarización y este proceso estará enfocado en la sistematización de estas tareas.

#### **3.1.3.2 Producto**

El producto estará claramente especificado a través de requerimientos de materiales, especificaciones técnicas, este parámetro de estandarización se centra en los outputs de la firma.

### **3.1.3.3 Resultados**

Se especifica cual es el resultado deseado de la actividad, este podría ser por dimensiones de producción o por rendimiento.

### **3.1.3.4 Habilidad Técnica**

Trata de estandarizar las habilidades del miembro de la organización por medio de entrenamiento, capacitación para la ejecución correcta de las actividades correspondiente a su puesto de trabajo.

## **3.2 Parámetros de diseño**

Los parámetros de diseño tendrán la capacidad de alterar el sistema de cómo funcionan una firma, estos parámetros se aplican en diferentes subniveles de la organización empezando por el diseño de puestos dividiendo el trabajo y normalizando las actividades ya identificadas, luego se diseña la estructura a través de la integración de los puestos en unidades, .estos puestos de trabajo agrupado en unidades deben estar coordinados por sistemas laterales de información, para concluir con la forma de la toma de decisiones.

### **3.2.1 Especialización**

La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará sólo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja,

los empleados desempeñarán un gama amplia de tareas<sup>72</sup>. La especialización de las actividades dentro de una organización indica el nivel de división del trabajo y su objetivo es aumentar la productividad, los puestos de trabajo se pueden definir en una dimensión vertical y horizontal.

#### **3.2.1.1 Dimensión horizontal**

En la dimensión horizontal se determinar si el puesto de trabajo se centrara en realizar múltiples actividades relacionadas o si se centrara en realizar una única tarea de forma repetitiva.

#### **3.2.1.2 Dimensión vertical**

La dimensión vertical tiene relación con el poder de decisión que tiene una persona dentro de su puesto de trabajo, por un lado se puede identificar al trabajador que tiene pleno control en la forma de como realiza sus actividades y por otro al operario que se limita a ejecutar el trabajo que le indica su superior.

### **3.2.2 Formalización**

La formalización trata de establecer normas para estandarizar el comportamiento de los miembros de la organización y estas se pueden establecer tomando diferentes criterios centrales como el puesto, el flujo de trabajo y reglas.

### **3.2.3 Departamentalización**

---

<sup>72</sup> Richard Daft, Op. Cit. 100 p.

Los puestos individuales se agrupan en conjuntos o unidades de primer orden, que a su vez se reúnen en conjuntos o unidades mayores, y así sucesivamente hasta abarcar en el conjunto final la totalidad de la organización<sup>73</sup>. El proceso de agrupar los puestos de trabajos en unidades provoca la necesidad de comunicar a las unidades a través de los diferentes mecanismos de coordinación, en consecuencia se origina el sistema de supervisión al asignar a un directivo con una unidad el cual es responsable de todas las acciones de los miembros de dicha unidad. Los criterios de departamentalización fueron tratados en la sección de tipos de organizaciones.

#### **3.2.4 Tamaño de las unidades**

La problemática resultante de la departamentalización de las actividades es la forma de coordinación entre unidades por lo que es necesario decidir sobre el número de puestos que quedarán agrupados en un primer nivel y cuantos en cada unidad de orden sucesivamente superior. El tamaño de las unidades decide el ámbito de control que existirá entre un supervisor y sus subordinados, a nivel agregado el tamaño de las unidades determinará si la estructura de la organización es centralizada o descentralizada.

#### **3.2.5 Sistemas de planificación y control**

La planificación y control son enlaces verticales que coordinan las actividades entre unidades a través de la normalización de los outputs de la organización. La

---

<sup>73</sup> Henry Mintzberg, Op. Cit.

planificación especifica los resultados que desea obtener la firma en el futuro y el control comprueba que las acciones realizadas correspondan a las establecidas. Existen dos maneras de regular los outputs de una empresa, a través del control de rendimientos y la planificación de acciones.

### **3.2.5.1 Control del rendimiento**

El control del rendimiento impone exigencias generales del rendimiento para un plazo determinado de tiempo, sin referencia a las acciones concretas. Mide los resultados de toda una serie de acciones y empleando dicha información para instaurar acciones reformativas<sup>74</sup>. El control de rendimientos resulta ser una herramienta central en estructuras basadas en el mercado y tiene su atención a temas como presupuestos para tener control en los gastos de las unidades.

### **3.2.5.2 Planificación de acciones**

Los planes de acción formulan decisiones que requieren acciones concretas, como la comercialización de nuevos productos, la construcción de nuevas fábricas, la visita a distintos clientes o la venta de maquinaria antigua<sup>75</sup>.

### **3.2.6 Dispositivos de enlace horizontal**

Los dispositivos de enlace horizontal buscan integrar a los miembros de la organización a través de mecánicas de coordinación utilizando la comunicación

---

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

informal, estos ajustes mutuos pueden realizarse bajo los puestos de enlace, los grupos de trabajo o comités permanentes y los directivos integradores.

#### **3.2.6.1 Puestos de enlace**

Cuando se necesite un contacto considerable para coordinar el trabajo de dos unidades, puede establecerse finalmente un puesto de enlace para encauzar directamente la comunicación sin tener que recurrir a las vías verticales<sup>76</sup>. El puesto carece de autoridad formal, pero, al servir el individuo que lo ocupa de encrucijada en las vías de comunicación, se convierte en un centro neurálgico de la organización, dotado de un considerable poder informal<sup>77</sup>.

#### **3.2.6.2 Grupos de trabajo**

La reunión constituye el principal vehículo utilizado en la organización para facilitar la adaptación mutua. Cuando la organización llega al punto de institucionalizar la reunión, nombrando formalmente a sus participantes y concertándola tal vez con regularidad. El grupo de trabajo es un comité convocado para cumplir una tarea determinada y desagruparse tras su cumplimiento y el comité permanente es una agrupación más estable entre distintos departamentos, convocándose con regularidad para comentar temas de interés<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

### **3.2.6.3 Directivos integradores**

El directivo integrador es un puesto de enlace dotado de autoridad formal. El poder formal del directivo integrador siempre comprende algunos aspectos de los procesos de decisión que corresponden a distintos departamentos, pero nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal de cada departamento<sup>79</sup>.

### **3.2.7 Sistema decidor**

La toma de decisiones en una organización puede realizarse de forma centralizada o descentralizada. Cuando todo el poder de decisión se centra en manos de un solo individuo se califica de centralizada a la estructura; cuando, por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, la calificamos de descentralizada<sup>80</sup>. Estos conceptos están relacionados con el diseño de unidades dentro de la organización señalando el poder que tiene cada una de estas agrupaciones.

---

<sup>79</sup> Richard Daft, Op. Cit. 77 p.

<sup>80</sup> Henry Mintzberg, Op. Cit.

## Anexo 10 Ventas y número de empresas por año

552 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	2005		2006		2007	
	N° de empresas	Ventas (UF)	N° de empresas	Ventas (UF)	N° de empresas	Ventas (UF)
	<b>503</b>	<b>441.571</b>	<b>548</b>	<b>458.261</b>	<b>558</b>	<b>652.655</b>
RESTAURANTES	299	327.269	300	324.578	288	515.389
ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, CASINOS Y CLUBES SOCIALES)	51	*	86	42.915	102	47.429
SERVICIOS DE COMIDA PREPARADA EN FORMA INDUSTRIAL	4	*	5	*	6	*
SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES	65	25.053	59	*	48	23.648
SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS	3	*	4	*	13	*
	81	43.968	94	60.174	101	57.387

552 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	2008		2009		2010	
	N° de empresas	Ventas (UF)	N° de empresas	Ventas (UF)	N° de empresas	Ventas (UF)
	<b>585</b>	<b>528.178</b>	<b>638</b>	<b>876.379</b>	<b>662</b>	<b>936.269</b>
RESTAURANTES	293	364.564	316	681.616	311	712.971
ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, CASINOS Y CLUBES SOCIALES)	114	58.162	145	90.724	169	104.526
SERVICIOS DE COMIDA PREPARADA EN FORMA INDUSTRIAL	6	*	8	*	9	*
SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES	45	23.240	35	21.225	33	16.927
SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS	16	*	26	*	32	*
	111	63.141	108	62.052	108	55.614

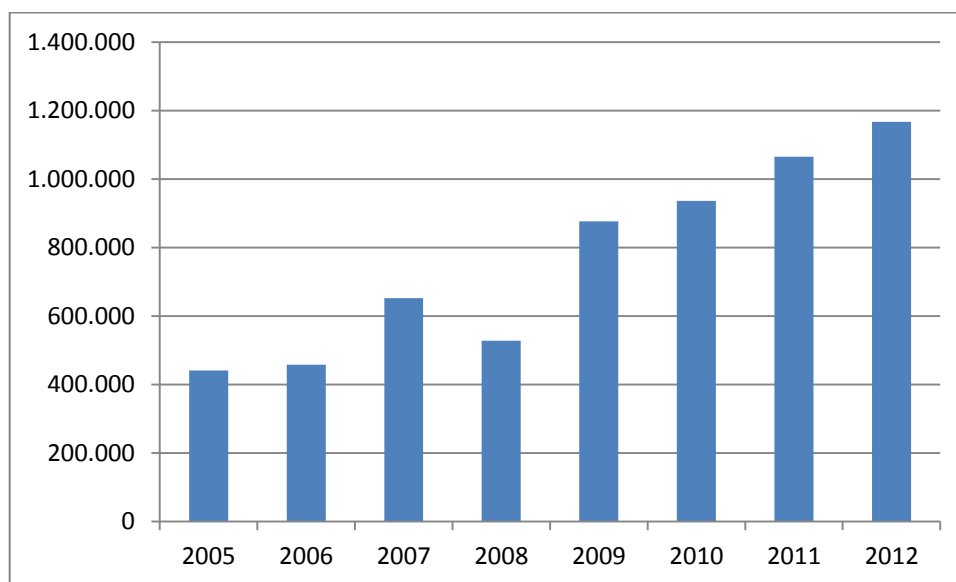
552 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	2011		2012	
	N° de empresas	Ventas (UF)	N° de empresas	Ventas (UF)
	<b>704</b>	<b>1.065.259</b>	<b>734</b>	<b>1.166.622</b>
RESTAURANTES	337	824.008	331	890.324
ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, CASINOS Y CLUBES SOCIALES)	175	109.614	196	134.574
SERVICIOS DE COMIDA PREPARADA EN FORMA INDUSTRIAL	9	*	7	*
SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES	33	*	32	*
SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS	41	30.406	52	30.079
	109	65.540	116	74.134

Fuente: Estadísticas de empresas por región, subrubro y actividad económica, INE, 2013.

## Anexo 11 Mercados en que participa la compañía

### 1. Crecimiento de la industria gastronómica

Figura A11.1. Ingresos por ventas en UF en la ciudad de Arica



Fuente: Estadísticas de rubro por región, INE, 2013.

La figura A11.1 deja en evidencia el crecimiento de las ventas percibidas del mercado, mostrando un aumento del 164% tomando como base el año 2005.

Entre los factores que puede explicar este crecimiento son:

- Mejoramiento de los servicios de un restaurante, impulsado por el dinamismo del consumo, sustentado en el mayor ingreso de las personas, consistentes con el aumento del empleo y remuneraciones.

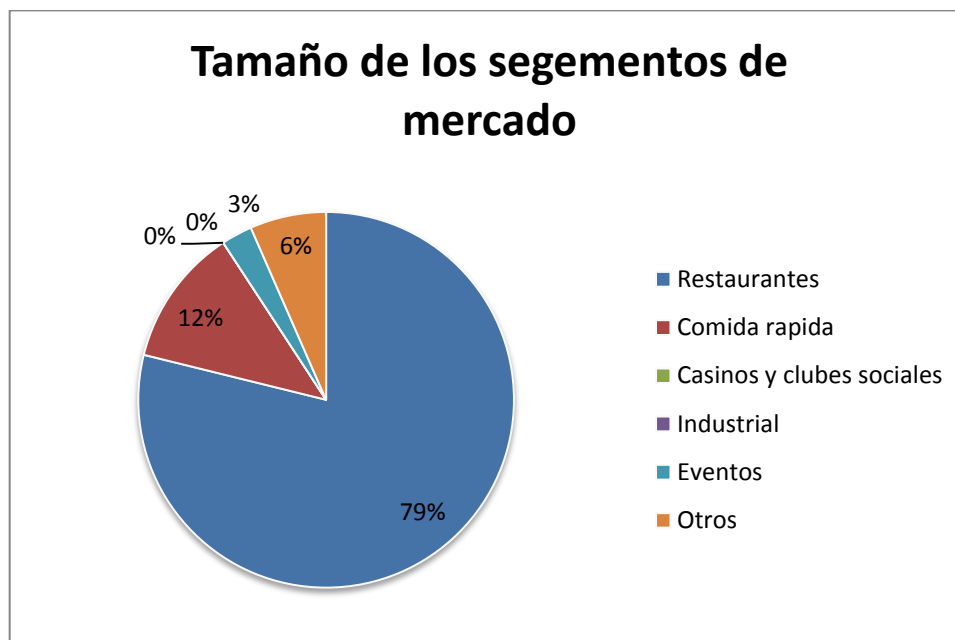
- Ampliación y diversificación de la oferta gastronómica.

## **2. Segmentos del mercado**

El mercado de los servicios de alimentos es segmentado por el SII bajo el código de actividad económica 552 en los siguientes subrubros:

- 552010: Restaurantes
- 552020: Establecimientos de comida rápida
- 552030: Casinos y clubes social
- 552040: Servicio de comidas preparadas en forma industrial
- 552050: Servicio de banquetes, bodas y otras celebraciones
- 552090: Servicios de otros establecimientos que expenden comida y bebidas.

**Figura A11.2. Tamaño de los segmentos del mercado**



Fuente: Estadísticas de empresas por región, subrubro y actividad económica, INE, 2013.

La figura A12.2 muestra el tamaño de cada uno de los segmentos de mercado se concluye que el segmento más atractivo es el de restaurantes que percibe un ingreso por ventas anual de UF 890.324 en la Región de Arica y Parinacota<sup>81</sup>.

### **3. Segmentos de mercado de la compañía**

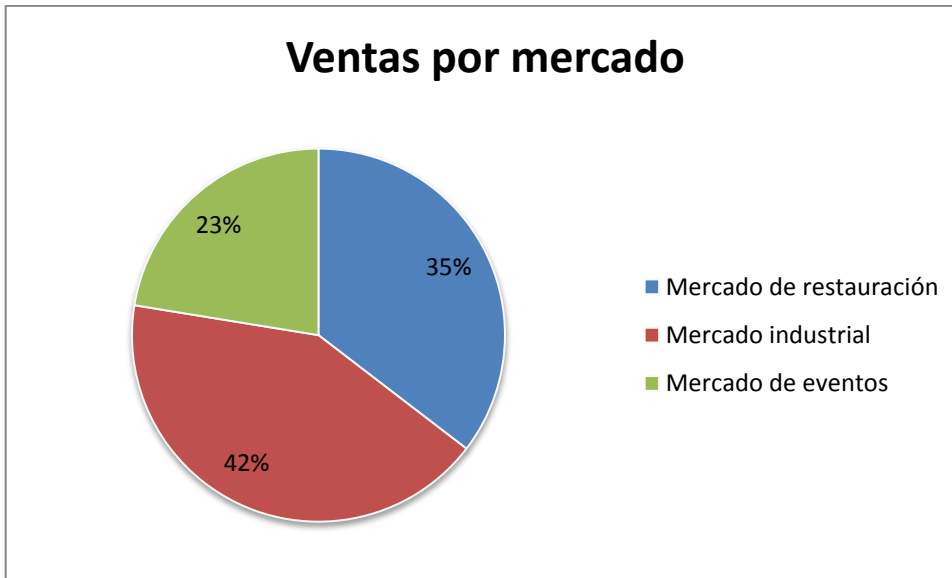
Los segmentos en que participa la empresa son el mercado de restauración, el mercado de eventos y banquetería y el mercado de servicios industriales

---

<sup>81</sup> Ibid.

alimenticios. En la figura A11.3 se muestra el porcentaje de ventas de la compañía por mercado.

