

REFLEXIONES ESTUDIANTILES

DANIEL FRANCISCO CALDERÓN CIFUENTES
DIEGO ALEJANDRO BENAVIDES SANABRIA
KATHERIN PAOLA CAICEDO ARDILA
LORENA GAITÁN TAUTIVA
NICOLÁS GONZÁLEZ RAMÍREZ

Estudiantes de primer semestre de la Facultad de
Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la
Universidad Externado de Colombia, correo-e: danielfr.
calderon@gmail.com.



ANÁLISIS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TURÍSTICO RESTAURANTE EL OLIVAR¹

ANALYSIS OF A TOURISM INDUSTRY COMPANY. THE RESTAURANT "EL OLIVAR"

¹ Fecha de recepción: 17 de junio de 2013.

Fecha de aceptación: 16 de agosto de 2013.

Para citar el artículo: Calderón, D.; Benavides, D.; Caicedo, K.; Gaitán, L. y González, N. (2013). "Análisis de una empresa del sector turístico: Restaurante El Olivar", en *Anuario Turismo y Sociedad*, vol. xiv, pp. 255-269.

Resumen

En la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, se realiza un proyecto integrador de todos los espacios académicos competentes en la Facultad. El objetivo principal del proyecto varía cada semestre y en este caso tiene el fin de analizar una empresa del sector turístico, desde su organización y funcionamiento. En esta ocasión la organización con enfoque administrativo seleccionada para el desarrollo del proyecto fue el Restaurante El Olivar. Los resultados obtenidos han sido plenamente satisfactorios, demostrando las características que necesita una organización para ser exitosa y los requerimientos indispensables para llegar a ser un excelente administrador. Así mismo, se logró tener un acercamiento al funcionamiento de la industria turística y comercial de Bogotá.

Palabras clave: Cocina fusión; Empresa; Sistema; Turismo; Producto; Calidad; Restaurante El Olivar.

Abstract

In the Faculty Hospital and Tourism Management of University Externado of Colombia, the students made a project named "Proyecto Integrados". This project integrates all subjects of the semester and the objective varies each one. In this article we analyze a company in the tourism field since its organization and operation. This time the organization selected for the project was the restaurant "El Olivar". The results have been completely satisfactory, and show which characteristics make a successful manager. This study also shows how the tourist industry works.

Keywords: Fusion Cuisine; Company; System; Tourism; Product; Quality; The Olivar Restaurant.

Objetivo

Analizar una empresa del sector turístico desde su organización y funcionamiento.

Introducción

El conocer los criterios básicos que justifican la estructura de la organización es el punto de partida para el desarrollo de este proyecto, que nos conduce a la identificación de la planificación estratégica, el control administrativo y el control operacional que se maneja dentro de una organización. Para aplicar lo anterior al restaurante elegido es necesario entender con profundidad los procesos de información y operaciones que hacen posible la actividad de ofrecer alimentos y bebidas a los comensales.

En este caso se ha escogido el Restaurante El Olivar, ubicado en el barrio La Candelaria, y con un concepto diferente a los demás restaurantes de la zona, se ha enfocado en brindar un excelente servicio, calidad y ambiente para sus clientes, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la zona y el incremento del turismo en ese sector. Es importante considerar que esta empresa es adecuada para realizar un exhaustivo análisis ya que cuenta con una estructura organizacional para dar respuesta a la pregunta ¿Que implica comprender una organización como sistema? Dicha comprensión implica la inclusión plena al interior de la organización en la cual se pudo observar que todos los aspectos que integran a esta empresa son fundamentales para alcanzar el éxito.

En el siguiente proyecto se inicia con una contextualización en la que se clasifica la empresa en un análisis de los factores externos que sirven para facilitar los elementos que justifican los cambios de una organización determinada, en el momento de aplicar una matriz interna funcional en la que se determinen los procesos operacionales, niveles de responsabilidad, cargos funcionales adaptándose a su macro entorno. Mediante este análisis se obtiene y evalúa la organización como unidad en la que se distinguen deberes y responsabilidades de todos los funcionarios que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, para lo

cual es necesario tener en cuenta cómo se maneja la organización en su interior ya que de esto depende que sea eficiente y obtenga mayor productividad. Es por esto que mediante este proyecto se evaluará la organización desde todos los factores que influyen en ésta y, mediante varias entrevistas y visitas al restaurante, con la ayuda de su representante se indagará acerca de sus procesos y funcionamiento, para así dar cuenta del pensamiento y ordenamiento sistémico de esta organización.

Metodología

Desarrollo de la investigación:

- Fases de la investigación: la exploración al interior del restaurante El Olivar fue dividida en tres fases:
- La búsqueda del establecimiento. El equipo de trabajo hizo un amplio recorrido por diversas empresas del sector turístico en la ciudad de Bogotá. Después de solicitar la aprobación del estudio a un gran número de empresas, se llegó al restaurante El Olivar, en donde el gerente aprobó inmediatamente la realización de dicho estudio.
- La segunda fase fue la inmersión plena al interior de la organización. Comprenderla como sistema, analizar a plenitud su funcionamiento e identificar la manera como llegaron a posicionarse satisfactoriamente en el mercado, fueron los factores más importantes en la etapa principal de la investigación.
- La fase final fue la unificación de los resultados arrojados durante el tiempo de inmersión en el restaurante. Dichos resultados, unidos con los conceptos y las teorías aprendidas en la Universidad, se convirtieron en el proyecto plasmando en este documento.

