

en Chile's

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO**

**SEMINARIO
MANAGEMENT DEL CAMBIO EN TURISMO**

CASO PRÁCTICO: EL MANAGEMENT DEL CAMBIO EN CHILE'S

INTEGRANTES:

- ✓ LEONARDO FLORES PLANCARTE
- ✓ OLGA MIREYA GONZÁLEZ MORA
- ✓ VANESSA GUZMÁN MARTÍNEZ
- ✓ LAURA IBARRA MONTEERRUBIO
- ✓ JORGE VALDEZ VILLAGRAN

DICIEMBRE 2009

<u>INDICE</u>	<u>PÁG.</u>
INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	5
TEORIA DEL MANAGEMENT DEL CAMBIO	8
MODELO SISTEMICO	10
CASO PRÁCTICO: EL MANAGEMENT DEL CAMBIO EN "CHILI'S"	23
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	27
PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANAGEMENT DEL CAMBIO EN "CHILI'S"	60
ESTRATEGIAS GENERICAS	60
CLAVES ESTRATEGICAS	60
REDEFINICIÓN DE LA EMPRESA	61
RUPTURA ESTRATEGICA	61

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, por eso la importancia de analizar los diferentes factores que las afectan de una manera directa o indirecta. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar consientes de que sus competidores están en búsqueda constante de estrategias para generar ventaja competitiva. La relevancia es que las empresas deben estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno.

En la actualidad las Pymes en México atraviesan una problemática tanto interna como externa que ha provocado que bajen su productividad y carezcan de una estabilidad en el mercado. A nivel país los factores internos se refieren a los problemas provenientes por la gestión de conocimiento; es necesario analizar la industria o sector donde se encuentra la empresa. En cuanto a los factores externos, estos se reconocen como las variables macroeconómicas, aquellas que monitorean como esta la situación economía, política, cultural y social del medio en que se esta desarrollando la empresa.

Hablando a nivel empresa los factores internos serian la carencia de organización, retrasos tecnológicos, falta de capacitación hacia el personal y la escases de recursos financieros; la externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento y tasas de interés no competitivas.

Un punto clave es la administración interna, normalmente no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en los resultados. Crear una ventaja competitiva no es cosa fácil de lograr, pero es vital para la sobrevivencia de la organización.

En países como México donde no se le ha dado el auge necesario a nuevas estructuras que impulsen al cambio para el crecimiento y la estabilidad de la mayoría de las empresas, lo cual es necesario para sobrevivir en un mundo globalizado en constante cambio. Así pues es indispensable que las empresas tomen en cuenta una cultura de innovación para poder crear ventajas competitivas y distinguirse de las demás en su sector.

El Management del Cambio pretende transformar el comportamiento tradicional de las organizaciones mediante un sistema renovado de creencias, estados de ánimo y prácticas capaces de generar nuevos espacios de descubrimiento en el escenario de la competitividad; Hablamos de una ruptura con las prácticas tradicionales del sentido común, para obtener la competitividad sustentable; para esto, las empresas deben aprovechar sus fortalezas, todos aquellos recursos de la empresa y las oportunidades del mercado para orientarlas hacia una estrategia adecuada, sin olvidar la visión, misión y objetivos de la organización.

Chilis es una empresa reconocida a nivel mundial, donde su visión es llegar a ser el líder en la industria restaurantera, a sabiendas que el cambio es la clave para mantenerse en el mercado y poder hacer alcanzable su visión. Ellos reconocen la necesidad de un cambio, donde se analizo la empresa para dirigirla a un camino de cambio. Al diagnosticarla nos percatamos que en Chilis existe una incongruencia en el perfil de empresarial.

Para poder encaminar a chilis hacia el cambio, nuestro objetivo primordial es reestructurar su perfil empresarial, así mismo proponer estrategias, las cuales hagan que la empresa logre una ventaja competitiva.

Este proyecto tendrá como fin develar los posibles resultados que se obtendrían si se llevara a cabo la propuesta para aplicar el Management del Cambio en la empresa Chilis. Esta propuesta comenzara analizar los Antecedentes de la empresa, así el conocer uno de sus principales competidores que nos dará pauta para aplicar un análisis de competitividad que dará paso a la aplicación de la Teoría del Management del cambio, en donde se pretende desarrollar las Estrategias Genéricas, Claves Estratégicas, Redefinición de la empresa, para así poder hacer una Ruptura Estratégica que nos permita llegar a la competitividad sustentable.

ANTECEDENTES

En la teoría evolutiva de la administración, los fundamentos son tan antiguos. Desde que el hombre tuvo que organizarse para relacionarse con la sociedad fue necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías. Es difícil seguir exactamente el desarrollo paso a paso de la práctica administrativa, desde las edades perdidas del pasado hasta el presente, resulta claro que, en esencia, en la historia del desarrollo de la humanidad se puede encontrar la historia del desarrollo de la administración.