**Figura A11.3 Porcentaje de ventas por mercado**



Fuente: Información financiera de la empresa

### **3.1 Mercado de restauración**

El mercado de restaurantes ofrece una oferta muy diversificada, donde la participación de mercado está distribuida de manera uniforme entre los competidores y el comportamiento de la demanda es cambiante, los nuevos competidores más fuertes que han entrado al mercado de restaurantes se caracterizan por ingresar con inversiones altas, propuestas innovadoras,

infraestructuras atractivas y uso de herramientas administrativas de manera profesional.

Para la empresa el mercado de restauración representa el 35% de las ventas y en términos estratégicos es el mercado en donde se originan las ventas cruzadas que persigue la empresa, y una gran herramienta para gestionar la adquisición de grandes eventos, adquisición de casinos sociales e industriales y mantener estables las relaciones con los grupos de interés de mayor influencia para la compañía.

Los clientes del mercado se concentran en centros comerciales y empresariales de la ciudad en días de semana lo que para la empresa resulta en tener que enfrentarse con una demanda por servicio concentrada los fines de semana.

### **3.2 Mercado de evento y banquetería**

Es un mercado que va dirigido a la experiencia en la celebración de eventos sociales. La distribución de la participación del mercado está concentrada en un grupo de competidores compuestos por hoteles y banquetería profesionales donde la infraestructura y capacidad son aspectos fundamentales a la hora de competir. Es un mercado de volumen y de productos estandarizados con, que posee el mayor porcentaje de utilidad de los segmentos en que compete la

empresa. Las ventas en el mercado de eventos y banquetería representan el 23% de las ventas totales de la compañía.

### **3.3 Mercado industrial**

Los atractivos del mercado industrial son la demanda constante, gran volumen de ventas, productos estandarizados y no existen costos por ventas del servicio. El pago de este tipo de servicios lo realiza directamente la administración de la empresa hacia la compañía, lo que facilita el registro de las ventas realizadas y el manejo de caja en el negocio. Los principales competidores en el mercado son empresas grandes con oficina central en Santiago, las necesidades de los clientes industriales no están siendo satisfechas ya que los actuales competidores son grandes empresas que no están entregando un servicio eficiente de apoyo a las operaciones de la compañía.

La compañía ingreso a este mercado en el segundo semestre del 2013 registrando una venta de \$ 122.000.000 y se proyectan ventas cercanas a los \$240.000.000 para el año 2014. Las ventas en el mercado representan el 42% de las ventas totales de la empresa solo en un semestre.

## **Anexo 12 Clasificación de restaurantes y banquetearía**

### **1. Restaurantes**

Los restaurantes son establecimientos que tienen como principal objetivo la preparación de alimentos para ponerlos a disposición de las personas que deseen comprarlos mientras exista de por medio una relación de servicio, por mínima que sea, hacia las personas que lo frecuentan.

#### **1.1 Clasificación de restaurantes**

El rubro de los restaurantes puede ser clasificado de diversas maneras debido a la extensa variedad de establecimientos dentro de la industria gastronómica, nos concentraremos en la clasificación de Torruco y Ramírez (1987), donde se segmenta la industria a través de tres variables, tipo de productos que ofrecen, tipo de servicio y precios.

##### **1.1.1 Clasificación según productos**

- **Restaurante Gourmet:** Los establecimientos de tipo gourmet se diferencian por ser restaurantes de servicio completo donde sus precios son altos debido a que la calidad es el factor primordial en el servicio, productos, la decoración y la ubicación.

- Restaurante de especialidades: Los restaurantes de especialidad ofrecen una amplia variedad de platillos, teniendo uno o más como la especialidad de la casa. Estos tipos de establecimiento pueden especializar sus productos en cocina de mariscos, aves, carnes, pastas, comida internacional, entre otros.
- Restaurante de conveniencia: Estos establecimientos son conocidos por poseer un servicio limitado, ya que el servicio que ofrecen es rápido y el precio es económico. La característica principal de estos lugares es la limpieza, con la cual se logra obtener la confianza y preferencia por parte de sus clientes, dando pauta a la lealtad de la marca y clientes frecuentes.

### **1.1.2 Clasificación por la variedad del servicio**

- Restaurantes de Autoservicio: En estos establecimientos el cliente encuentra una amplia variedad de productos y se caracteriza por contar con precios bajo, baja calidad, poca cantidad de empleados y un servicio de preparación de los productos a una velocidad relativamente rápida.
- Restaurantes de menú y a la carta: Los restaurantes de menú ofrecen una cantidad limitada de platos a un precio moderado. El restaurante a la carta cuenta con mayor variedad de productos a un precio más alto. Estos tipos de restaurantes a la vez pueden clasificarse en.
- De lujo: Servicio personalizado y refinado. Comidas de tipo internacional, servicio de tipo francés y posee una carta de vinos.

- De primera y tipo medio: Cuenta con comida nacional o internacional más limita, y posee un servicio de tipo americano.
- De tipo económico: Alimentos que se preparan con sencillez, y su servicio es de tipo americano.
- Cafeterías: La comida es sencilla, rápida y los precios son bajos, su servicio es casual y no posee mucho personal.

### **1.1.3 Clasificación por precios**

Cuando el precio es el principal factor para clasificar un establecimiento estos pueden segmentarse en restaurantes de lujo, precio alto, precio medio o bajo.

- Restaurante de lujo: Son generalmente pequeños y administrados de forma independiente. Emplean personal altamente entrenado y chefs especializados.
- Restaurante de precio alto: Estos establecimientos son usualmente independientes y administrados por los dueños, poseen una infraestructura más grande que los restaurantes de lujos. El menú es extenso y el servicio puede variar entre formal y casual.
- Restaurantes de precio medio o bajo: Son administrados por sus dueños, en algunas ocasiones sus instalaciones son grandes debido a la afluencia de clientes. El menú no es tan extenso y el servicio es casual.

## **2. Servicio de banquetearía o eventos**

El servicio de banquetearía se dedica a la prestación externa del suministro de comida preparadas y bebidas con el objetivo de reunir un número determinado de personas que desean celebrar un motivo específico. El motivo de servicio es amplio, pueden ser convenciones, fiestas de fin de año, celebración de aniversario, conferencias, coffee break, inauguraciones, clausuras, eventos especiales, cumpleaños, eventos de matrimonio, bautizos, fiesta de graduación, entre otros. Los clientes se caracterizan por tener requerimientos diferentes y exigen un servicio personalizado. El servicio de banquetearía o eventos se caracteriza por ser un servicio personalizado ya que cada cliente tiene necesidades y requerimientos diferentes y pueden clasificarse en servicio interno o in house catering y servicios externos u off house catering.

### **2.1 Servicio interno o in house catering**

En este caso la empresa cuenta con un lugar fijo para la realización de eventos sociales, en el que disponen del equipo necesario para la producción de alimentos, personal capacitado, espacio para el evento sin necesidad de pagar renta alguna.

## **2.2 Servicio externo u off house catering**

Se diferencia del anterior en que el servicio brindado no es realizado en dependencias de la empresa, para el cual es necesario tener todo el equipamiento para poder proveer el servicio.

## **Anexo 13 Tipos de clientes**

### **1. Público general**

El público general de la compañía se compone del grupo socioeconómico ABC1 y C2 y el valor consumo promedio por persona es de \$9600, son todas las personas que demandan servicio tipo restaurant compuesto por familias, parejas, grupos de amigos, entre otros.

### **2. Empresas e Instituciones**

Se compone de empresas de diferente tamaño y rubro, también la componen universidades, la Municipalidad de Arica e instituciones del estado como el Gobierno Regional, Carabineros de Chile, Policía Investigaciones, Ejército de Chile, SII, entre otros. Los servicios a demandar por las empresas e instituciones son variados y pueden ir desde un servicio de alimentación dentro del restaurante o celebraciones dentro y fuera de la empresa, están pueden ser almuerzos ejecutivos, inauguraciones, clausuras, fiestas de fin de año, fiestas navideñas, elaboración y distribución de colaciones y hasta la concesión de casinos institucionales.

### **3. Eventos**

Los clientes que demandan servicio de eventos son grupos de personas que tienen el objetivo de celebrar un motivo en particular. Los motivos de celebración de eventos pueden ser fiestas de cumpleaños, fiestas de 15 años, matrimonios, bautizos, fiestas de fin de año, entre otros.

### **4. Turistas**

Los turistas nacionales e internaciones representan el tipo de cliente con menor participación en las ventas de la compañía, no obstante realizan el mayor gasto promedio por persona.

### **5. Aspectos fundamentales para la clientela**

Las preferencias de los clientes de la industria gastronómica están sujetas a las siguientes características diferenciadoras de los restaurantes<sup>82</sup>:

- Menú: se refiere a la calidad, cantidad, diversidad y precio de los productos ofrecidos por el restaurante.
- Atención y amabilidad del personal: corresponde al aspecto más valorado por los clientes y está relacionado con los intangibles de la empresa como la amabilidad, la hospitalidad y la experiencia.
- Infraestructura del restaurante: La infraestructura del local la componen la capacidad de los comedores, terraza y estacionamiento.

---

<sup>82</sup> [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/celis\\_c/html/index-frames.html](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/celis_c/html/index-frames.html)

- Ambiente: representa el concepto del establecimiento, la música ambiental, la decoración, entre otros.
- Limpieza e Imagen del local: hace referencia a la reputación del local y la limpieza con que se ofrece el servicio.

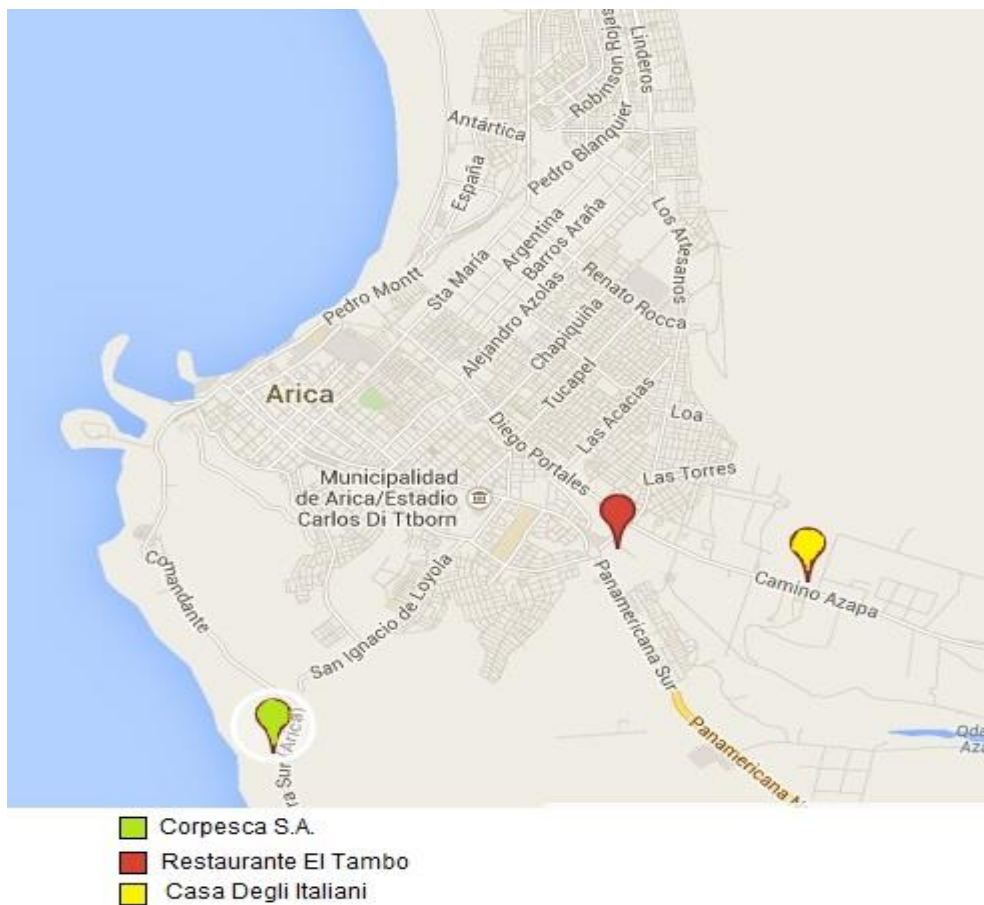
## Anexo 14 Matriz de factores externos

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Puntaciones Ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
1. Las ventas del sector crecen a un 10% anual	0,06	3	0,18
2. Licitación para adquisición de Casinos de empresa	0,08	2	0,16
3. Licitación para adquisición de Casino social	0,08	2	0,16
4. Licitación para adquisición de terreno municipal	0,08	2	0,16
5. Tecnología para disminuir costos en la fabricación	0,08	1	0,08
6. Confianza en el nivel de consumo de las personas	0,06	2	0,12
7. Tecnología para el control de gestión y promoción	0,07	1	0,07
<b>Amenazas</b>			
1. Demanda fluctuante	0,06	3	0,18
2. ingreso de nuevos competidores en el mercado de restauración y eventos	0,07	2	0,14
3. Aumento en la fiscalización por parte del SII	0,06	1	0,06
4. Cambio de autoridades en la Municipalidad de Arica	0,1	4	0,4
5. Presiones del Sindicato de Corpesca	0,1	3	0,3
6. Cambio de directorio en Casa Degli Italiani	0,1	4	0,4
<b>TOTAL=</b>			<b>2,41</b>

## Anexo 15 Unidades estratégicas de la compañía

La forma en que está estructurada la compañía de servicios de alimentos es en tres unidades de negocio, en la figura A15.1 se muestra la ubicación geográfica de las distintas unidades de negocio.

**Figura A15.1. Ubicación de las unidades estratégicas**



Fuente: Google maps.

## **1. Misión Restaurante “El Tambo”**

El restaurante “El Tambo” se define como un establecimiento familiar y turístico especializado en carnes a la plancha y pescado. Es de ambiente rustico y se encuentra dentro de un poblado de artesanos que cuenta con gran espacio, talleres artesanales, escenario, juegos infantiles y una réplica de la Iglesia de Parinacota. El Tambo restaurante es un establecimiento que resalta los productos de los valles de Azapa y Lluta en sus platos dentro de un ambiente andino logrado por la arquitectura, imagen, decoración y música del local. El objetivo del Tambo es convertirse en el lugar preferidos de familias, parejas, grupos de amigos, y empresas que deseen pasar un momento agradable logrando una relación que perdure a lo largo del tiempo.

### **1.1 Demanda**

La capacidad del local es de alrededor 50 mesas. La demanda de esta unidad es baja en el horario de almuerzo a lo largo de la semana laboral. Llega a un promedio de 7 mesas en horario nocturno dentro

De los días martes y jueves. En horario de almuerzo y cena en fin de semana la demanda por mesa bordea la capacidad máxima, y también existe demanda por banqueteria normalmente relacionadas a fechas de celebración.

## **2. Misión “Ristorante Il Vecchio Olivo”**

Ubicado en el Valle de Azapa dentro de las instalaciones de la Casa Degli Italiani “Ristorante Il Vecchio Olivo” ofrece a los socios de la institución y público en

general sus servicios de almuerzo de menú y celebración de eventos. El objetivo del restaurante es satisfacer las necesidades de alimentación y reunión social de los socios bajo una calidad acorde a la tradición de Casa Degli Italiani, y ofrecer una gran experiencia en la realización de eventos sociales masivos.