Para el desarrollo de este proyecto, también se utilizaron diversas herramientas con el fin de lograr la recopilación de la información pertinente al tema. Entre estas se encuentran las entrevistas realizadas a los miembros de la empresa. Un trabajo de campo, con observación, en donde se interactuó con el entorno tanto interno como externo de la organización. Es por esto que el uso de fuentes tanto primarias como secundarias fue clave para el éxito de la investigación.

Restaurante fusión, en el centro histórico capitalino

El Restaurante El Olivar es una integración de comida fusión y ambiente tranquilo, el cual permite que sus comensales disfruten de una nueva experiencia culinaria. Alirio Beltrán, dueño y administrador de la organización, ha considerado crear platos a través de la cocina internacional en combinación con productos nacionales, generando un interesante concepto que lo diferencia de los demás establecimientos ubicados en el sector.

El restaurante está ubicado en la localidad de La Candelaria la cual, de acuerdo con el Decreto 664 de 2011, se encuentra clasificada dentro de las 19 ZIT's "Son áreas identificadas dentro de la ciudad, sobre las cuales se focalizarán y priorizarán intervenciones con el fin de consolidar y potencializar la actividad del turismo de la ciudad" (OBREGON, 2011). Como "zona de interés turístico de tipología cultural la localidad abarca algunas áreas de proyectos urbanos donde se involucran trabajos de mejoramiento de los atractivos turísticos y de la estructura urbana que lo sostiene" (Económico, 2011), siendo uno de los mejores preservados en Latinoamérica. La localidad está ubicada en el centro de la capital y limita, al norte, con la localidad de Los Mártires; al sur, con la localidad de San Cristóbal; al oriente, con la localidad de Santa Fe y al occidente, con la localidad de San Antonio.

La arquitectura candelaria



Fuente: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/multimedia/galeria/bogota>

Al estar ubicado estratégicamente en el centro de la ciudad, el restaurante cuenta con una ventaja por su ubicación, rodeada de importantes atractivos turísticos, como museos, teatros, plazas públicas, bibliotecas, entre otros puntos de interés cultural, por lo cual la gerencia se encuentra muy interesada en el fomento del turismo, ya que los turistas son una gran parte de su fuente de ingresos.

La Candelaria, por otra parte, es la única localidad que cuenta con una sola Unidad de Planeación Zonal, como lo cita el Decreto 492 de 2007, "Que busca consolidar el Centro como espacio económico, social, cultural, hospitalario, de servicios y universitario de la región y el país. Para ello se deberá promover la concentración de inversión en su área y la utilización de los instrumentos de gestión previstos en la ley y en el Plan de Ordenamiento Territorial" (MORENO, 2007). Se notifica la localidad bajo el Numero 94 UPZ de tipología 8, es decir, un área destinada a producir en condiciones especiales. El uso de suelo permitido en esta UPZ es de interés cultural, como lo cita el Decreto 606 de 2011, con lo cual, debido a los servicios prestados por el restaurante, se determina que El Olivar cumple con la norma: "este establecimiento sí puede funcionar dentro de esta zona, y este

restaurante ayuda a promover y aprovechar el patrimonio de esta área, porque beneficia la infraestructura construida para el desarrollo de nuevos usos y actividades, garantizando la sostenibilidad de esta zona” (General, 2011).

En el año 2007, dentro de la localidad se creó la Zona C, una asociación de comerciantes conformada por empresarios que desarrollan formalmente diferentes actividades, convencidos de que el desarrollo organizado de su objeto social impulsa el turismo de calidad y el crecimiento económico del sector, predominando así las acciones de responsabilidad social.

Marco legal

El restaurante El Olivar se encuentra registrado legalmente como inversiones La Fe S.A. Su representante legal es ALIRIO BELTRÁN y el restaurante se encuentra ubicado en la carrera 6 N°. 10-40, Bogotá DC. Esta sociedad tiene como objeto social la prestación de servicios gastronómicos tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo programas, cursos y entrenamientos relacionados con el objeto principal. El establecimiento podrá fusionarse con otra sociedad que tenga igual o similar objeto social.

El Olivar, al ser una empresa legalmente constituida, sigue lo establecido en la Ley 300, cuenta con Registro Nacional de Turismo, gracias a que se encuentra ubicado en un lugar turísticamente reconocido gracias a su gran variedad de atractivos (Congreso de la Republica, 1996). De acuerdo con la Ley 300 de 1996 y la Ley 1101 de 2006, es un establecimiento de gastronomía y bar, pues la organización presta un servicio especializado y así mismo existe una contribución parafiscal para el fomento y competitividad del turismo (Congreso de Colombia, 2006). Por otro lado, al hacer un análisis al interior del restaurante se percibió que no cuenta con un código de ética propiamente establecido; sin embargo, están establecidas verbalmente normas básicas de convivencia dentro de las cuales la principal es el respeto. El restaurante promueve los valores éticos comunes de humanidad como el respeto y tolerancia (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2001).