### **2.1 Demanda**

La capacidad de esta unidad es de 50 mesas en la pérgola y 40 mesas en el sector de comedor. En el horario de almuerzo en la semana laboral el promedio de mesas es de 6. En el fin de semana al horario de almuerzo se atiende con el comedor en su máxima capacidad, y en la noche solo se realizan eventos, la demanda por eventos depende de las fechas festivas.

### **3. Misión “Casino de la Planta Arica de Corpesca S.A”**

La misión del Casino es brindar apoyo a la empresa Corpesca S.A. en las necesidades de alimentación de los empleados de la organización. El objetivo es producir y servir almuerzos, colaciones y cenas a los empleados del sector de planta y bahía, de lunes a domingo en horario continuo, atendiendo a los diferentes turnos de empleados.

### **3.1 Demanda**

La demanda por desayuno, almuerzo, colación y cena depende directamente del número de captura de cada una de las goletas a mayor pescado, mayor producción de la planta de harina de pescado.

## Anexo 16 Evaluación de la empresa familiar

	-	Conducta de la empresa familiar.	1	2	3	4	5
Empresa	1	Las metas de la organización están claramente definidas.			x		
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.		x			
	3	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				x	
	4	Las promociones están basadas en méritos				x	
	5	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad			x		
	6	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.		x			
	7	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.		x			
	8	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.		x			
	9	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					x
	10	Existe un plan de sucesión escrito.	x				

Familia	11	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					x	
	12	Los sucesores tienen experiencia profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.			x			
	13	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					x	
	14	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				x		
	15	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				x		
	16	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.			x			
Propiedad	17	El negocio ha sido valorizado y se revisa su valor periódicamente		x				
	18	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	x					
	19	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	x					
	20	El fundador y propietario ha determinado cuando y como se retirara de la empresa			x			
	21	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentaran por dejar un testamento confuso e injusto					x	
	22	El sucedido y su conyuge han hecho un presupuesto para el retiro	x					
Sub Total			4	5	5	4	3	
Total			4	10	15	16	15	60

## **Anexo 17 Marco legal**

### **1. Tipos de empresas**

Las empresas en su constitución deben elegir una forma legal con la cual operar, estas figuras legales pueden ser persona natural o persona jurídica.

#### **1.1 Persona natural**

La persona, legalmente hablando, es todo ser capaz de tener y contraer derechos y obligaciones. Cuando los derechos y obligaciones los ejerce un individuo en forma particular se habla de persona física o natural<sup>83</sup>. Las decisiones de las empresas con figura legal de persona natural se toman de manera personal y unilateral, pero también las obligaciones, lo que implica que la empresa responde con el patrimonio personal del fundador de la empresa. Las empresas que se constituyen como personas naturales son la empresa unipersonal o individual y la micro empresa familiar.

##### **1.1.1 Empresa unipersonal o individual**

“La Ley 222 crea una figura legal que permite a una persona natural realizar actividades comerciales y operar su empresa, con su RUT personal, respondiendo ilimitadamente sobre los compromisos contraídos. Es una entidad integrada por el capital, dedicada a actividades industriales, mercantiles, y no está organizada

---

<sup>83</sup> <http://www.bcn.cl/ecivica/tiper/>

como una persona jurídica, si no que se encuentra formada por una sola persona natural, es decir, se trata de una empresa individual, empresa unipersonal”<sup>84</sup>.

### **1.1.2 Micro Empresa Familiar**

La micro empresa familiar es una empresa que pertenece a una o más personas naturales, regulada por la Ley N° 19.857 y realizan sus actividades empresariales en su lugar de residencia. La Ley establece que las labores profesionales, oficios, comercio, pequeñas industrias o talleres, artesanía o cualquier otra actividad lícita que se realizan en ese domicilio son prestación de servicios o de producción de bienes. Se deben cumplir los siguientes requisitos para tener el carácter de micro empresa familia<sup>85</sup>:

- Quien desarrolle la actividad sea legítima(o) ocupante de las casa habitación familiar (casa propia, arrendada, cedida).
- Que en ella no trabajen más de cinco trabajadoras extraños a la familia.
- Que sus activos productivos (capital inicial efectivo) no excedan las 1.000 UF.

## **1.2 Persona Jurídica**

La persona, legalmente hablando, es todo ser capaz de tener y contraer derechos y obligaciones. Cuando unos individuos se unen con el fin de lograr un objetivo en

---

<sup>84</sup> SII.

<sup>85</sup> ASECH. (2014). Manual para el emprendedor. Chile. <http://www.asech.cl/wp-content/uploads/2014/05/Manual-del-Emprendedor.pdf>

común, dispuestos a cumplir obligaciones y ejercer derechos, se habla de persona jurídica o moral, un ente ficticio creado por la ley<sup>86</sup>. Es la persona jurídica, no su propietario, quien asume los derechos y obligaciones, por lo que es la empresa misma quien asume las deudas, a través de los bienes consolidados en el ejercicio del negocio.

En materia tributa las figuras legales de tipo persona jurídica tributan anualmente un impuesto de primera categoría, corresponde a una tasa 18.5%, y se diferencia con las empresas con figura legal de personas naturales que pueden llegar a tributar una escala progresiva de hasta 40%.

### **1.2.1 Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)**

Las E.I.R.L. son personas jurídicas, formadas exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular, que realizan actividades de carácter netamente comercial (no de actividades de segunda categoría). Las EIRL están sometidas a las normas del Código de Comercio, cualquiera sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las Sociedades Anónimas (S.A.)<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> <http://www.bcn.cl/ecivica/tiper/>

<sup>87</sup> ASECH. (2014). Manual para el emprendedor. Chile. <http://www.asech.cl/wp-content/uploads/2014/05/Manual-del-Emprendedor.pdf>

La E.I.R.L. es un tipo de sociedad limitada, ya que no permite la capitalización de terceros. La administración corresponde a su propietario; sin embargo, éste puede dar poderes generales o especiales a un gerente. Para poner término a la empresa, destacan la voluntad del empresario, el término de su duración o muerte del titular, por lo tanto, si un socio quiere salirse o vender su parte, debe hacerlo con el consentimiento de los demás<sup>88</sup>.

La E.I.R.L. no es una sociedad, sino una ficción legal, que permite a una persona natural actuar con dos personalidades distintas y separar su patrimonio de los activos y bienes de su empresa.

### **1.2.2 Sociedad Anónima (S.A)**

Regulada por la Ley 18.046, la sociedad anónima es una persona jurídica que nace de la constitución de un capital único aportado por los accionistas. Se le denomina anónima porque las acciones son negociables y transferibles.

La responsabilidad de los accionistas se limita al valor de la acción<sup>89</sup>.

Es administrada por un directorio, que debe tener al menos tres miembros y que puede ser reemplazado en cualquier momento, el presidente del Directorio es el representante legal. La legislación chilena considera que las actividades de una

---

<sup>88</sup> ASECH. (2014). Manual para el emprendedor. Chile. <http://www.asech.cl/wp-content/uploads/2014/05/Manual-del-Emprendedor.pdf>

<sup>89</sup> Ibid.

sociedad anónima son siempre mercantiles, aunque ésta se haya constituido para realizar actos que de otra forma serían considerados civiles.

Existen dos tipos de sociedades anónimas:

- Sociedad Anónima Abierta: las acciones están inscritas en una Bolsa de Comercio, donde pueden transarse, y la sociedad tiene más de 500 accionistas. En ellas, a lo menos el 10% del capital pertenece a un mínimo de cien accionistas. Además, este tipo de sociedad debe inscribirse en el Registro Nacional de Valores y se somete a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros<sup>90</sup>.
- Sociedad Anónima Cerrada: No se rigen por ninguno de los principios legales mencionados anteriormente. Para un emprendimiento de alto impacto, la Sociedad Anónima Abierta no es la figura legal más idónea, ya que ésta está pensada para empresas más grandes en términos operacionales. Son más recomendables la Sociedad por Acciones (S.P.A) o la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), ya que permiten de manera más fácil la entrada y salida de socios. Aunque ambas son adecuadas para emprendimientos de alto impacto, la diferencia entre ellas es que la S.P.A puede ser unipersonal<sup>91</sup>.

---

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

### **1.2.3 Sociedad Colectiva (S.C)**

La sociedad colectiva es administrada por sus socios, los que pueden administrar la sociedad individualmente o a través de un representante, y cada socio es individualmente responsable de todas las obligaciones de la sociedad.

El capital está conformado por participaciones sociales y la empresa no cuenta con acciones<sup>92</sup>.

### **1.2.4 Sociedad Comanditaria o En comandita (S en C)**

Esta empresa está conformada por más de un socio y algunos de los socios (llamados comanditarios) proporcionan todo o parte del capital de la sociedad, sin derecho de administrarla. La responsabilidad de estos socios está limitada a sus aportes. Uno o más de los otros socios son designados como administradores y su responsabilidad por las deudas y pérdidas de la sociedad es ilimitada (responde incluso con su patrimonio personal). Si el capital de los socios con responsabilidad limitada está representado por acciones, la sociedad se denomina “sociedad en comandita por acciones”. De otra forma se denomina “sociedad en comandita simple”<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

### **1.2.5 Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)**

Su característica fundamental es que sus socios responden limitadamente frente a las obligaciones y deudas de la empresa. Esta empresa está constituida por un mínimo de dos socios y un máximo de 20, cuyas obligaciones se limitan al capital aportado. Dicho capital está representado por participaciones iguales, acumulables e indivisibles, las que no pueden ser incorporadas en títulos ni valores.

La principal diferencia entre una sociedad colectiva y una S.R.L. es que la responsabilidad de cada socio se limita al monto de capital que ha aportado o a un monto mayor que se especifique en la escritura de la sociedad<sup>94</sup>.

## **2. Documentos tributarios**

### **2.1 Boleta de honorarios**

Documento tributario que le corresponde a los profesionales independientes o sociedades de profesionales mediante el cual declaran su renta y el impuesto correspondiente ante el SII. En este caso, el SII o el empleador retienen el 10% del monto a pagar, el que se devuelve al beneficiario de la boleta de honorario en abril de cada año. Actualmente existen dos formatos disponibles para este documento, el físico y electrónico<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Ibid.

## 2.2 Factura

Es el documento tributario que acredita y registra los detalles de una operación de compraventa de un producto o prestación de un servicio, que debe contener la entrega, la fecha de recibo y el monto a pagar por dicho producto o servicio. La factura reemplaza a la boleta en las transacciones de una organización o negocio, para efectos impositivos. En términos tributarios, una factura es un documento mediante el cual se genera un débito fiscal correspondiente a la recaudación del IVA y quien lo recibe descuenta el impuesto pagado mediante el crédito fiscal<sup>96</sup>.

Existen distintos tipos de facturas, dependiendo de los requerimientos del giro de la empresa:

- Factura de Venta.
- Factura de Compra.
- Factura de Exportación.
- Factura de Venta Exenta a Zona Franca Primaria.
- Factura no Gravada o Exenta de IVA.

---

<sup>96</sup> Ibid.

### **2.3 Boleta de Compraventa**

Es el documento tributario para actividades de Primera Categoría que da cuenta de la situación de agente retenedor de IVA al contribuyente, a diferencia de la Factura, sólo genera un Débito Fiscal para quien la emite<sup>97</sup>.

### **2.4 Libros contables**

Estos documentos permiten llevar un registro contable de la empresa, hacer el balance anual y respaldar sus transacciones ante el SII. Dependiendo del tipo de empresa y de la categoría del contribuyente, se deberá contar con libros auxiliares, de remuneraciones, de compra/venta, etc.

- Libro Auxiliar: Es un libro complementario a los principales libros de contabilidad. Su función es registrar todas las operaciones que le son propias y centralizarlas en el Libro Diario mediante un solo asiento contable. Existen, entre otros, los siguientes libros auxiliares: Caja, Remuneraciones, Retenciones, Clientes, Compra y Ventas<sup>98</sup>.
- Libro Auxiliar de Remuneraciones: Es un libro obligatorio para todo empleador con cinco o más trabajadores, en el que se deberá llevar un registro de las remuneraciones y ser timbrado por el Servicio de Impuestos Internos. Las remuneraciones que se encuentren en este libro serán las

---

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> SII.

únicas que podrán considerarse como gastos por remuneraciones en la contabilidad de la empresa.

- Libro de Compra y Ventas: Es un libro obligatorio para los contribuyentes afectos al IVA, en el que se deberá llevar un registro cronológico de las compras y ventas y ser timbrado por el Servicio de Impuestos Internos.<sup>99</sup>
- Libro FUT: El Fondo de Utilidades Tributarias es un libro especial de control que deben llevar los contribuyentes que declaren rentas efectivas en primera categoría, demostradas a través de contabilidad completa y balance general, en el cual se encuentra la historia de las utilidades tributables y no tributables generadas por la empresa, las percibidas de sociedades en que tenga participación, los retiros de utilidades tributarias efectuados por sus dueños o socios y los créditos asociados a dichas utilidades. Dicho libro debe ser timbrado por el Servicio de Impuestos Internos y su implementación es obligatoria para los contribuyentes.
- Libro Diario: Registro contable en el que se anotan todas las transacciones en forma cronológica. Está compuesto por el debe y el haber, donde se anotan los nombres de las cuentas debitadas y acreditadas con sus respectivos montos<sup>100</sup>.

---

<sup>99</sup> SII.  
<sup>100</sup> Ibid.

- Libro Mayor: Resumen del movimiento de cada una de las cuentas del Libro Diario. Este resumen arroja un saldo deudor o acreedor por cuenta, el cual es trasladado posteriormente al balance<sup>101</sup>.

### **3. Pago de impuestos**

Todos los organismos que realicen una actividad económica deben declarar y pagar impuestos según la actividad económica que desarrollen. En el caso de las PYMES, los impuestos que puede tener que declarar y pagar mensualmente se detallan a continuación.

#### **3.1 Impuesto al valor agregado (IVA)**

El IVA es el principal impuesto de consumo que existe en Chile y grava con una tasa de 19% las ventas de bienes corporales muebles e inmuebles, importaciones y servicios. Los exportadores están exentos del IVA por las ventas que efectúen al exterior, otorgándoseles el derecho de recuperar el IVA recargado en la adquisición de bienes o utilización de servicios destinados a su actividad de exportación. El IVA se debe declarar y pagar mensualmente, ya sea a través de Internet o con el formulario 29 en la oficina del SII correspondiente a la comuna. Además, el sitio web del SII lanzó un software gratuito que permite hacer la declaración mensual de manera más expedita.

---

<sup>101</sup> Ibid.

### **3.2 Pagos provisionales mensuales (PPM)**

Los PPM son un adelanto del pago obligatorio del impuesto a la renta que corresponde declarar el mes de abril de cada año. En el caso de las empresas que recién están partiendo, el monto de estos pagos equivale al 1% de los ingresos obtenidos a la fecha. En caso de que la empresa tuviera pérdidas en lugar de ganancias, podrá suspender el PPM de manera trimestral, hasta que produzca alguna utilidad.

### **3.3 Retenciones de segunda categoría**

Es el pago del 10% que se les retiene mensualmente a los trabajadores a honorarios, que les es devuelto a través de la devolución de impuestos en abril o mayo de cada año.

### **3.4 Impuesto a Renta**

Es el proceso por el cual las empresas y las personas naturales, según la Ley de Renta, deben declarar y pagar sus impuestos. La operación se efectúa una vez al año, durante el mes de abril, y se realiza con las transacciones realizadas durante el año anterior.