El Olivar forma parte de la Zona C, asociación conformada por los diferentes establecimientos tanto gastronómicos como culturales, educativos y de alojamiento ubicados en La Candelaria para la promoción del turismo. Así mismo, pertenece a la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica –ACODRES–,



Fuente: Alejandro Benavides

que representa la industria gastronómica impulsando su desarrollo en un marco tanto económico como sociocultural.

La Candelaria cuenta con una organización gubernamental –Alcaldía Menor de la localidad–, que planifica y promociona el producto turístico, gestionando un buen estado de la infraestructura para la llegada y recorrido del turista y de los habitantes, como de promover un ambiente sostenible para el turismo.

Marco cultural

En pleno Centro Histórico y Turístico de Bogotá, detrás de la Catedral Primada, nace el Restaurante El Olivar. En esta parte de la ciudad, la mayor parte de las construcciones que allí se conservan, forman parte del Patrimonio Histórico y han sido declaradas bienes de interés Histórico y Cultural. Forma parte de la Localidad 17 (división administrativa de la ciudad), que lleva su mismo nombre, y está ubicada de sur a norte entre las calles 6ª y Avenida Jiménez y de oriente a occidente entre la Avenida Circunvalar y la carrera 8ª.

El punto Central es la Plaza de Bolívar, en homenaje del libertador Simón Bolívar a partir de 1846. Se dice que la ciudad se inició en este lugar con 12 chozas que la conformaban. Esta plaza representa la importancia del sector, ya que se encuentran las principales instituciones, como Congreso de la República, Catedral Primada, Palacio de Justicia, Alcaldía Mayor (Palacio Liévano), Colegio Mayor de San Bartolomé y la Casa del 20 de Julio, donde se dio el grito de Independencia. Concentra la mayor actividad cultural con cerca de 500 instituciones, grupos artísticos, museos y centros de investigación o formación, que se convierten en sus principales atractivos para locales y turistas.

Aunque es una de las localidades más pequeñas de la ciudad, La Candelaria es contra-

dictoria en sus inconmensurables atractivos como en su identidad histórica. Reconocida como el punto de encuentro para los bogotanos y principalmente para los turistas, la localidad se interpone como un nuevo e innovador centro gastronómico, ofreciendo en sus atractivos platos típicos nacionales e internacionales que convergen en un mercado culinario del cual hace parte el restaurante El Olivar. La planta física del producto gastronómico posee equipamiento e instalaciones que permiten un buen desarrollo de las actividades y permiten un reconocimiento afectivo por parte del turista hacia el producto ofrecido. El Olivar a su vez cuenta con una infraestructura que posibilita la accesibilidad, a la vez de diversos medios de transporte público y señalización que permitirán al turista un recorrido por el centro histórico de la ciudad.

El nombre está inspirado en el olivar, lugar o plantación donde prospera el olivo, árbol longevo y de gran resistencia que representa para el mundo occidental paz y abundancia (Universidad Politécnica de Madrid, 2005), del cual se extrae el delicioso Aceite de Oliva, ingrediente presente en todos los platos ofertados por el restaurante.

Así como escribió el poeta RAFAEL ALBERTI, este restaurante desea que sus visitantes sientan que “La primavera ha venido, dejando en el olivar, un libro en cada nido. Vivir leyendo, leyendo mientras la paz en el mundo no se nos vaya muriendo. Paz, paz, paz para leer un libro abierto en el alba y otro en el atardecer” (ALBERTI, 2007)

Análisis Interno

Estructura organizacional

Este establecimiento gastronómico se encuentra dirigido por su propietario, Alirio Beltrán, de 50 años de edad. Estudió arquitectura en la Universidad Nacional de Colombia e hizo

estudios complementarios en gastronomía, organización y montaje de restaurantes. Como gerente, representa la autoridad formal obtenida bajo la obediencia y el liderazgo, tomando como base la motivación hacia sus empleados por medio de incentivos y capacitaciones hacia sus áreas de trabajo, generando especialización en el equipo de empleados, por ejemplo: cada trabajador en el restaurante está especializado en su área y se trabaja en su motivación laboral.

El gerente planea los procedimientos tratados en el restaurante frente a una responsabilidad de cargos, cuya elección es un proceso científico, con lo que se logra una división de trabajo hacia sus empleados. Como consecuencia, las características del gerente y el cómo laborar en su establecimiento, están basados en los fundamentos principales de la teoría fayolista y taylorista (FAYOL & TAYLOR, 1979).

En cuanto a los 14 puntos mencionados por Deming, la organización sugiere un nuevo pensamiento en los individuos, pues la idea es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, investigación y mejora constante y no solamente pensar en hacer dinero. Es por esto que El Olivar invierte en los empleados para que se sientan más seguros e identificados con su labor dentro de la organización y puedan desarrollar nuevos métodos para permanecer en el mercado. Dentro del campo de la gastronomía, la constancia en el propósito se refiere a la innovación; de los platos ofrecidos, investigación; sobre nuevos campos dentro de este mismo, mejoramiento continuo del producto y servicio; por medio de la capacitación y supervisión de cada uno de los empleados, mantenimiento de los equipos, e incorporando nuevas ayudas para la producción de la materia prima.

El restaurante ha elaborado una filosofía de modo que sea aceptada por todos los empleados de la organización y así facilitar su labor.

La mejora continua debería ser un objetivo permanente dentro de todas las organizaciones para que se trabaje siendo consciente de que no se pueden permitir defectos o incumplimientos en la entrega del producto y/o servicio de materia prima para el cliente. Por esto, el gerente de El Olivar se ha encargado de que cada uno de sus empleados trabaje con mucha eficacia y eficiencia, brindándoles confianza, para que cada uno de ellos pueda desempeñar un buen trabajo con el objetivo de mejorar cada uno de los procesos y revisándolos en cada uno de sus pasos para que en el momento definitivo, es decir, en el momento de llevar el producto final a la mesa, se evalúen todos los pasos del procedimiento y finalmente determinar en qué parte del proceso se produjeron errores.

Esta organización cuenta con proveedores recomendados que afianzan la relación a largo plazo, es decir que existe lealtad y confianza que permiten eliminar las barreras que pueden existir entre estas dos partes, logrando el mejoramiento continuo que desea la organización. Como ya se dijo, la mejora continua debería ser un objetivo que tienen todas las organizaciones, pero además se debe pensar en la mejora de los sistemas para alcanzar las metas por medio de diferentes métodos. Dentro de la organización, la clave para lograr esta mejora es trabajar en equipo, desde el director general hasta sus trabajadores, como lo son los meseros, auxiliares de cocina, entre otros. A pesar de esto, es claro que la gerencia es la que toma el primer paso, al ser responsable del comienzo de este proceso en materia de calidad y productividad y se encarga de determinar la competencia que afecta la calidad del producto; proporcionar formación a los empleados para superar estas competencias; evaluar la eficacia de las acciones tomadas; asegurarse de que su personal sea consciente de la importancia de sus actividades y de que con esto contribuyen al logro de los objetivos de la organización. En esta organización es de gran importancia ejercer el liderazgo

con el fin de que cada uno de los empleados se esfuerce buscando cumplir los objetivos propuestos para un beneficio común, ayudándole así a realizar su labor en forma correcta y eliminando el temor al cambio para lograr mejor calidad y productividad y que cada uno de los integrantes de la organización se sienta seguro en el momento de afrontar cualquier cambio. Para lograr la transformación total, la clave es que cada uno de los miembros de la empresa que participen de forma directa o indirecta comiencen a pensar que el trabajo de cada cual debe brindarle satisfacción real al cliente.

El gerente piensa que es necesario mejorar la rapidez y accesibilidad a la información de la organización, por lo cual, dentro de este sistema, se implementa la estrategia para que una empresa sea exitosa. Todos los miembros deben trabajar con un objetivo común: en El Olivar, el gerente se encarga de que cada uno de sus empleados trabaje de forma estratégica, es decir, analizar la situación tanto interna como externa, con ayuda de la matriz DOFA para determinar dónde se encuentra la organización. Esto implica saber a dónde queremos llegar con ayuda de la misión, visión y valores de esta, teniendo claro qué caminos se van a utilizar para llegar hasta allí. Se debe contar con un plan estratégico, que en este caso lo realizó ALIRIO BELTRÁN, basado en factores como los productos y servicios que se van a ofrecer, qué demanda del mercado se va a satisfacer, a qué segmento de clientes atender, qué método de ventas se va a utilizar, entre otros. Pero para implementar la estrategia se debe tener en cuenta una serie de pasos, según el gerente de esta organización: asignar los recursos necesarios, establecer la estructura humana, establecer responsabilidades y, por último, manejar el proceso, evaluar resultados y hacer los ajustes necesarios.

El restaurante El Olivar cuenta con una serie de pasos de gran importancia para ofrecer un buen servicio a los clientes y que se retiren

de este con la satisfacción de haber recibido un trato adecuado y así mismo pueda, recomendar el establecimiento, ya que este se basa en la publicidad voz a voz. Entre estos pasos podemos encontrar:

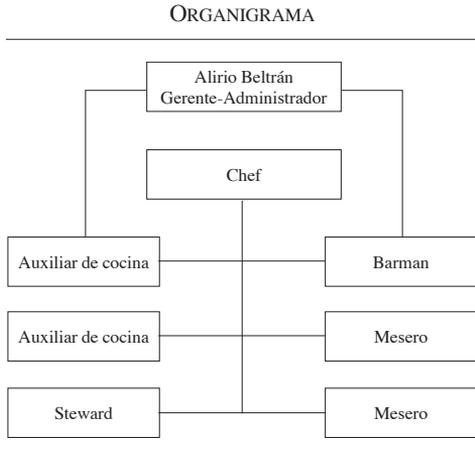
1. Dar la bienvenida al cliente y acompañarlo a la mesa.
2. Presentarle el menú y sugerirle la especialidad del día.
3. Revisar la mesa constantemente, preguntando cómo está la comida, si está satisfecho y si necesita algo.
4. Estar siempre atentos durante el servicio.
5. Despedir al cliente, agradeciéndole la visita.

En la cocina, y en cooperación con el chef, está presente el concepto de división de trabajo, el cual se evidencia en los cargos de asistente, como ANDREA BERNAL, tecnóloga del Sena, y FELIPE GONZÁLEZ, gastrónomo de la escuela de gastronomía MARIANO MORENO, ambos especializados en el desempeño de cocina fría, caliente y postres. Igualmente, ELIZABETH NOGUERA, quien se desempeña como bartender, y tres meseros en el área de servicio.