El Impuesto a la Renta en Chile se construye sobre tres principios básicos:

- Los sujetos de la tributación deben ser, en último término, las personas. Mientras, los impuestos que pagan las empresas son sólo a cuenta de los impuestos finales que corresponde pagar a sus dueños.
- La base imponible debe estar compuesta por el conjunto de rentas percibidas o devengadas por la empresa durante el período tributario, lo que se denomina el principio de la Renta Global.
- Los dueños o socios de empresas, sean residentes o no, sólo pagan impuestos una vez que retiran sus utilidades. Si no se efectúan retiros o distribuciones de dividendos, la tributación queda suspendida hasta que ocurran tales circunstancias.

Las sociedades anónimas (S.A.), sociedades por acciones (SPA) y los establecimientos permanentes de empresas extranjeras están afectas, en calidad de Impuesto Único de la Ley de la Renta, a una tasa del 35% sobre el total de las cantidades pagadas y que la ley no acepta tributariamente como gasto. En caso de tratarse de otro tipo de sociedad, los dueños o socios deberán reconocer todos los gastos no deducibles como rentas o ingresos para efectos de su tributación personal<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> SII.

#### **4. Beneficio Tributario a Zonas Extremas**

Esta ley establece una serie de normas de carácter tributario y aduanero, tendientes a estimular el desarrollo de actividades económicas en la Provincias de Arica y Parinacota.

Está dirigida a los contribuyentes que declaren Impuesto de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, sobre renta efectiva determinada según contabilidad completa, que realicen inversiones por monto superior a 2.000 UTM en la Provincia de Arica o de 1.000 UTM en la de Parinacota, destinadas a la producción de bienes o prestación de servicios en esas provincias.

Otorga un crédito de 30% del valor de los bienes físicos del activo inmovilizado que corresponda a construcciones, maquinaria y equipos, incluyendo inmuebles destinados preferentemente a su explotación comercial con fines turísticos, vinculados con la producción de bienes o prestación de servicios del giro o actividad del contribuyente, adquiridos nuevos o terminados de construir en el ejercicio respectivo. Este crédito será de 40% por inversiones en construcciones o inmuebles efectuado en la Provincia de Parinacota e igual porcentaje por inmuebles destinados preferentemente a su explotación comercial con fines turísticos, calificados de alto interés por el Director del Servicio Nacional de Turismo.

## Anexo 18 Balance general

# Balance General

Nombre de la empresa: Año de analisis	EL TAMBO			
	2010	2011	2012	2013
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos corrientes</b>				
Caja	8.509.876	9.279.304	9.912.202	11.658.501
Mercaderia	21.548.645	23.331.519	23.180.558	35.636.843
Iva CF	3.439.230	3.764.340	4.123.034	6.543.023
Impto provisional	88.453	97.435	96.345	120.236
Retiro Particulares	0	0	0	0
Servicios y enseres	3.564.615	3.535.416	3.518.659	8.518.659
<b>Total Activos corrientes</b>	<b>37.150.819</b>	<b>40.008.014</b>	<b>40.830.798</b>	<b>62.477.262</b>
<b>Activos fijos</b>				
Inmuebles, maquinaria y equipo	5.245.500	4.576.006	7.345.450	10.340.200
Muebles y utiles	6.451.097	7.030.556	7.503.085	10.073.673
Depreciación acumulada	-1.754.490	-1.740.984	-2.227.280	-3.062.081
<b>Total Activos fijo</b>	<b>9.942.107</b>	<b>9.865.578</b>	<b>12.621.255</b>	<b>17.351.792</b>
<b>Total Activos</b>	<b>47.092.926</b>	<b>49.873.592</b>	<b>53.452.053</b>	<b>79.829.054</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Pasivo circulante</b>				
Acreedores	3.657.349	4.037.131	5.121.552	9.252.841
Iva DF	2.231.786	2.354.054	2.510.844	3.760.942
Impto retenido	110.000	146.340	185.560	240.611
Imposiciones por pagar	1.788.198	1.010.450	2.495.695	4.321.120
Cuentas por pagar	312.023	1.419.477	1.418.851	2.298.673
<b>Total Pasivos ciculantes</b>	<b>8.099.356</b>	<b>8.967.452</b>	<b>11.732.502</b>	<b>19.874.187</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>				
<b>Total Pasivos a largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>8.099.356</b>	<b>8.967.452</b>	<b>11.732.502</b>	<b>19.874.187</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	18.530.136	18.530.136	18.530.136	23.530.136
Utilidad ejercicio	20.463.434	22.376.003	23.189.414	36.424.731
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>38.993.570</b>	<b>40.906.139</b>	<b>41.719.550</b>	<b>59.954.867</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>47.092.926</b>	<b>49.873.591</b>	<b>53.452.053</b>	<b>79.829.054</b>

## Anexo 19 Estado de resultados

# Estado de Resultado

Nombre de la Empresa

Año de analisis

**ESTADO DE RESULTADO**

Ventas

Costo de venta

**UTILIDAD BRUTA**

Gastos de administración y venta

**Resultado operacional**

Ingresos financieros

Otros ingresos fuera de explotacion

Otros egresos fuera de explotación

**Resultado no operacional**

**Resultado antes de impuesto a la renta**

Impuesto a la renta

**UTILIDAD LIQUIDA**

	EL TAMBO			
	2010	2011	2012	2013
Ventas	158.956.045	171.678.300	174.580.904	296.670.302
Costo de venta	92.194.506	99.573.414	101.256.924	160.201.963
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>66.761.539</b>	<b>72.104.886</b>	<b>73.323.980</b>	<b>136.468.339</b>
Gastos de administración y venta	44.342.234	48.349.230	49.349.340	91.967.794
<b>Resultado operacional</b>	<b>22.419.305</b>	<b>23.755.656</b>	<b>23.974.640</b>	<b>44.500.545</b>
Ingresos financieros	2.804.230	2.640.230	2.966.080	3.043.023
Otros ingresos fuera de explotacion	1.043.203	1.659.349	2.949.080	2.659.239
Otros egresos fuera de explotación	1.003.239	430.540	1.260.893	5.234.003
<b>Resultado no operacional</b>	<b>2.844.194</b>	<b>3.869.039</b>	<b>4.654.267</b>	<b>468.259</b>
<b>Resultado antes de impuesto a la renta</b>	<b>25.263.499</b>	<b>27.624.695</b>	<b>28.628.907</b>	<b>44.968.804</b>
Impuesto a la renta	4.800.065	5.248.692	5.439.492	8.544.073
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>20.463.434</b>	<b>22.376.003</b>	<b>23.189.414</b>	<b>36.424.731</b>

## Anexo 20 Análisis del balance general

# Análisis del Balance General

Nombre de la empresa:

EL TAMBO

Año de análisis

2010

2011

2012

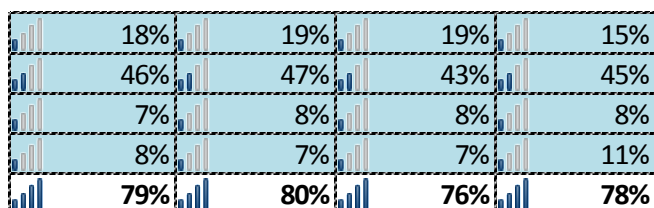
2013

### BALANCE GENERAL

#### ACTIVOS

##### Activos corrientes

Caja



Mercadería

Iva CF

Servicios y enseres

**Total Activos corrientes**

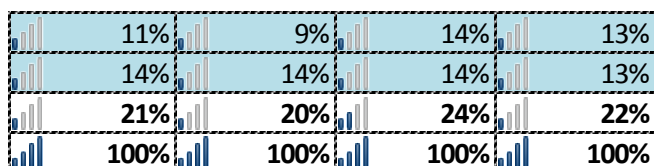
##### Activos fijos

Inmuebles, maquinaria y equipo

Muebles y útiles

**Total Activos fijo**

**Total Activos**



#### PASIVOS

Pasivo circulante

Acreedores

Iva DF

Imposiciones por pagar

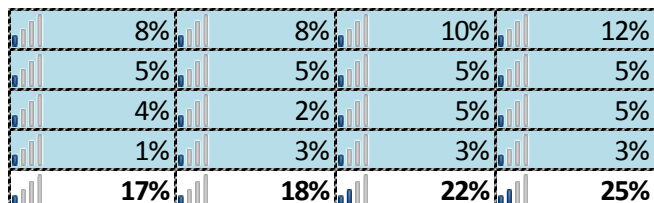
Cuentas por pagar

**Total Pasivos cícilantes**

**Pasivo a largo plazo**

**Total Pasivos a largo plazo**

**Total Pasivos**



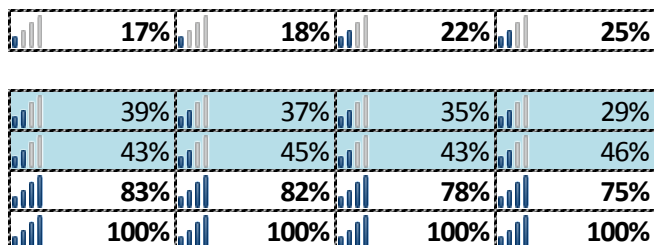
#### PATRIMONIO

Capital social

Utilidad ejercicio

**Total patrimonio neto**

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**



## Anexo 21 Análisis del estado de resultados

# Análisis del Estado de Resultados

Nombre de la Empresa Año de analisis ESTADO DE RESULTADO	EL TAMBO			
	2010	2011	2012	2013
Ventas	100%	100%	100%	100%
Costo de venta	58%	58%	58%	54%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>46%</b>
Gastos de administración y venta	28%	28%	28%	31%
<b>Resultado operacional</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>
Ingresos financieros	2%	2%	2%	1%
Otros ingresos fuera de explotacion	1%	1%	2%	1%
Otros egresos fuera de explotación	1%	0%	1%	2%
<b>Resultado no operacional</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>
<b>Resultado antes de impuesto a la renta</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>
Impuesto a la renta	3%	3%	3%	3%
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>

## Anexo 22 Análisis de ratios

# Análisis de Ratios

### Análisis de liquidez

Año de análisis	2010	2011	2012	2013
Razón corriente	4,59	4,46	3,48	3,14
Razon ácida	1,05	1,03	0,84	0,59

### Análisis de endeudamiento

Año de análisis	2010	2011	2012	2013
razon entres deuda y activos totales	17%	18%	22%	25%

### Analisis de retorno

Año de analisis	2010	2011	2012	2013
Margen bruto	42%	42%	42%	46%
Retorno de los activos	43%	45%	43%	46%
Margen antes de impuesto	15,89%	16,09%	16,40%	15,16%
Margen de utilidad neta	13%	13%	13%	12%

## Anexo 23 Carta restaurante “El Tambo”



### APERITIVOS

Pisco Sour	\$ 2.200
Wisky Sour	\$ 3.500
Vaina	\$ 2.200
Martini	\$ 2.200
Manhattan	\$ 3.000
Alexander	\$ 3.300
Coctel de Maracuya	\$ 2.200
Coctel de Mango	\$ 2.200
Margarita	\$ 3.000

### BAJATIVOS

Caipiriña	\$ 4.000
Caispiroska	\$ 4.000
Gin con gin	\$ 4.000
Manzanilla	\$ 1.500
Menta frape	\$ 1.500
Piscola 35° Alto del Carmen	\$ 4.000
Piscola 35° Capel - Cochinguaz	\$ 3.500
Piscola 35° Mistral	\$ 4.000
Primavera con licor	\$ 3.500
Primavera sin licor	\$ 3.000
Ron Flor de Caña - Abuelo	\$ 4.000
Tequila	\$ 4.000
Tequila margarita	\$ 4.000
Tom Collins	\$ 4.000
Vodka naranja	\$ 4.000
Whisky (etiqueta roja)	\$ 5.000



## ENTRADAS

Camarones salsa americana o mayo	\$ 7.500
Cornet de jamón	\$ 4.000
Empanada de queso (2)	\$ 1.500
Esparrago a la Vinagreta	\$ 4.000
Esparrago centenario	\$ 4.000
Jamón con palta	\$ 3.000
Palmito con jamón	\$ 4.500
Palta camarones	\$ 7.000
Palta reina o Palta york	\$ 3.500
Salpicon de ave	\$ 3.500

## SOPA Y CREMAS

Ajiaco con huevo	\$ 4.000
Crema de tomates - esparrago y champiñon	\$ 3.000

## ENSALADA Y ACOMPAÑAMIENTO

Arroz	\$ 1.800
Choclo mayo	\$ 1.800
Ensalada chilena (tomate y cebolla)	\$ 1.800
Ensalada surtida	\$ 1.800
Palta poroto verde	\$ 2.200
Palta tomate	\$ 2.200
Papa a la huancaína	\$ 2.200
Papas fritas	\$ 2.000
Poroto verde	\$ 1.800
Pure de palta	\$ 2.200
Pure de papa	\$ 2.000
Tomate	\$ 1.800



## CARNES



Chuleta de cerdo	\$ 5.000
Escalopa cavour (jamón y queso)	\$ 8.000
Escalopa madrileña	\$ 7.500
Escalopa milanesa	\$ 7.000
Lomo a la brasa o grille	\$ 7.500
Lomo a lo pobre	\$ 9.000
Lomo con salsa champiñones o pimienta	\$ 8.500
Lomo tambo (con salsa, tocino, chorizo, arvejititas)	\$ 9.000
Entrecott	\$ 10.800
Brocheta de lomo y chorizo	\$ 9.000



## CALDEROS Y PARRILLADAS



Parrillada (para dos) 2 Lomo, 2 cerdos, 2 pollos, 2 Chunchules, 2 chorizos, 2 prietas	\$ 13.000
Caldero tambo (para dos) 2 Lomos, 2 cerdos, 2 pollos, 2 chorizos	\$ 10.000
Caldero tambo (para tres) 3 lomos, 3 cerdos, 3 pollos, 3 chorizos	\$ 14.000
Caldero tambo premium (para tres) 3 lomos liso, 3 lomos vetado, 3 prieta, 3 chorizo, 3 pollo	\$ 18.000





## PESCADO

Corvina frita o a la plancha	\$ 8.000
Corvina mantequilla negra	\$ 8.000
Corvina a la menier	\$ 8.000
Corvina a la vasca	\$ 8.000
Corvina a la milanesa	\$ 8.000
Corvina chabli	\$ 8.000
Corvina salsa de alcaparra	\$ 8.500
Corvina salsa de camarones	\$10.000
Corvina margarita	\$10.000
Reina o Palometa frita o a la plancha	\$ 6.500

## AVES

Pollo grille	\$ 4.000
Pollo con salsa de champiñones o pimienta	\$ 4.500
Pollo arvejado	\$ 4.500
Pollo a la milanesa	\$ 4.000
Pollo al canasto	\$ 5.000
Pollo cavour (jamón y queso)	\$ 6.000

## OMELETTE Y TORTILLA

Omelette barrosjarpa	\$ 4.500
Omelette de queso	\$ 4.000
Omelette de jamón	\$ 4.000
Omelette de champiñones	\$ 4.500
Tortilla de verduras	\$ 4.000



## POSTRES



Acaramelado de mango	\$ 3.000
Celestino	\$ 2.500
Copa de helado	\$ 2.000
Copa tambo	\$ 2.800
Macedonia de fruta	\$ 2.500
Mango	\$ 2.500
Mango alegre	\$ 2.800
Panqueques con helado	\$ 2.800
Peach melba	\$ 2.800
Piña al jugo	\$ 2.500
Porcion de helado	\$ 1.500



## JUGOS CERVEZAS Y VINOS



Refrescos	\$ 1.200
Jugo de mango o tuna	\$ 2.500
Jugo de maranja	\$ 2.500
Cerveza arequipeña	\$ 1.500
Cerveza importada	\$ 2.000
Cerveza artesanales	\$ 2.300
Bebida caliente ( Te, Café y Agua Hiervas)	\$ 800
Copa de vino	\$ 1.500





## VIÑA SANTA RITA



		BOTELLA 3/4
Casa real (reserva)	CABERNET SAUVIGNON	\$ 15.000
Medalla real (reserva)	CABERNET SAUVIGNON	\$ 13.000
Gran reserva		
Medalla real	CABERNET SAUVIGNON	\$ 18.000
Carmen reserva	CABERNET SAUVIGNON	\$ 13.000
120 Reserva especial	CABERNET SAUVIGNON	\$ 10.000
Terra andina reserva	CABERNET SAUVIGNON	\$ 10.000
Carmen	CARMENERE	\$ 5.000
Carmen margaux	CABERNET SAUVIGNON	\$ 5.000
Tres medallas	CABERNET SAUVIGNON	\$ 5.000
Tres medallas	CHARDONNAY	\$ 5.000
Dos medallas	CABERNET SAUVIGNON	\$ 4.500
		BOTELLA 1/2
Carmen margaux	CABERNET SAUVIGNON	\$ 4.000
Tres medallas	CABERNET SAUVIGNON	\$ 4.000



## VIÑA CONCHA TORO



		BOTELLA 3/4
Casillero del diablo	CABERNET SAUVIGNON	\$ 10.000
Santa Emilia	CABERNET SAUVIGNON	\$ 5.000
Santa Emilia	CHARDONNAY	\$ 5.000
Exportación	CABERNET SAUVIGNON	\$ 4.500
Exportación	BLANCO	\$ 4.500
		BOTELLA 1/2
Santa Emiliana	CABERNET SAUVIGNON	\$ 4.000





## VIÑA ERRARIZ



<b>Max reserva</b>	CABERNET SAUVIGNON	750cc	\$ 15.000
<b>Max reserva</b>	CARMENERE	750cc	\$ 15.000

<b>Reserva</b>	CABERNET SAUVIGNON	750cc	\$ 10.000
<b>Reserva</b>	CARMENERE	750cc	\$ 10.000

<b>Cortton</b>	CABERNET SAUVIGNON	750cc	\$ 8.500
<b>Cortton</b>	MERLOT	750cc	\$ 8.500

<b>Cortton</b>	CARMENERE	750cc	\$ 8.500
<b>Cortton</b>	CABERNET SAUVIGNON	375cc	\$ 4.500





## VIÑA CALITERRA

<b>Reserva</b>	CABERNET SAUVIGNON	750cc	\$ 8.500
<b>Reserva</b>	CARMENERE	750cc	\$ 8.500
<b>Reserva</b>	MERLOT	750cc	\$ 8.500



## VIÑA UNDURRAGA

<b>Pinot</b>	CABERNET SAUVIGNON	750cc	\$ 5.500
<b>Pinot</b>	CARMENERE	750cc	\$ 5.500
<b>Pinot</b>	CABERNET SAUVIGNON	375cc	\$ 4.500



## Anexo 24 Presupuestos



Arica,..... de ..... del 2014.-

**Señores:** .....

Tenemos el agrado de ofrecer nuestros servicios gastronómicos, para ello contamos con un lugar típico, Sugerimos las siguientes alternativas:

### MENU N° 1

**Aperitivo**

Pisco Sour o Cóctel de Maracuyá

**Caldero Tambo**

Lomo, Pollo, Pulpa de Cerdo y chorizo

**Agregados**

Ensalada surtida, Arroz, Papa Frita y Papa a la

*Huancaína*

**Postre**

(una por persona )  
Helado con salsa de chocolate

**Bebestible**

¼ vino o una Bebida

**Gentileza Tambo**

Sopaipillas y pebre

**VALOR POR PERSONA \$ 9.500**

## MENU N° 2

<b>Aperitivo</b>	Pisco Sour o Cóctel de Maracuyá
<b>Entrada</b>	Palta reina
<b>Plato Fondo</b>	Asado al jugo con Arroz primavera
<b>Agregados</b>	Ensaladas surtidas y Papas a la Huancaína
<b>Postre</b>	Helado con salsa de chocolate
<b>Bebestible</b>	¼ vino o una bebida
<b>Gentileza Tambo</b>	Sopaipilla y pebre

**VALOR    POR    PERSONA**

**\$8.500**

## MENU N° 3

<b>Aperitivo</b>	Pisco Sour o Cóctel de Maracuyá
<b>Entrada</b>	Timbal de Camarones
<b>Plato de Fondo</b>	Lomo con Salsa de Champiñones con Arroz y Bouquetier de verduras

**Postre** Mousse de Guayaba o Mango

**Bebestible** ¼ vino o una bebida

**Gentileza Tambo** Sopaipilla y pebre

**VALOR POR PERSONA \$ 11.000**

Saluda atentamente a Ustedes.

**GUILLERMO HURTADO CANTILLANA**

**Administrador**

Celular 09-93999604

## Anexo 25 Eventos de matrimonio y cena



**Ristorante  
il Vecchio Olivo**

# CENAS - MATRIMONIOS 2014

### Alternativa A

Cocktail	:	Un Pisco Sour o Cocktail de Maracuyá Tres Canapes (palmito, espárragos, kamikana y champiñones) Dos Empanaditas de Queso Una porción de Ceviche
Entrada	:	Palta Reina o Timbal York.
Plato de Fondo	:	a) Asado al Jugo con Arroz Primavera. b) Asado al Jugo - Pollo con Arroz Primavera.
Postre	:	Una porción de Charlot con Salsa de Chocolate.
Bebestibles	:	Un 1/4 de Vino Exportación y una Bebida.

**Valor por Persona:** **\$ 13.500**

### Alternativa B

Cocktail	:	Un Pisco Sour o Cocktail de Maracuyá Tres Canapes (palmito, espárragos, kamikana y champiñones) Dos Empanaditas de Queso Una porción de Ceviche
Entrada	:	Timbal Espárragos Centenario.
Plato de Fondo	:	a) Asado al jugo (2) con Bouquetier de Verduras y Arroz. b) Asado al jugo - Pollo con Arroz Primavera.
Postre	:	Mousse de Guayaba o Mango.
Bebestibles	:	Un 1/4 de Vino Exportación y una Bebida.

**Valor por Persona:** **\$ 15.000**

- Este presupuesto considera la atención con garzones profesionales y vajilla de primera calidad, mesas redondas con faldones blancos.
- Arriendo de fundas para silla \$ 600 c/u.
- Local exclusivo sobre 120 personas.
- Hora de termino del evento 04:00 hrs.
- La Música solamente envasada con DJ.Vera Cel. 90144764, DJ.Ramirez Cel.: 74516654 y DJ.Venegas Cel. 95346758.
- Decoración: Sonia Estrella 98853831 - Ruth 95432922 - Rosi
- Descorche \$ 500 por persona.
- Condiciones de pago, 50% al firmar el contrato y el saldo un día antes del evento.

Guillermo Hurtado Cantillana | Administrador  
Concesión Casa Deli Italiani Valle de Azapa Km 2 1/2 Fono: 2225487 Cel: 93999604



## CENAS - MATRIMONIOS 2014

### Alternativa C

- Cocktail : Una Copa de Champagne  
Un Pisco Sour o Cocktail de Maracuyá  
Tres Canapes (palmito, espárragos, kamikana y champiñones)  
Dos Empanaditas de Queso  
Una porción de Ceviche
- Entrada : Timbal Espárragos Centenario.
- Plato de Fondo : Lomo Grille con Salsa de Champiñones y Bouquetier de verdura con Arroz Perla o Arroz a la Oliva.
- Postre : Mousse de Guayaba o Mango.
- Bebestibles : Un 1/4 de Vino Exportación y una Bebida.

**Valor por Persona: \$ 16.000**

### Alternativa D

- Cocktail : Una Copa de Champagne  
Un Pisco Sour o Cocktail de Maracuyá  
Tres Canapes (palmito, espárragos, kamikana y champiñones)  
Dos Empanaditas de Queso  
Una porción de Ceviche
- Entrada : Timbal de Camarones ó Copa de Camarones Hawaiana.
- Plato de Fondo : Lomo Grille con Salsa Tocino y Cebolla Perla  
Acompañado Bouquetier de verduras y Papa Duquesas  
ó Tartaleta de Choclo a la crema y Papa Duquesa.
- Postre : Mousse de Guayaba o Mango.
- Bebestibles : Un 1/4 de Vino Exportación y una Bebida.

**Valor por Persona: \$ 17.500**

- Este presupuesto considera la atención con garzones profesionales y vajilla de primera calidad, mesas redondas con faldones blancos.
- Arriendo de fundas para silla \$ 600 c/u.
- Local exclusivo sobre 120 personas.
- Hora de termino del evento 04:00 hrs.
- La Música solamente envasada con DJ.Vera Cel. 90144764, DJ.Ramirez Cel.: 74516654 y DJ.Venegas Cel. 95346758.
- Decoración: Sonia Estrella 98853831 - Ruth 95432922 - Rosi
- Descorche \$ 500 por persona.
- Condiciones de pago, 50% al firmar el contrato y el saldo un día antes del evento.

Guillermo Hurtado Cantillana | Administrador  
Concesión Casa Deli Italiani Valle de Azapa Km 2 1/2 Fono: 2225487 Cel: 93999604



## CENAS - MATRIMONIOS 2014

### Alternativa E

- Cocktail : Una Copa de Champagne  
Un Pisco Sour o Cocktail de Maracuyá  
Tres Canapes (palmito, espárragos, Kamikana y champiñones)  
Dos Empanaditas de Queso  
Una porción de Ceviche
- Entrada : Ave Fiorentina en Salsa de Alcaparra.
- Plato de Fondo : a) Lomo de Cerdo Relleno en Salsa de Ciruela con Pure a la crema.  
b) Pavo Nogado o con Salsa de Maracuyá con Pure a la crema.
- Postre : Una Copa de Tiramisu.
- Bebestibles : Un 1/4 de Vino Exportación y una Bebida.

**Valor por Persona: \$ 17.500**

### Alternativa F

- Cocktail : Una Copa de Champagne  
Un Pisco Sour o Cocktail de Maracuyá  
Tres Canapes surtidos (palmito, espárragos, kamikana y champiñones)  
Dos Empanaditas de Queso  
Una porción de Ceviche
- Entrada : Causa de Camarones con Salsa Golf.
- Plato de Fondo : Lomo Relleno con Espárragos y Jamon con Papas Gratinada y Chifonea de verduras.
- Postre : Una Copa Suspiro Limeño.
- Bebestibles : Un 1/4 de Vino Exportación y una Bebida.

**Valor por Persona: \$ 18.000**

- Este presupuesto considera la atención con garzones profesionales y vajilla de primera calidad, mesas redondas con faldones blancos.
- Arriendo de fundas para silla \$ 600 c/u.
- Local exclusivo sobre 120 personas.
- Hora de termino del evento 04:00 hrs.
- La Música solamente envasada con DJ.Vera Cel. 90144764, DJ.Ramirez Cel.: 74516654 y DJ.Venegas Cel. 95346758.
- Decoración: Sonia Estrella 98853831 - Ruth 95432922 - Rosi
- Descorche \$ 500 por persona.
- Condiciones de pago, 50% al firmar el contrato y el saldo un día antes del evento.

Guillermo Hurtado Cantillana | Administrador  
Concesión Casa Deli Italiani Valle de Azapa Km 2 1/2 Fono: 2225487 Cel: 93999604



## CENAS - MATRIMONIOS 2014

### Premian

- Cocktail : Una Copa de Champagne  
Un Pisco Sour o Cocktail de Maracuyá  
Jugos Naturales  
Tres Canapés (palmito, esparárragos, kamikana, y champiñones)  
Dos Empanaditas de Queso  
Una porción de Ceviche
- Entrada : Timbal de Camarones  
Piña Confitada con fondo de Alcachofa con Camarones
- Plato de Fondo : - Lomo Grille con Salsa de Tocino y Cebolla Perla o Champiñones  
Acompañado Bouquetier de verduras y Papa Duquesas.  
- Lomo con salsa de Maracuyá acompañado de Tartaleta de Choclos  
a la crema con Bouquetier de verduras.
- Postres : - Mousse de Mango y Maracuyá, Tiramisu, Suspiro Limeño, Torta de  
Mesa Buffete Merengue Guayaba y Torta de Chocolate.
- Bebestibles : - 1/2 de Vino Santa Emilianiana o Carmen Margaux y Bebidas.
- A la madrugada : - Consome de Ave y Tapadito de Mechada con Palta.

**Valor por Persona: \$ 26.000**

- Este presupuesto considera la atención con garzones profesionales y vajilla de primera calidad, mesas redondas con faldones blancos.
- Arriendo de fundas para silla \$ 600 c/u.
- Local exclusivo sobre 120 personas.
- Hora de termino del evento 04:00 hrs.
- La Música solamente envasada con DJ.Vera Cel. 90144764, DJ.Ramirez Cel.: 74516654 y DJ.Venegas Cel. 95346758.
- Decoración: Sonia Estrella 98853831 - Ruth 95432922 - Rosi
- Descorche \$ 500 por persona.
- Condiciones de pago, 50% al firmar el contrato y el saldo un día antes del evento.

Guillermo Hurtado Cantillana | Administrador  
Concesión Casa Deli Italiani Valle de Azapa Km 2 1/2 Fono: 2225487 Cel: 93999604

## Anexo 26. Matriz de factores internos

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Puntaciones Ponderadas
<b>Fortalezas</b>			
1. Precio competitivo	0,1	4	0,4
2. Gestión de clientes empresariales	0,05	3	0,15
3. Capacidad de reacción	0,05	3	0,15
4. Economía de escalas	0,06	2	0,12
5. La compañía no posee deudas a largo plazo y los activos de la empresa son financiados en un 75% con patrimonio	0,04	3	0,12
6. Orientación hacia los intangibles	0,1	3	0,3
7. Capacidad operativa	0,05	3	0,15
8. Interrelación entre las unidades estratégicas	0,05	2	0,1
9. Personal operativo competitivo	0,06	3	0,18
10. Calidad de los productos	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
1. No existen procesos definidos de manera formal	0,04	2	0,08
2. Estructura de tareas poco precisa	0,04	2	0,08
3. La información es difusa y poco utilizada	0,03	2	0,08
4. Calidad de servicio poco constante	0,1	2	0,2
5. La comunicación es de tipo informal	0,02	2	0,04
6. La familia no tiene un espacio formal dentro de la organización	0,03	2	0,06
7. Los procesos de gestión financiera son limitados ya que mantiene recursos ociosos	0,03	2	0,06
8. Problemas para contratar personal par time	0,03	2	0,06
9. El fundador y gerente general de la compañía es la figura central de la organización lo que dificulta la supervivencia de la compañía	0,04	3	0,09
10. Ubicación de las unidades estratégicas de negocio	0,03	3	0,09
	<b>1</b>		<b>2,66</b>

## Anexo 27. Mapa estratégico

Lineamientos Estratégicos		Objetivos estratégicos		Plan de acción	
1	Supervivencia de la empresa	1.1	Incluir a la familia de manera formal	1.1.1	Diseño de una estructura organizacional de gobierno familiar
				1.1.2	Definir roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones de los miembros del directorio
				1.1.3	Establecer políticas para la contratación y desvinculación de los miembros de la familia
				1.1.4	Analizar y establecer una clara estructura de propiedad
				1.1.5	Establecer un sistema de información para la toma de decisiones a nivel estratégico
				1.1.6	Diseñar un plan de sucesión
		1.2	Adquirir planta propia	1.2.1	Identificar posibles terrenos
				1.2.2	Elaborar un plan financiero orientado a la adquisición del terreno
		1.3	Establecer objetivos financieros	1.3.1	Establecer medidas financieras meta para los próximos periodos
2	Vinculación con el cliente	2.1	Aumentar el valor percibido por el cliente	2.1.1	Diseño de productos de marca propia
				2.1.2	Elaborar políticas de desarrollo de nuevos productos
				2.1.3	Elaborar manual de atención al cliente