Cada uno demuestra disciplina, respetando los acuerdos de convivencia que se establecen en el restaurante, siendo resultado del liderazgo y la organización frente al gerente. Esta unidad de dirección tiene como objetivo un mejor rendimiento y eficacia dentro de sus labores, logrando iniciativa y espíritu de equipo.

Según lo observado en la organización y su funcionamiento administrativo, se podría clasificar dentro de los diseños tradicionales de una empresa de estructura simple, ya que se caracteriza por poseer un alto grado de

centralización, en donde la toma de decisiones se concentran en un solo punto. En este caso recae esta responsabilidad en el gerente y administrador, ALIRIO BELTRÁN, quien es el único que posee la facultad de decidir sobre los procesos y evolución del restaurante.



Fuente: Elaboración propia.

Conocer los criterios básicos que justifican la estructura de la organización es el punto de partida a la solución de la pregunta problema, que nos lleva a identificar el punto operacional del restaurante (CHARLES y GARETH, 1996: 321-351).

El tipo de organigrama utilizado por la empresa denota que está organizada como una burocracia, donde el gerente, Alirio Beltrán, es el dueño y la cabeza de la organización: de él dependen directamente todos los empleados. Tiene una estructura jerárquica organizada con una división del trabajo por especialización. El organigrama se representa por medio de rectángulos del mismo tamaño: en el primer nivel está el gerente, quien se encarga de contratar a todos los empleados; en el segundo nivel está el chef, segundo al mando. El gerente y el chef son los directores de la organización; en el tercer nivel están los otros empleados del restaurante, como son los auxiliares de cocina y el steward, que hacen

parte del área de alimentos; el barman y los meseros, que hacen parte del área de mesa y bar. En el organigrama se observa el vínculo entre todos los miembros de la organización al interior de la empresa.

Por otro lado, El Olivar está dirigido bajo un tramo de control amplio, ya que las órdenes recaen directamente del gerente hacia todos los empleados; aunque presenta una baja formalización y muchas veces las instrucciones se dan de forma verbal, los procesos se encuentran estandarizados. Al ser una pequeña empresa, el restaurante maneja bajos niveles de departamentalización (CHIAVENATO, 1988: 184-204).

La división por departamentos existente se ve reflejada en dos tipos:

- Departamentalización funcional: en el restaurante El Olivar, de acuerdo con la especialización del empleado, se define su labor y desempeño en la organización.
- Departamentalización producto: con respecto al restaurante, busca que por medio de su oferta innovadora se logre satisfacer las necesidades del cliente.

En cuanto al cambio y estabilidad que se vive al interior de la organización, esta empresa se puede catalogar como de alta probabilidad de supervivencia, ya que presenta un alto nivel de estabilidad, reflejada en una rentabilidad estable y un cambio medio en las acciones/ actividades del restaurante (TERRY, 1980: 129-133).

Con respecto a los cambios generados en la empresa, el nombre del restaurante fue uno de ellos, pasando de “Bistro 6” a “El Olivar”; adicionalmente se innova la manera de realizar las comidas y su organización, frente a lo cual se puede decir que el método utilizado para implementar el cambio fue el rediseño organizacional.

A partir de la evaluación de los precios de los servicios prestados y los resultados económicos del restaurante, se consideraron como fuerzas a favor del cambio la competencia y la economía, llegando a la toma de las anteriores las decisiones. Sin embargo, como ya se mencionó, se puede encontrar una resistencia al cambio si se tiene en cuenta la falta de recursos, que impide, por ejemplo, el implemento de sucursales.

En este restaurante se da prioridad a la calidad en sus productos, ya que no compite con precios bajos; por el contrario, dicha calidad sacrifica la economía de precios y busca una racionalización de los recursos para su correcto aprovechamiento.

Por otra parte, la motivación se ve materializada en la capacitación especializada que se ofrece a los empleados para que logren un desarrollo profesional y puedan desempeñar en forma cada vez más eficiente y profesional sus labores dentro del restaurante. También se capacita en temas relativos a la calidad, conservación del medio ambiente y utilización de los recursos.

Cadena de valor

Teniendo en cuenta la misión y visión de El Olivar, al evaluar su compromiso con la variedad turística se percibe que ante todo el restaurante se preocupa por prestar un servicio de calidad, teniendo en cuenta todos los factores externos, como el mantenimiento de los recursos utilizados para que en el futuro puedan ser empleados de la misma manera. Es por esto que el gerente siempre trata de generar conciencia en sus empleados en la manipulación y desecho de los recursos (Interlatin Corporation, 2007).

La principal característica del restaurante es que oferta buen servicio, combinado

con calidad y ambiente para sus clientes, y genera tanto desarrollo como evolución de los empleados y la organización. De este modo, dentro de la estructura de la empresa se puede encontrar aplicada la efectiva teoría de sistemas, según la cual todos interactúan por un fin común, mejorando con el tiempo, compuesto por equipos e ideas que evitan a toda costa desaciertos en la elaboración de tareas, puesto que con una parte que falle puede alterar el funcionamiento de toda la organización. ALIRIO BELTRÁN ha optado por generar y transmitir un enfoque claro de sus objetivos de una forma armónica, teniendo en cuenta todos los factores externos que pueden influir en el desempeño de la empresa.