3	Mejorar Actividades Operativas de la empresa	2.2	Mejorar gestión de clientes	2.1.4	identificar plataformas de red social y desarrollar imagen de la empresa
				2.2.1	Elaborar base de datos de clientes
				2.2.2	Crear un plan de fidelización del cliente
				2.2.3	Diseñar plan para incentivar las ventas cruzadas entre unidades de negocio
				2.2.4	Establecer técnicas de venta
				2.2.5	Diseñar protocolo de manejo de quejas
	Mejorar Actividades Operativas de la empresa	3.1	Lograr una calidad constante en los productos	3.1.1	Elaborar ficha técnica de cada producto
				3.1.2	Normalizar actividades correspondientes a cada puestos de trabajo
				3.1.3	Identificar, seleccionar e implementar sistema de calidad
				3.1.4	Normalizar procesos de almacenamiento y conservación de los alimentos
				3.1.5	Establecer y aplicar normas de manipulación de alimentos y mantención de limpieza
3.1.6				Desarrollar plan de inducción orientado a las actividades de cocina	
Mejorar Actividades Operativas de la empresa	3.2	Lograr una calidad constante en el servicio	3.2.1	Establecer normas de servicio	
			3.2.2	Diseñar plan de inducción orientado al servicio de comedor	
			3.2.3	Elaborar políticas de renovación de mantelería	

			3.2.4	Elaborar políticas de renovación de instrumentos de vajilla	
			3.2.5	Elaborar políticas de renovación de mobiliario	
			3.2.6	Diseñar modelo de gestión de reservas	
	3.3	Mejorar proceso de abastecimiento		3.3.1	Identificar tecnologías que faciliten el proceso de adquisición
				3.3.2	Diseñar método de evaluación de proveedores
				3.3.3	Identificar proveedores potenciales
				3.3.4	Normalizar proceso de abastecimiento
	3.4	Disminuir costos de operación		3.4.1	Aplicar procedimientos de ingeniería de menú para cada una de las unidades de negocio
				3.4.2	Identificar interrelaciones entre las unidades de negocios y diseñar plan orientado a la disminución de costos
				3.4.3	Identificar maquinaria orientada a la disminución de costos
				3.4.4	Diseñar puesto de trabajo a nivel gerencial orientado al control de costos
				3.4.5	Desarrollar programa de capacitación al personal de producción orientado a la disminución de costos
	3.5	Disminuir tiempo de producción		3.5.1	Identificar cuellos de botella entre los procesos de abastecimiento, almacenamiento, preproducción y

				producción.
				Identificar e implementar tecnologías de apoyo para la coordinación entre abastecimiento y cocina
				Identificar maquinaria que aumente la eficiencia en los procesos productivos.
				Identificar e implementar tecnologías de apoyo para la coordinación entre abastecimiento y cocina
				Elaborar políticas de mantenimiento de stock de almacenamiento
				Elaboración de políticas para la mantención de stock de preproducción
		3.6	Disminuir tiempo de servicio	Identificar cuellos de botella entre los procesos de toma de pedido, seguimiento de las mesas, pago del servicio y reposición de mesa.
				Implementar formas de pago electrónico.
				Identificar e implementar sistema tecnológico para aumentar la coordinación entre comedor y cocina.
		4.1	Establecer sistemas de control	4.1.1 Establecer medidas de desempeño para cada departamento de la

4	Desarrollar actividades secundarias de la compañía			organización	
			4.1.2	Diseñar modelo de registro de operaciones financieras diarias	
			4.1.3	Diseñar modelo de registro de inventarios diario	
		4.2	Desarrollar gestión de personal	4.2.1	diseñar reglamento interno de trabajo
				4.2.2	Establecer competencias de requisitos laborales
				4.2.3	Establecer método para evaluar personal
				4.2.4	Establecer método de promoción de los trabajadores
				4.2.5	Establecer medidas orientadas al logro de un buen clima laboral
		4.3	Desarrollar sistemas de información para la toma de decisiones	4.3.1	Identificar e implementar software para la generación y análisis de información.
		4.4	Mantener la satisfacción de los trabajadores	4.4.1	Diseñar política de incentivo monetario
				4.4.2	Crear programas de capacitación
				4.4.3	diseñar actividades sociales y deportivas para el personal
				4.4.4	plan para mejorar infraestructura de trabajo
				4.4.5	Diseñar programas de beneficio
		4.5	Desarrollar staff de consulta especializada	4.5.1	Formalizar relaciones con asesores legales
				4.5.2	Formalizar relaciones con asesores gastronómicos

4.6	Desarrollar financieras actividades	4.6.1	Establecer políticas de flujo de caja
		4.6.2	diseñar modelo de pago de proveedores y acreedores orientada a los diferentes flujos de dinero de las unidades
		4.6.3	Diseñar plan de financiamiento para la renovación de equipo
		4.6.4	Diseñar plan de financiamiento para la mantención de la infraestructura
		4.6.5	Elaborar presupuesto para la realización del plan estratégico

## **Anexo 28. Indicadores de gestión**

En este anexo se detallan las fórmulas de los indicadores de gestión para cada una de las directrices estratégicas.

### **1. Supervivencia de la empresa**

Se necesita diseñar indicadores que demuestren de forma cuantitativa el avance en la consecución de los objetivos estratégicos de la directriz. Los indicadores darán cuenta de la variación en el número de acciones orientadas a la inclusión de la familia en la dirección de la compañía y de las gestiones dirigidas a la adquisición de la planta propia. Por otro lado esta directriz también aborda los indicadores de carácter financiero orientados a indicar la variación de la utilidad y la venta. Solo para esta directriz se presentara los indicadores por objetivos estratégicos, ya que en este eje se presentan objetivos de naturaleza muy distinta.

#### **1.1 Inclusión de la familia**

Reuniones del directorio: este indicador demuestra la variación en el número de reuniones formales del directorio familiar.

$$\frac{(\text{Número de reuniones}_i - \text{Número de reuniones}_{i-1})}{\text{Número de reuniones}_{i-1}} * 100\%$$

Proyectos gestionados: otro indicador útil para ver el comportamiento de las tareas de carácter familiar es la variación entre número de proyectos gestionados por miembros de la familia.

$$\frac{(\text{Proyectos estratégicos gestionados}_i - \text{Proyectos estratégicos gestionados}_{i-1})}{\text{Proyectos estratégicos gestionados}_{i-1}} * 100\%$$

## 1.2 Objetivos financieros

Los objetivos financieros se establecerán en función de la variación de las utilidades y de las ventas, a nivel corporativo y a nivel de unidades estratégicas.

- Utilidad neta:

$$\frac{(\text{Utilidad neta}_i - \text{Utilidad neta}_{i-1})}{\text{Utilidad neta}_{i-1}} * 100\%$$

- Venta neta:

$$\frac{(\text{Venta neta}_i - \text{Venta neta}_{i-1})}{\text{Venta neta}_{i-1}} * 100\%$$

## 2. Vinculación con el cliente

Los indicadores para el este eje tienen relación con el:

- Índice de reclamos

$$\frac{(\text{Número de reclamos mes}_i - \text{Número de reclamos mes}_{i-1})}{\text{Número de ventas mes}_{i-1}} * 100\%$$

- Índice de devoluciones

$$\frac{(\text{Número de devoluciones mes}_i - \text{Número dedevoluciones mes}_{i-1})}{\text{Número de ventas mes}_{i-1}} * 100\%$$

- Respuesta al cliente

$$\frac{(\text{Reclamos y devoluciones resueltos positivamente en el mes}_i)}{(\text{Número de reclamos mes}_i + \text{Número de devoluciones mes}_i)} * 100\%$$

- Variación de productos nuevos

$$\frac{(\text{Productos nuevos y/o promociones nuevas creadas en el mes}_i)}{(\text{Total de productos y promociones en el mes}_i)} * 100\%$$

## 3. Mejorar actividades operativas

Los indicadores diseñados para esta directriz son los siguientes:

- Índice de tiempo de preparación de un pedido

$$1 - \frac{(\text{Tiempo de elaboración producto}_i)}{(\text{Tiempo promedio de elaboración de productos})} * 100\%$$

- Índice de pre elaboración de productos

$$\frac{(\text{Producto pre elaborado}_i \text{ en el día})}{\text{Venta de producto}_i \text{ en el día}} * 100\%$$

- Índice de pérdidas por pre elaboración de productos

$$\frac{(\text{Productos pre elaborados perdidos en el día}_i)}{(\text{Total de productos pre elaborados en el día}_i)} * 100\%$$

## Anexo 29. Puestos de trabajo

Nivel Estructural	Unidad	Puesto	Código		
1	Ápice Estratégico	Directorio Familiar	1 Presidente del Directorio Familiar	1.1	
			2 Miembro del Directorio Familiar	1.2	
2	Línea Media	Gerencia	1 Gerente general	2.1	
			2.1 Gerente de unidad	2.2.1	
			2.2 Gerente de unidad	2.2.2	
			2.3 Gerente de unidad	2.2.3	
3	Tecno estructura	Apoyo administrativo	1 Control de costos	3.1	
			2 Ayudante Administrativo	3.2	
4	Staff de apoyo	Mantención	1 Encargada de lavandería	4.1	
			2 Encargado de mantenimiento	4.2	
5	Núcleo operacional	Adquisiciones y Logística	0 Encargado de adquisiciones y logística	5.0	
		"El Tambo"	1.1.1 Jefe de Cocina	5.1.1.1	
			1.1.2 Cocinero	5.1.1.2	
			1.1.3 Ayudante de cocinero	5.1.1.3	
			1.2.1 Jefe de Garzón	5.1.2.1	
			1.2.2 Garzón	5.1.2.2	
			1.2.3 Ayudante de Garzón	5.1.2.3	
			1.2.4 Barman	5.1.2.4	
			1.2.5 Cajero	5.1.2.5	
			"Estadio Italiano"	2.1.1 Jefe de Cocina	5.2.1.1
				2.1.2 Cocinero	5.2.1.2
		2.1.3 Ayudante de cocinero		5.2.1.3	
		2.2.1 Jefe de Garzón		5.2.2.1	
		2.2.2 Garzón		5.2.2.2	
		"Casino Corpesca"	2.2.3 Ayudante de Garzón	5.2.2.3	
			2.2.4 Barman	5.2.2.4	
			2.2.5 Cajero	5.2.2.5	
			3.1.1 Jefe de Cocina	5.3.1.1	
		3.1.2 Cocinero	5.3.1.2		
3.1.3 Ayudante de Cocinero	5.3.1.3				

## Anexo 30. Descripción de puestos de trabajo

<b>Nombre del Puesto</b>	Miembro del directorio		
<b>Nivel en la organización</b>	Cúspide estratégica		
<b>Unidad</b>	Directorio		
<b>Depende de</b>	-----	<b>Código de puesto</b>	1.2
<b>Dirige a</b>	Gerente general		

### 1.- Descripción general

El miembro de directorio es parte de la unidad directorio, y se encuentra en la cúspide de la organización. Este puesto de trabajo es de carácter estratégico y sus objetivos son asegurar la supervivencia de la compañía en el tiempo logrando los objetivos financieros meta. Para lograr este objetivo el puesto de trabajo aborda las actividades relacionadas con la postura estratégica de la compañía, la gestión de la cartera de negocios y la gestión del personal clave.

### 2.- Plan estratégico

El miembro del directorio es responsable de la ejecución de los siguientes planes de acción del plan estratégico:

1.1.1	Diseño de una estructura organizacional de gobierno familiar
1.1.2	Definir roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones de los miembros del directorio
1.1.3	Establecer políticas para la contratación y desvinculación de los

	miembros de la familia
1.1.4	Analizar y establecer una clara estructura de propiedad
1.1.5	Establecer un sistema de información para la toma de decisiones a nivel estratégico
1.1.6	Diseñar un plan de sucesión
1.2.1	Identificar posibles terrenos
1.2.2	Elaborar un plan financiero orientado a la adquisición del terreno
1.3.1	Establecer medidas financieras meta para los próximos periodos
4.1.1	Establecer medidas de desempeño para cada departamento de la organización
4.2.4	Establecer método de promoción de los trabajadores
4.4.1	Diseñar política de incentivo monetario
4.4.5	Diseñar programas de beneficio
1.1.3	Establecer políticas para la contratación y desvinculación de los miembros de la familia
1.1.4	Analizar y establecer una clara estructura de propiedad
1.1.5	Establecer un sistema de información para la toma de decisiones a nivel estratégico
1.1.6	Diseñar un plan de sucesión

### 3.- Actividades

Es de responsabilidad del miembro de directorio ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Miembro del Directorio	1.- Postura estratégica	Fija directrices estratégicas
		Establece objetivos de desempeño corporativos
		Establece objetivos de desempeño de negocios
		Establece objetivos de desempeño de función
		Determina desafíos de planificación a nivel corporativo
		Determina desafíos de planificación a nivel de negocio
		Determina desafíos de planificación a nivel funcional
		Decide sobre los vínculos entre las

		unidades estratégicas
		Determina las actividades que componen la cadena de valor
		Establece las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés
		Gestiona proyectos de consideración estratégica
		Evalúa la implementación del plan estratégico
	2.- Gestión de la cartera de negocios	Busca y analiza alternativas de crecimiento para la empresa
		Define prioridades en la asignación de recursos
		Determina políticas de dividendo
		Determina utilidades retenidas de la compañía
		Selecciona fuentes y magnitud de endeudamiento a largo plazo
		Atiende los asuntos legales de la compañía
	3.- Gestión de personal clave	Analiza los indicadores económicos de la compañía
		Selecciona al personal clave
		Desarrolla personal clave
		Evalúa del personal clave
Diseña sistema de recompensas		
Establece sistema de promoción		
Asignación de responsabilidades a personal clave		

<b>Nombre del Puesto</b>	Gerente general		
<b>Nivel en la organización</b>	Línea media		
<b>Unidad</b>	Gerencia		
<b>Depende de</b>	Directorio	<b>Código de puesto</b>	2.1
<b>Dirige a</b>	Gerente de unidad estratégica, apoyo administrativo, mantenimiento, adquisiciones y logística.		

### 1.- Descripción general

El gerente general es el jefe de la unidad de gerencia, y su objetivo general es planificar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de la empresa.