El restaurante maneja el concepto de comida fusión, un logro innovador dentro de este alcanzado por ÓSCAR LEÓN, chef del restaurante, quien en sus 15 años de experiencia ha desarrollado una importante innovación en sus platos, demostrando la diversificación en sus comidas como una ventaja competitiva al generar nuevos productos según lo requiera el mercado.

El gerente del restaurante no se ha preocupado mucho por la publicidad, pues le preocupa invertir más en la calidad. Una de las técnicas publicitarias que utiliza es el voz a voz, además de otras publicaciones que se han elaborado gratuitamente con organizaciones de gran influencia, como la aerolínea colombiana Avianca, y canales, como City Tv, RCN, Travel & Living Channel, entre otros. Es por esto que dentro los aportes positivos que se han realizado, se elaboró una página web para el restaurante, en la que se encuentra toda la información referente al establecimiento, como el menú, e-mail y teléfono por si se desean hacer reservas. Así mismo, un perfil en la red social Facebook, que busca la promoción masiva de la empresa para que sea reconocida en el mercado colombiano.



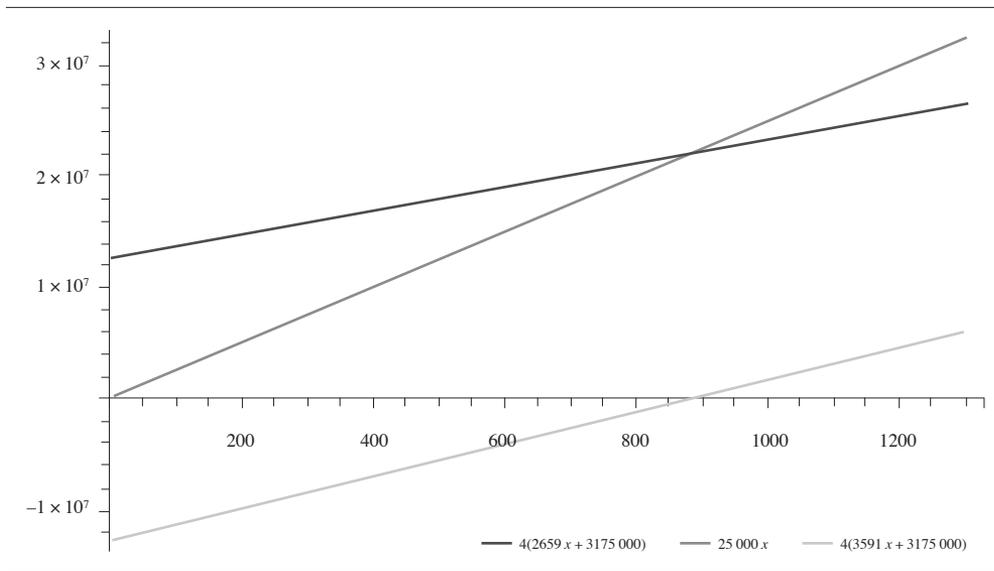
Fuente: <http://es.wix.com/>

Análisis cuantitativo – punto de equilibrio

En la siguiente gráfica se ilustra información financiera de la empresa en cuanto a su punto de equilibrio, para demostrar que sí es una organización económicamente productiva.

Punto de equilibrio

Basado en lo anteriormente ilustrado y las diferentes entrevistas realizadas al gerente de la organización, la información financiera que se obtuvo fue limitada, por lo tanto el estudio realizado no es muy amplio. En consecuencia,



Fuente: <http://www.wolframalpha.com/>

se realizó y evaluó el punto de equilibrio en función de los costos, ganancias e ingresos (ARYA, 2002). Y se muestra como resultado que el restaurante El Olivar está superando en ventas su punto de equilibrio, demostrando que se están generando utilidades y la organización cumple los propósitos planteados como empresa (WEBER J. E., 1982).

Además, se observa que Alirio Beltrán está en una constante búsqueda por reducir sus costos y maximizar sus ingresos. Esto se ve reflejado en que al tener un proveedor fijo, puede hacer un uso adecuado y óptimo de los recursos. Él hace su compra de alimentos en las centrales mayoristas de la ciudad, en donde encuentra su materia prima de forma totalmente personalizada, lo cual se ajusta a sus necesidades, generando así beneficios en cuanto a costos y calidad de productos.

Análisis externo

Impactos del establecimiento en el entorno
Aunque su entorno presenta factores negativos que influyen en el turismo, Alirio Beltrán ha procurado dentro de su restaurante promover un ambiente sostenible, evidenciando en su mayoría los impactos positivos:

Teniendo en cuenta el estudio y análisis reflejados en los impactos anteriores, podemos deducir que ese trata de un establecimiento que aporta turísticamente al sector, pues permite y facilita el contacto con extranjeros, evidenciando una sostenibilidad dentro y fuera del restaurante.

Estudio de producto

La empresa se ve directamente asociada con la gastronomía como producto, ya que hace parte de la cultura de un destino, en la medida en que la gastronomía no solo es promocionada en los restaurantes, sino que, por el contrario, la podemos encontrar en diferentes puntos, razón por la cual se ha propiciado que

TABLA 1. Impactos restaurante El Olivar

Impacto	Positivos	Negativos
Sociocultural	Desde la perspectiva sociocultural se puede observar que la actividad del restaurante incrementa la ocupación de la población en particular. Por su parte, el gerente impulsa la participación de las mujeres y jóvenes técnicos dentro de su establecimiento, en especial en el área de alimentos y bebidas. Al estar ubicado dentro de un destino turístico de la capital, se facilita el contacto con extranjeros y, por ende, el conocimiento y esparcimiento con otras culturas, pensamientos e idiomas.	No presenta.
Económico	En primera instancia, es un generador de empleo en la zona, lo cual permite aumentar la renta de las familias que allí trabajan y las posibilidades económicas de cada una. Dentro de este esquema se pueden tener en cuenta las inversiones públicas que se realizan en las infraestructuras por medio de los impuestos públicos, teniendo efectos positivos sobre otras actividades, como por ejemplo la colaboración en el mantenimiento de los andenes, lo cual es beneficioso y podrá ser utilizado por la comunidad local y de este modo mejorar su calidad de vida.	No presenta.
Ambiental	Al evaluar los aspectos medioambientales, se reconocen los siguientes impactos: el cliente quiere un medio ambiente de gran calidad y es por esto que dentro de los principios de El Olivar se encuentra la eficacia dentro del servicio; por otro lado, se evidencia la generación de basuras por parte del restaurante, pues aunque no se da en gran cantidad, logra afectar el medio ambiente y la valoración del mismo. Por esta razón en el restaurante se implementa la política del reciclaje.	No presenta.

Fuente: Elaboración propia.

muchos destinos turísticos estén desarrollando esfuerzos para mejorar su oferta gastronómica. Bajo el Acuerdo 02 de 1992, la zona C es clasificada como un destino turístico de la ciudad de Bogotá. En esta zona se desarrolla el restaurante El Olivar como una organización partícipe de esta asociación y respaldado por y dentro de ésta la gastronomía como producto principal.

El restaurante, al encontrarse dentro del centro histórico de la capital, cuenta con diversos atractivos turísticos, como el Teatro Colón y el Museo Botero, que le brindan al turista nuevas experiencias históricas y culturales. Situado en la localidad de La Candelaria, es reconocido dentro de la zona por su inclusión en la comida fusión, siendo partícipe de la gestión y buen funcionamiento del producto gastronómico y el conjunto de prestaciones detrás del este.

Interpretación DOFA

Las características de dicho entorno son:

Fortalezas y debilidades restaurante El Olivar

Al evaluar las fortalezas y debilidades, se reconocen varios aspectos que de cierto modo influyen en gran medida en el desarrollo del restaurante. Estos aspectos, como la contaminación, el transporte, la seguridad, entre otros, permiten saber la situación real de la organización y con esto la iniciativa de nuevos planes y estrategias de mejoramiento (Gerencia hispanoamericana, 2007).

Con respecto a las debilidades, se encontró que debido a la gran cantidad de tráfico vehicular que se presenta en la zona, se genera un alto índice tanto de contaminación; el cierre de la carrera séptima es la principal debilidad en cuanto al transporte de la zona, ya que el paso vehicular ha afectado seriamente a los comerciantes debido a que genera poca faci-



Fuente: Daniel Calderón

lidad de movilidad en la zona; la presencia de habitantes de la calle y vendedores informales del sector es otro factor en contra. Por otro lado, al analizar las fortalezas se percibió que hay un gran flujo de transporte público y cercanía a estaciones de TransMilenio; posee amplia señalización gracias a que está localizado en uno de los sectores más turísticos de Bogotá; también se encuentra ubicado cerca a unas de las principales calles de la ciudad, como la calle 19; alrededor del restaurante El Olivar se encuentran diversos centros de educación, como importantes colegios y universidades, además es cercano al sector de la Presidencia y el Congreso de la República, el cual cuenta con gran seguridad.

Conclusiones

Culminada la investigación se puede concluir que el proyecto integrador realizado en el pri-

mer semestre del 2013 demuestra una nueva e innovadora metodología dentro de la universidad, en la cual los estudiantes tuvieron la oportunidad de relacionar los conceptos trabajados a lo largo del periodo académico con una empresa del sector turístico, logrando una mayor comprensión y entendimiento de las temáticas, al analizarlas en la vida real.

Tras los análisis realizados en el restaurante, El Olivar se encontró que no solo es un establecimiento reconocido gastronómicamente, si no a la vez un modelo a seguir que, identificado con la gastronomía, demuestra en cada uno de sus aspectos responsabilidad, compromiso y entrega hacia un buen servicio. El restaurante como eje central de la investigación brindó un estudio continuo dentro del sector, aplicando los conceptos trabajados y dando la oportunidad de proponer una nueva estrategia frente a éste.

Propuestas organizacionales

Con el fin de implementar un aporte positivo en el restaurante El Olivar, como estudiantes de la Facultad de Administración de empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia se realiza una propuesta al restaurante El Olivar para mejorar. La presente propuesta es atraer mayor número de clientes los días viernes y sábados en la noche, lo cual requiere de un plan de calidad con el fin de mejorar la atención al cliente dentro del restaurante para lograr una mejor posición competitiva en el mercado, detectando las fallas para su mejora y aprovechando sus beneficios para plantear luego la propuesta de progreso. El servicio es de gran importancia dentro de este establecimiento, ya que es la imagen de todo el equipo que participa dentro de él, pues es el momento de verdad con los comensales y en el cual recae la responsabilidad de la primera impresión que se éstos llevan, proporcionando a los propietarios o administradores los conocimientos para

brindar un servicio de calidad. Al personal le permitirá desarrollarse adecuadamente en sus funciones. Finalmente, para satisfacer al cliente y obtener una mayor productividad para la empresa, del mismo modo obtener rentabilidad y contar con la fidelización de los clientes.