### 2.- Plan estratégico

El gerente general es responsable de la ejecución de los siguientes planes de acción:

2.1.1	Diseño de productos de marca propia
2.1.2	Elaborar políticas de desarrollo de nuevos productos
2.1.3	Elaborar manual de atención al cliente
2.1.4	Identificar plataformas de red social y desarrollar imagen de la empresa
2.2.2	Crear un plan de fidelización del cliente
2.2.3	Diseñar plan para incentivar las ventas cruzadas entre unidades de negocio
2.2.3	Establecer técnicas de venta
2.2.5	Diseñar protocolo de manejo de quejas
3.1.2	Normalizar actividades correspondientes a cada puestos de trabajo
3.1.3	Identificar, seleccionar e implementar sistema de calidad
3.2.1	Establecer normas de servicio

3.3.1	Identificar tecnologías que faciliten el proceso de adquisición
3.4.1	Aplicar procedimientos de ingeniería de menú para cada una de las unidades de negocio
3.4.4	Diseñar puesto de trabajo a nivel gerencial orientado al control de costos
4.2.1	Diseñar reglamento interno de trabajo
4.2.2	Establecer competencias de requisitos laborales
4.2.3	Establecer método para evaluar personal
4.2.5	Establecer medidas orientadas al logro de un buen clima laboral
4.4.2	Crear programas de capacitación
4.4.3	Diseñar actividades sociales y deportivas para el personal
4.4.4	Plan para mejorar infraestructura de trabajo
4.5.1	Formalizar relaciones con asesores legales
4.5.2	Formalizar relaciones con asesores gastronómicos

### 3.- Actividades

Es de responsabilidad del gerente general ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Gerente General	Planificación	Fija precios a presupuestos de evento, cena o almuerzo
		Diseña en conjunto con jefes de cocina presupuestos especiales
		Diseña en conjunto con jefes de cocina nuevos productos
		Selecciona y negocia términos con proveedores
		Determina políticas de crédito y cobranza
		Analiza informe de venta gerencial
		Analiza informe de producción gerencial
		Analiza informe de compra gerencial
Analiza informe de nómina general		

	Dirección	Analiza balance general
		Analiza estado de resultados
		Analiza flujo de caja
		Planifica actividades sociales y deportivas para los empleados
	Dirección	Asigna tareas a gerentes de unidad
		Asigna tareas a ayudantes administrativos
		Promueve la capacitación continua del personal
		Promueve las buenas relaciones inter departamentales
		Mantiene buenas relaciones con autoridades municipales
		Mantiene buenas relaciones con autoridades regionales
		Mantiene buenas relaciones con clientes empresariales importantes
		Mantiene buenas relaciones con administración de corpesca
	Ejecución	Mantiene buenas relaciones con directorio de Casa Italiana
		Atiende ventas a clientes importantes y promueve la venta de presupuestos
		Autoriza créditos a clientes
		Gestiona proyectos del plan estratégico
		Autoriza contratos y despidos
		Atendiendo y resuelve problemas por demandas laborales.
		Aprueba solicitud de cheques de gerentes y adquisiciones
		Autoriza préstamos a los empleados
Autoriza anticipos a proveedores		
Autoriza gastos especiales no presupuestados		
Aprueba solicitud de renovación de maquinaria		
Aprueba solicitud de renovación utensilios de cocina		
Aprueba solicitud de mantenimiento		
Aprueba solicitud de renovación de loza		

		Aprueba solicitud de renovación de bajilla
		Autoriza el plan de promoción y publicidad
Control		Representa a la empresa en problemas de carácter legal
		Mantiene relación con ejecutivo de cuenta bancaria
		Realiza visitas de inspección diarias a las unidades de negocio
		Revisa y aprueba pago de nomina
		Revisa y aprueba saldos de cuentas por pagar
		Revisa y aprueba saldos de cuentas por cobrar
		Revisa y aprueba balance general
		Revisa y aprueba estado de resultados
		Supervisa eventos grandes de banqueteria
		Supervisa a los gerentes de unidad
		Supervisa el trabajo del encargado de compras y logística
		Supervisa el trabajo realizado por la unidad de apoyo administrativo
		Supervisa unidad de mantenimiento
		Evalúa proveedores
		Revisa informe diario de bancos
		Revisar y autorizar el reporte diario de ingresos y egresos de las unidades
		Vigilar continuamente que se cumpla el plan de negocios de la empresa
		Supervisa el pago de impuestos
		Revisión y análisis de inventarios de todos las unidades
		Vigila la actualización de permisos y licencias
	Hace mediciones continuas del clima laboral	
	Agenda reuniones con miembros de la organización	

<b>Nombre del Puesto</b>	Gerente de unidad estratégica		
<b>Nivel en la organización</b>	Línea media		
<b>Unidad</b>	Gerencia		
<b>Depende de</b>	Gerente de unidad	<b>Código de puesto</b>	2.2 2.3 2.4
<b>Dirige a</b>	Operaciones, servicio y caja		

### 1.- Descripción general

El gerente de unidad es responsable de que las tareas de operaciones y servicio se realicen de forma eficiente e ininterrumpida dirigiendo a los departamentos de cocina y comedor.

### 2.- Plan estratégico

Es de responsabilidad del gerente de unidad la correcta ejecución de los siguientes planes de acción.

3.2.5	Elaborar políticas de renovación de mobiliario
3.2.6	Diseñar modelo de gestión de reservas
3.3.2	Diseñar método de evaluación de proveedores
3.4.3	Identificar maquinaria orientada a la disminución de costos
3.4.5	Desarrollar programa de capacitación al personal de producción orientado a la disminución de costos
3.5.1.	Identificar cuellos de botella entre los procesos de abastecimiento, almacenamiento, preproducción y producción.
3.5.2	Identificar e implementar tecnologías de apoyo para la coordinación entre abastecimiento y cocina

3.5.3	Identificar maquinaria que aumente la eficiencia en los procesos productivos.
3.5.4	Identificar e implementar tecnologías de apoyo para la coordinación entre abastecimiento y cocina
3.5.5	Elaborar políticas de mantención de stock de almacenamiento
3.5.6	Elaboración de políticas para la mantención de stock de preproducción
3.6.1	Identificar cuellos de botella entre los procesos de toma de pedido, seguimiento de las mesas, pago del servicio y reposición de mesa.
3.6.2	Implementar formas de pago electrónico.
3.6.3	Identificar e implementar sistema tecnológico para aumentar la coordinación entre comedor y cocina.
4.1.1	Establecer medidas de desempeño para cada departamento de la organización
4.1.3	Diseñar modelo de registro de inventarios diario

### 3.- Actividades

Es de responsabilidad del gerente de unidad ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Gerente de unidad	Planificación	Planifica promoción y publicidad mensual de la unidad
		Planifica nómina de empleados semanal
		Planifica requerimientos de logística
		Diseña presupuestos
		Selecciona a los empleados part time
		Realiza informe diario de pago a proveedores
		Analiza informe de venta de la unidad
		Analiza informe de producción de unidad
		Analiza informe de compra de unidad
		Analiza informe de nómina de unidad

	Dirección	Asigna tareas a jefes de cocina
		Asigna tareas a jefe de comedor
Ejecución		Atiende a clientes potenciales de eventos y banquetería
		Autoriza descuentos y cortesías.
		Gestiona proyectos del plan estratégico
		Hace trabajos de investigación o análisis requeridos por gerente general
		Solicita cheques para pagar a proveedor
		Entrega cheque a proveedores
		Autoriza salidas de mercadería
Control		Mantiene actualizado libro de caja
		Mantiene actualizado libro de remuneración
		Mantiene actualizado libro de retención
		Mantiene actualizado libro de compra y venta
		Mantiene actualizado libro de FUT
		Mantiene actualizado libro diario
		Mantiene actualizado libro mayor
		Aprueba cuadratura de caja
		Revisa que las cantidades máximas y mínimas sean las optimas
		Evalúa a todos los empleados de la unidad
		Evalúa a encargado de compras y logística
		Verificar que las operaciones sean registradas
		Autoriza salidas de mercadería de la unidad
		Atiende queja de clientes
		Hace una evaluación mensual de los comentarios de los clientes
		Hace recorridos por comedor para evaluar la calidad del servicio y la cortesía de los garzones
		Realiza inspecciones del aseo de todas las áreas de la unidad

		Supervisa programas y resultados del mantenimiento preventivo y correctivo
		Revisión de todo el inventario de la unidad
		Controla horarios y fechas de salones ocupados
		Lleva lista de asistencia de personal
		Evalúa proveedores
		Compara resultados con la meta, comenta origen de variación

<b>Nombre del Puesto</b>	Controlador de costos		
<b>Nivel en la organización</b>	Línea media		
<b>Unidad</b>	Apoyo administrativo		
<b>Depende de</b>	Gerente general	<b>Código de puesto</b>	3.1
<b>Dirige a</b>	Ayudante administrativo		

### 1.- Descripción general

El controlador de costos es el jefe de la unidad de apoyo administrativo. Su objetivo analizar los registros de las diferentes actividades y brindar informes relevantes y oportunos a la unidad de gerencia. A su vez el controlador planifica los egresos de la compañía y vigila que los resultados correspondan a lo planificado.

### 2.- Plan estratégico

Es de responsabilidad del controlador de costos ejecutar de forma correcta los siguientes planes de acción.

2.2.1	Elaborar base de datos de clientes
3.4.2	Identificar interrelaciones entre las unidades de negocios y diseñar plan orientado a la disminución de costos
4.1.2	Diseñar modelo de registro de operaciones financieras diarias
4.3.1	Identificar e implementar software para la generación y análisis de información

4.6.1	Establecer políticas de flujo de caja
4.6.2	diseñar modelo de pago de proveedores y acreedores orientada a los diferentes flujos de dinero de las unidades
4.6.3	Diseñar plan de financiamiento para la renovación de equipo
4.6.4	Diseñar plan de financiamiento para la mantención de la infraestructura
4.6.5	Elaborar presupuesto para la realización del plan estratégico

### 3.- Actividades

Es de responsabilidad del controlador de costos ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Controlador de costos	Planificación	Prepara y elabora cheques solicitados
		Planifica pago de impuestos
		Preparar mensualmente los presupuestos de operación
		Lleva el calendario para pago de acreedores y proveedores
		Elabora y analiza balance general
		Elabora y analiza estados de resultado
	Ejecución	Elabora y analiza flujos de efectivo
		Calcula costo de cada artículo vendido
		Elabora declaraciones de impuestos mensuales y anuales
		Realiza pago de impuesto
		Realiza informe de producción a unidad
		Realiza informe de producción a gerencia
	Realiza informe de venta a unidad	

		Realiza informe de venta a gerencia
		Realiza informe de compras a unidad
		Realiza informe de compras a gerencia
		Realiza informe de nómina a unidad
		Realiza informe de nómina a gerencia
		Realiza informe de cuentas bancarias
		Efectúa cálculos por depreciación y amortización
		Envía recordatorios de pago
		Calcula la nómina total por pagar
	Control	Supervisión de contratos de servicios externos
		Revisión de depósitos y pagos de eventos.
		Revisión de contratos de banquetes
		Revisión de pólizas de seguros, vigilando su vencimiento.
		Vigilar la actualización de permisos y patentes
		Control de préstamos bancarios para su pago oportuno y evita pagar intereses.
		Guarda documentos importantes a nivel central
		Verificar que las operaciones sean registradas de acuerdo con las normas establecidas
		Revisión diaria del análisis de costos e ingresos
		Lleva control de las órdenes de compra.
Lleva control sobre facturas emitidas		
Compara presupuestos y gastos reales, comentando el origen de las variaciones.		

<b>Nombre del Puesto</b>	Ayudante administrativo		
<b>Nivel en la organización</b>	Línea media		
<b>Unidad</b>	Apoyo administrativo		
<b>Depende de</b>	Controlador de costos	<b>Código de puesto</b>	3.2
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción general

El ayudante administrativo se ocupa de brindar apoyo al controlador de costos, y sus tareas en la organización se enfocan en realizar pagos y cobros fuera de la empresa, también recolecta y entrega documentos tributarios.

### 2.- Actividad

Es de responsabilidad del ayudante administrativo ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Ayudante administrativo	Ejecución	Recibe y deposita el dinero en las cuentas bancarias
		Realiza pago de luz, agua y gas para cada una de las unidades
		Realiza cobros a clientes morosos
		Recibe de parte de los cajeros y encargado de compras las diferentes facturas
		Realiza despacho de facturas
		Realiza cobros a clientes morosos

<b>Nombre del Puesto</b>	Encargada de lavado		
<b>Nivel en la organización</b>	Apoyo		
<b>Unidad</b>	Mantenimiento		
<b>Depende de</b>	Gerente general	<b>Código de puesto</b>	4.1
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción general

La encargada de lavandería deberá lavar, desmanchar y planchar todo artículo de mantelería como manteles, servilletas, faldones y vestidos de silla. Se comunica permanentemente con los jefes de garzones que le comunican el pedido semanal de mantelería, al igual que con el jefe de abastecimiento para realizar la compra de los insumos necesarios para cumplir con la demanda semanal. Este puesto sirve de apoyo a las actividades operativas de la compañía y es de principal importancia para la calidad del servicio realizado.

### 2.- Actividades

Es de responsabilidad de la encarga de lavandería costos ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Encargada de lavandería	Ejecución	Recibe mantelería sucia de parte del encargado de logística
		Realiza el proceso de lavado de la mantelería
		Desmancha si es necesario
		Cuelga mantelería para su secado
		Plancha todos los artículos de mantelería

		Clasifica la mantelería en manteles, faldones, carpetas y vestido de silla.
		Entrega los pedidos de mantelería al encargado de adquisición y logística
		Reporta daños de mantelería
	Control	Reporta daños de los equipos de lavandería y planchado
		Solicita insumos de lavado
		Registra diariamente los insumos ocupados
		Registra diariamente el inventario de manteles

<b>Nombre del Puesto</b>	Encargada de mantenimiento		
<b>Nivel en la organización</b>	Apoyo		
<b>Unidad</b>	Mantenimiento		
<b>Depende de</b>	Gerente general	<b>Código de puesto</b>	4.2
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción general

El encargado de mantenimiento se enfoca a realizar actividades de carácter preventivo y a solucionar los problemas de electricidad, carpintería, pintura y plomería de todas las unidades estratégicas.

### 2.- Actividad

Es de responsabilidad del encargado de mantención ejecutar de forma correcta las siguientes actividades.

Encargado de mantenimiento	Ejecución	Realiza trabajos eléctricos
		Realiza trabajos de carpintería
		Realiza trabajos de pintura
		Realiza trabajos de plomería
		Realiza presupuesto de trabajo
		Solicita mano de obra para la realización del trabajo
	Control	Revisa periódicamente las instalaciones eléctricas
		Revisar periódicamente el estado de muebles y trabajos en madera
		Revisa periódicamente el estado de la plomería
		Realizar informe periódico sobre el estado general de las instalaciones
Registra actividades de mantenimiento realizadas		

<b>Nombre del Puesto</b>	Encargado de adquisición y logística		
<b>Nivel en la organización</b>	Operativo		
<b>Unidad</b>	Adquisiciones y logística		
<b>Depende de</b>	Gerente de unidad	<b>Código de puesto</b>	4.2
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción general

El encargado de adquisiciones y logística es responsable de adquirir las materias primas necesarias para los procesos productivos y entregarlas de forma oportuna y en buen estado a las diferentes unidades estratégicas. También es de su responsabilidad transportar sillas, mesas, bajilla entre otros, a lugares donde se realizara algún servicio de banquetería.

### 2.- Plan estratégico

Es de su responsabilidad ejecutar de forma satisfactorias los siguientes planes de acción.

3.3.3	Identificar proveedores potenciales
3.3.4	Normalizar proceso de abastecimiento
3.5.4	Identificar e implementar tecnologías de apoyo para la coordinación entre abastecimiento y cocina

### 3.- Actividades

Es de su responsabilidad ejecutar de forma correcta las siguientes actividades.