Una segunda propuesta es sobre los métodos y actividades que se requieren para obtener una ventaja competitiva los días domingos, cuando puede haber un espacio entre el desayuno y el almuerzo que se llama “*Brunch*” (*Breakfast & lunch*), que puede aumentar la llegada de personas y turistas al restaurante, dando a conocer a la demanda del restaurante la capacidad de satisfacer sus necesidades alimenticias cualquier día de la semana. El propietario y gerente de la organización debe dar a conocer el establecimiento por medio de distintos espacios, ya que esto también puede determinar la capacidad de la empresa.

Se espera que la aplicación de las propuestas contribuya al mejoramiento y desarrollo del restaurante, para tener una mejor rentabilidad y fidelidad en los clientes al ofrecer un servicio más competitivo, completo y de calidad, para lo cual los gerentes y empleados de la organización deben poseer las cualidades de aumentar su producción más que todo en los fines de semana.

Como tercera propuesta del restaurante, se quiere aumentar la cantidad de comensales todos los días de la semana, aumentando así los niveles de producción por parte de los empleados del restaurante, así como sus niveles de calidad y su servicio al cliente. Es vital empezar a manejar una buena gestión de publicidad directamente hacia el público ya que este servicio se entrega especialmente al cliente a cambio de su dinero y de su tiempo. En términos generales, la propuesta está compuesta por una gestión completa de producción, trabajo, servicio al cliente y hospitalidad; en definitiva, todo esto es lo que

paga el cliente y el público es el que escoge a qué restaurante decide ir. El restaurante obtendría más valor después de las propuestas, buscando la producción más efectiva de trabajo generando así una satisfacción al cliente.

Bibliografía

ARYA, J. C. (2002). “Matemáticas aplicadas a a Administración y la Economía”, en R. W. LARDNER, *Matemáticas aplicadas a a Administración y la Economía* (pp. 272-319). México: Pearson Prentice Hall.

Asamblea General de las Naciones Unidas (25 de diciembre de 2001). *Turismo sostenible*. Disponible en <http://turismo-sostenible.net/documentos/codigo-etico-mundial-para-el-turismo/>. Consultado el 20 de marzo de 2013.

Congreso de Colombia (23 de noviembre de 2006). *Alcaldía de Bogotá*. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22241>. Consultado el 24 de marzo de 2013.

Congreso de la Colombia. (10 de julio de 2012). *Presidencia de la Republica de Colombia*. Disponible en Presidencia de la República de Colombia: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>. Consultado el 24 de marzo de 2013.

Congreso de la Republica (26 de julio de 1996). Disponible en *col.ops*. de *col.ops*: <http://www.col.ops-oms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/PARTICIPACION/PL30096.htm>. Consultado el 24 de marzo de 2013.

Económico, C. L. (28 de diciembre de 2011). *Alcaldía de Bogotá*. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45173>. Consultado el 18 de abril de 2013.

FAYOL, H., & TAYLOR, F. W. (1979). “Principios de las administración científica, Administración”, en H. FAYOL, & F. TAYLOR, *Principios de la administración científica, Administración industrial y general* (p. 230). El Ateneo.

General, C. E. (22 de diciembre de 2011). *Alcaldía de Bogotá*. Disponible en Alcaldía de Bogotá <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45093>. Consultado el 18 de abril de 2013.

Gerencia hispanoamericana (22 de mayo de 2007). *De gerencia*. Disponible en De gerencia: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa. Consultado el 10 de marzo de 2013.

Interlatin Corporation (21 de julio de 2007). *Colombia, gastronomía*. Disponible en Colombia, gastronomía: <http://www.colombia.com/gastronomia/autonoticias/DetalleNoticia1210.asp>. Consultado el 13 de mayo de 2013.

MORENO, S. (26 de octubre de 2007). *alcaldiabogota*. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27312>.

OBREGÓN, A. D.-C. (11 de diciembre de 2011). *alcaldiabogota*. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45173>.

ROSANDER, A. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

TAYLOR, F. W. (2003). *Principios de la Administración Científica*. Colombia: Edigrama Ltda.

Universidad Politécnica de Madrid (2005). *Escuela Técnica superior de Ingenieros Agronomos*. Disponible en Escuela Técnica superior de Ingenieros Agronomos: <http://www1.etsia.upm.es/>

departamentos/botanica/fichasplantas/olides.html.
Consultado el 15 de mayo de 2013.

WEBER, J. E. (1982). “Matemáticas para Administración y Economía”, en J. E. Weber, *Matemáticas para Administración y Economía* (págs. 20-85). México: Harla.

WEBER, M. (06 de Febrero de 2012). *ebookbrowse*. Disponible en ebookbrowse: <http://ebookbrowse.com/weber-max-que-es-la-burocracia-pdf-d305775132>. Consultado el 8 de abril de 2013.