Encargado de adquisición y logística	Dirección	Mantiene buena relación con proveedores
		Coordina reunión con jefe de operación y servicio
	Ejecución	Comprar y entrega a unidad pedido de Carnes y Pollos
		Comprar y entrega a unidad pedido de pescados y mariscos
		Comprar pedido y entrega a unidad de frutas y verduras
		Comprar y entrega a unidad pedido de lácteos y embutidos
		Comprar y entrega a unidad pedido de abarrotes
		Comprar y entrega a unidad pedido de artículos de aseo
		Comprar y entrega a unidad pedido de vinos
		Solicita cheques para pago de proveedores
		Realiza pago a proveedores
		Efectúa traslado de elementos necesarios para la realización de banquetería
		Realiza cualquier pedido de logística de los gerentes de unidades
		Efectúa limpieza del vehículo de la empresa
		Efectúa pedido de mantención del vehículo de la empresa
	Control	Registra las operaciones de compra diarias
		Registra las operaciones de logística diarias
Compara mercadería comprada con factura		



<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de cocina		
<b>Nivel en la organización</b>	Operativo		
<b>Unidad</b>	Cocina		
<b>Depende de</b>	Gerente de unidad	<b>Código de puesto</b>	5.1.1.1 5.2.1.1 5.3.1.1
<b>Dirige a</b>	Cocinero y ayudante de cocinero		

### 1.- Descripción general

Es el responsable que las actividades de almacenaje, limpieza, pre producción y producción realizas en la unidad de estrategia. El jefe de cocina dirige a todos los trabajadores de la unidad cocina, y promueve la seguridad e higiene en las actividades de producción.

### 2.- Plan estratégico

Es de su responsabilidad ejecutar de forma correcta los siguientes planes de acción.

3.1.1	Elaborar ficha técnica de cada producto
3.1.4	Normalizar procesos de almacenamiento y conservación de los alimentos
3.1.5	Establecer y aplicar normas de manipulación de alimentos y mantención de limpieza
3.1.6	Desarrollar plan de inducción orientado a las actividades de cocina

### 3.- Actividades

Es de su responsabilidad efectuar de forma satisfactoria las siguientes actividades.

Jefe de cocina	Planificación	Elabora recetas de cada producto
		Elaborar pedido de Carnes y Pollos
		Elaborar pedido de Pescados y mariscos
		Elaborar pedido de Frutas y Verduras
		Elaborar pedido de Lácteos y Embutidos
		Elaborar pedido de Abarrotes
		Elaborar pedido de Artículos de aseo
		Realiza cursos de inducción a cocineros y ayudantes
		Establece máximos y mínimos de productos pre elaborados
		Establece máximos y mínimos de mercadería
		Elabora manual de operación
		Solicita trabajos de mantenimiento de cocina
		Solicita trabajadores part time a gerente de unidad
		Solicita renovación de maquinaria
		Solicita renovación de utensilios de cocina
		Solicita utensilios de cocina a otra unidad
	Aprueba préstamo de utensilios de cocina a otra unidad	
	Dirección	Asigna tareas al personal de cocina
		Promueve la seguridad dentro de la cocina
		Promueve la limpieza en el trabajo
		Dirige la elaboración de pedidos
	Control	Compara registros de entrada y salida de mercadería
		Supervisa el funcionamiento de las maquinas conservadoras
		Supervisa el funcionamiento de las maquinas congeladoras
		Supervisa entrega de mercadería externa
		Supervisa el estado de la mercadería almacenada
		Supervisa nivel de stock de mercadería almacenada
		Supervisa limpieza de bodega
		Supervisa cantidad de stock de productos pre elaborados
	Registra cantidad producida diaria	

		Registra ingreso de mercadería diaria
		Registra salida de mercadería diaria
		Reportar mal funcionamiento de maquinaria
		Supervisar estado de productos terminados
		Supervisar estado de productos pre elaborados
		Supervisar abastecimiento de gas
		Supervisa limpieza de los utensilios de cocina
		Supervisa limpieza de platos
		Supervisa aseo en cocina
		Supervisa higiene del personal de cocina
		Realiza inventario de utensilios de cocina
		Revisa periódicamente el estado de los materiales y equipo usados en el área de cocina

<b>Nombre del Puesto</b>	Cocinero		
<b>Nivel en la organización</b>	Operativo		
<b>Unidad</b>	Cocina		
<b>Depende de</b>	Jefe de cocina	<b>Código de puesto</b>	5.1.1.1 5.2.1.1 5.3.1.1
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción general

El cocinero se ocupa de la limpieza de la unidad cocina, y de la pre producción y producción de platos de comida.

### 2.- Actividades

Es de responsabilidad del cocinero realizar de forma correcta las siguientes actividades.

Cocinero	Operaciones	Limpia maquinaria
		Limpia área cocina
		Limpia campana
		Limpia utensilios de cocina
		Limpia de platos
		Corta verduras
		Corta frutas
		Cuece verduras
		Descongela carnes y pollos
		Descongela pescados y mariscos
		Limpia piezas de carne y pollos
		Limpia pescados y mariscos
		Porcionar carnes y pollos
		Porcionar pescados y mariscos
		Elaboración de productos fríos
Elaboración de productos calientes		

<b>Nombre del Puesto</b>	Ayudante de cocina		
<b>Nivel en la organización</b>	Operativo		
<b>Unidad</b>	Cocina		
<b>Depende de</b>	Jefe de cocina	<b>Código de puesto</b>	5.1.1.3 5.2.1.3 5.3.1.3
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción general

El ayudante de cocina brinda apoyo en todas las actividades de limpieza, abastecimiento y pre elaboración realizadas en la unidad de cocina.

### 2.- Actividades

Es de responsabilidad del ayudante de cocina realizar de forma correcta las siguientes actividades.

Ayudante de cocina	Abastecimiento	Realiza aseo general de bodega
		Limpia maquinas congeladoras
		Limpia maquinas conservadoras
		Limpia anaqueles
		Realiza fumigación de bodega
		Registra ingreso de mercadería
		Clasifica mercadería
		Almacena mercadería en máquinas congeladoras
		Almacena mercadería en máquinas conservadoras
		Registra salida de mercadería
		Reporta bajo stock de mercadería almacenada

		Limpia de baños del personal
	Operaciones	Realiza fumigación de Cocina
		Pre elaboración de productos fríos
		Pre elaboración de productos calientes

<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de comedor		
<b>Nivel en la organización</b>	Operativo		
<b>Unidad</b>	Comedor		
<b>Depende de</b>	Gerente de unidad	<b>Código de puesto</b>	5.1.2.1 5.2.2.1
<b>Dirige a</b>	Garzón, ayudante de garzón y barman		

### 1.- Descripción general

El jefe de comedor dirige la fuerza de ventas por carta de la empresa a través de los garzones y ayudantes de garzones. Se responsabiliza del correcto servicio de los alimentos y bebidas producidas hacia los comedores, y el cumplimiento de los procesos que se deben llevar a cabo en el área de comedor.

### 2.- Plan estratégico

Es de responsabilidad del jefe de comedor la correcta ejecución de los siguientes planes de acción.

3.2.2	Diseñar plan de inducción orientado al servicio de comedor
3.2.3	Elaborar políticas de renovación de mantelería
3.2.4	Elaborar políticas de renovación de instrumentos de vajilla

### 3.- Actividades

Es de responsabilidad del jefe de comedor ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades

Jefe comedor	de	Planificación	Elabora presupuesto a clientes
			Elabora pedido de Bebidas
			Elabora pedido de Vinos
			Elabora pedido de Mantelería
			Elabora pedido de papel y plásticos
			Elabora pedido de frutas
			Solicita trabajos de mantención de comedor al gerente de unidad
			Solicita trabajadores part time a gerente de unidad
			Solicita renovación de loza
			Solicita renovación de cubiertos
			Solicita loza y bajilla a otra unidad
			Aprueba préstamo de loza y bajilla a otra unidad
			Establece máximos y mínimos para la adquisición de bebestibles y vinos
			Establece máximos y mínimos para la pre elaboraciones de jugos de fruta y aperitivos
			Informa sobre los stock de productos a personal de comedor
	informa sobre productos especiales a personal de comedor		
	Asigna tareas al personal de comedor		
	Asigna a garzones sectores de comedor		
	promueve la venta por medio del personal de comedor		
	Atiende a clientes de tipo evento		
	Facilita carta y realizar ventas sugestivas a clientela		
	Lleva comanda de pedido a producción		
	Lleva comanda de pedido a cajero de unidad		
	Entrega del producto		
	Sigue continuamente las mesas		
	Control	Supervisa las actividades de servicio realizada por el personal de comedor	
		Supervisa las actividades realizadas por barman	
		Supervisa el aseo de baños del servicio	

		Supervisa limpieza de cubiertos
		Supervisa aseo de comedor
		Supervisa aseo de terraza
		Supervisa aseo de entrada
		Supervisa montaje del comedor
		Supervisa desmontaje del comedor
		Supervisa presentación del personal de comedor
		Supervisa limpieza de alcuzas
		Revisa periódicamente el estado de los materiales y equipo usados en el área de comedor
		Realiza inventario de loza y cubiertos
		Registra reservas telefónicas
		Registra reservas de presupuestos

<b>Nombre del Puesto</b>	Garzón		
<b>Nivel en la organización</b>	Operativo		
<b>Unidad</b>	Comedor		
<b>Depende de</b>	Jefe de comedor	<b>Código de puesto</b>	5.1.2.1 5.2.2.1
<b>Dirige a</b>	Garzón, ayudante de garzón y barman		

### 1.- Descripción general

El garzón se ocupa de preparar el comedor de servicio, efectuar ventas de carta y presupuestos y atender a la clientela.

### 2.- Actividad

Es de responsabilidad del garzón ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Garzón	Servicio	Limpia cubiertos
		Limpia baños de clientes
		Limpia comedor
		Limpia de terraza
		Limpia de entrada
		Limpia de alcuzas
		Limpia de mesas
		Realizar fumigación de comedor y terraza
		Repone alcuzas
		Repone Servilleteros
		Viste mesas con la mantelería respectiva
		Viste sillas

	Realiza montaje de mesas
	Informa sobre stock de productos
	Recibe a la clientela de forma amable y la distribuye de forma ordenada
	Facilita carta , realizar ventas sugestivas a clientela y toma pedido
	Lleva comanda de pedido a cocina
	Lleva comanda de pedido a cajero de unidad
	Revisa la presentación y porción de los platos
	Entrega del producto
	Sigue continuamente las mesas
	Retira platos y vasos sucios de las mesas
	Se despide del cliente y lo invita a regresar

<b>Nombre del Puesto</b>	Ayudante de garzón		
<b>Nivel en la organización</b>	Operaciones		
<b>Unidad</b>	Comedor		
<b>Depende de</b>	Jefe de comedor	<b>Código de puesto</b>	5.1.2.2 5.2.2.2
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción general

El ayudante brinda apoyo al garzón en las actividades de preparación de comedor y limpieza.

### 2.-Actividades

Es de responsabilidad del gerente general ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades

Ayudante de garzón	Servicio	Limpia cubiertos
		Limpia baños de clientes
		Limpia de comedor
		Limpia de terraza
		Limpia de entrada
		Limpia de alcuzas
		Limpia de mesas
		Realiza fumigación de comedor y terraza
		Repone alcuzas
		Repone Servilleteros
		Viste mesas con la mantelería respectiva
		Viste sillas
		Realiza montaje de mesas
		Retira platos y vasos vacíos de las mesas
Entrega de manteles sucios a logística		

<b>Nombre del Puesto</b>	Barman		
<b>Nivel en la organización</b>	Operativo		
<b>Unidad</b>	Comedor		
<b>Depende de</b>	Jefe de comedor	<b>Código de puesto</b>	5.1.2.4 5.2.2.4
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción genera

El barman se encarga de los pedidos de bebestible realizados por el cuerpo de garzones.

### 2.-Actividades

Es de responsabilidad del barman ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Barman	Operación	Limpia de barra de bar
		Limpia cristalería
		Prepara jugos de fruta natural
		Prepara postres
		Prepara aperitivos
		Re abastece las maquinas con bebidas
		Reporta falta de stock de bebestible
		Facilita el pedido de bebestible

<b>Nombre del Puesto</b>	Cajero		
<b>Nivel en la organización</b>	Operativo		
<b>Unidad</b>	Comedor		
<b>Depende de</b>	Gerente de unidad	<b>Código de puesto</b>	5.1.2.5 5.2.2.5
<b>Dirige a</b>	-----		

### 1.- Descripción general

El cajero se ocupa de realizar y registrar todas las operaciones que involucran ingresos y egresos de dinero de la caja de la unidad de negocios.

### 2.-Actividades

Es de responsabilidad del cajero ejecutar de forma satisfactorias las siguientes actividades.

Cajero	Servicio	Recolectar sencillo de efectivo
		Registrar cuentas de consumo de cada mesa
		Valorizar cuentas de consumo
		Proporciona vuelto
		Atiende preguntas de clientes
	Ejecución	Atiende llamadas telefónicas
		Recibe factura de proveedores
		Realiza facturas a clientes
		Coloca música ambiental
	Control	Cuadra caja
		Registra recados para gerente
		Guarda documentos importantes
		Registra ingreso por venta diario
		Registra ingreso por pago de reserva diario
		Registra pago a proveedor diario
Registra cuentas por cobrar diaria		

		Registra gasto de caja chica
		Registra pago de sueldos diarios
		Registra gasto diarios
		Registra reservas telefónicas

## **Anexo 31. Unidades de trabajo**

### **1. Directorio**

El directorio está compuesto por el presidente y miembros del Directorio. Estos Directores son miembros de la familia fundadora y poseen propiedad sobre la compañía. El objetivo del directorio familiar es asegurarse de la supervivencia de la compañía logrando los objetivos financieros establecidos. Para lograr estos objetivos el directorio es cercado a la gerencia y se preocupa de la postura estratégica, la gestión de la cartera de negocios y la gestión de personal clave.

### **2. Gerencia**

La unidad gerencia está conformada por un gerente general y un gerente por cada unidad estratégica y su objetivo es cumplir las directrices y metas indicadas por el directorio para ello la gerencia se ocupa de la planificación, dirección, ejecución y control de todas las actividades que sirven de apoyo a las actividades fundamentales de la compañía y también representan el principal motor de ventas de presupuestos empresariales y de evento de tamaño superior a las 200 personas. Las actividades de apoyo se realizan a nivel central y a nivel de unidad estratégica.

### **3. Apoyo administrativo**

La unidad apoyo administrativo la integran el controlador de costos y el ayudante administrativo y tiene como objetivo crear información relevante y oportuna para el directorio y gerencia. A su vez el apoyo administrativo se preocupa de realizar gestión de cobranza y depósitos.

### **4. Mantenimiento**

La unidad de mantenimiento se compone del encargado de mantenimiento y encargada de lavandería y su objetivo es brinda apoyo a todas las unidades estratégicas en tareas relativas a la mantención de infraestructura y al lavado de artículos de servicio.

### **5. Compras y Logística**

La unidad de compras y logística tiene como objetivo realizar los diferentes pedidos de insumos de las unidades estratégicas y distribuirlas de forma oportuna. A su vez realiza movimiento de maquinarias, mobiliario, mercadería, y otros tipos de activos, entre unidades estratégica de negocios o algún evento a realizar de forma externa.

## **6. Unidades estratégicas**

Las unidades estratégicas son los restaurantes o casino de empresa que administra la compañía. A nivel de unidad estratégica se realizan las actividades fundamentales con la intención de producir diferentes productos finales y servicio en cada una de las unidades. Las unidades son dirigidas por el gerente de unidad y se divide en cocina y comedor.

### **6.1 Cocina**

En la unidad de cocina está constituida por los puestos de jefe de cocina, cocinero y ayudante de cocina. En la cocina se realizan actividades fundamentales de abastecimiento y operaciones. El objetivo de la unidad cocina es elaborar productos sabrosos de forma higiénica y rápida. La unidad de cocina debe realizar el pedido de producción de forma ininterrumpida.

### **6.2 Comedor**

La unidad comedor es la que tiene el contacto directo con la clientela y está formada por Jefe de comedor, garzón, ayudante de garzón, barman y cajero. El objetivo de la unidad de comedor es atender a todos sus clientes en un ambiente grato y limpio, ofreciendo un servicio amable y fluido. El cuerpo de garzones representa la fuerza de venta por carta de la empresa