Tan pronto como los hombres comenzaron a congregarse en grandes grupos, para acometer tareas superiores a sus fuerzas individuales, se reconoció la necesidad de resolver problemas una manera ordenada que planteaban esas tareas, tan vitales entonces como en la actualidad.

La historia de la administración abarca un gran número de ideas de culturas orientales y occidentales, y están estrechamente vinculadas al nivel de desarrollo alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha dado paso.

Todo este proceso de siglos de transformación y evolución trajo consigo el incremento del conocimiento de la realidad, su sistematización y constante enriquecimiento, su transmisión de generación en generación, con lo cual dio origen al conocimiento científico, que fue un reflejo sistematizado de las leyes y principios que rigen la realidad objetiva.

Uno de los registros más antiguos que se conoce de un sistema de "administración" es el Código de Hammurabi, que fue compilado unos 2000 años antes de Cristo. La Biblia y los Papiros egipcios que datan del año 1300 a.C. indican, para esa época, la importancia de la organización y administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto.

A pesar de estos antecedentes, las "teorías de administración" empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX. Desde ese momento, estas teorías han tenido una evolución que, en un esfuerzo que se resume en las siguientes escuelas principales:

La Escuela Clásica de la Administración, cuyos representantes principales fueron Frederick W. Taylor (Administración Científica) y Henri Fayol (Enfoque Anatómico), constituye un modelo de administración utilizado ampliamente por las empresas americanas y europeas en las primeras décadas del siglo pasado. Este enfoque apunta a la mejora de los métodos de trabajo e intenta, con la propuesta de principios técnico-organizativos, crear una ciencia de la administración.

El Enfoque Humanístico de la Administración comenzó inmediatamente después de la muerte de Taylor, pero sólo a partir de la década de 1940 encontró aceptación en los Estados Unidos, y su divulgación fuera de este país ocurrió mucho tiempo después del final de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela lo que se conoce como Teorías de Transición, teniendo como punto en común entre ellos el intento de aplicar, por primera vez, la psicología o la sociología a la administración, que culmina con la Teoría de la Relaciones Humanas representada por Elton Mayo (psicólogo, teoría de grupos) y Kurt Lewin (psicólogo, teorías motivacionales), entre otros muchos autores.

La escuela de la Calidad. Donde esta escuela es caracterizada, por utilizar un control estadístico, un sistema de calidad, una calidad total y la aparición de Las ISO, que son los reconocimientos para poder seguir consecutivamente un control de calidad de producción. Su precursor principal es el DR. Edward Deming (el ciclo de Deming que aplica cuatro pasos para llegar a la calidad)

El enfoque estructuralista se compone de la Teoría de la Burocracia de Max Weber (burocracia, diseño y organización), propuso ser la teoría de la organización que llenaría el vacío dejado por el mecanicismo clásico y el romanticismo humanista, sirviendo así como orientadora del trabajo del administrador. Con el aporte de la Teoría de la Burocracia el estructuralismo vino a representar una síntesis de la teoría clásica y de las relaciones humanas, inspirándose en los trabajos de Max Weber y Karl Marx (filósofo inspiración en recursos humanos).

La Escuela Neoclásica es una muestra de que los puntos de vistas clásicos subsistieron frente a los embates de las ciencias del comportamiento puestas en función de la Administración. Esta escuela viene a ser una versión actualizada y ecléctica de la teoría clásica. Los autores como Peter Drucker (administración por objetivos), Harold Koontz (perspectiva global de la administración y teoría z), Cyrill O'Donnell (estudio sintético de la administración) y Ernest Dale (administración de procedimientos definidos hacia el futuro, planeación) pertenecen a este movimiento, pero no se preocuparon por alinearse dentro de una orientación común. Uno de los aportes más conocidos de este enfoque es la mundialmente conocido Administración por Objetivos que consiste en un Procedimiento que hace un énfasis en la necesidad de definir objetivos y evaluar los resultados en áreas claves como: Participación en el mercado, Innovación, Productividad y rentabilidad, Recursos físicos y financieros, Desempeño gerencial y de los trabajadores, Responsabilidad pública.

Este enfoque de la administración conforme la Teoría Conductista de la Administración, con autores como Douglas McGregor (escuela de RH, teoría de las relaciones Humanas), Abraham Maslow (teorías de las necesidades, niveles), Rensis Likert (gestión de recursos humanos) y

Herbert Simon (teoría de las decisiones) entre otros; de igual forma esta teoría promueve el desarrollo de la Teoría del Aprendizaje Organizacional, conocida a través de autores como Warren Bennis (liderazgo y administración), Edgar H. Schein (cultura organizacional) y William J. Reddin (diagnostico de enfermedades organizacionales).

Ambas teorías trajeron una nueva visión de la práctica administrativa basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás.

El Enfoque sistémico de la administración sustenta la idea de "complejidad en la realidad". Constituye la herramienta intelectual más importante en el diagnóstico empresarial. Complejidad indica un gran número de problemas y variables presentes en una situación, cuanto mayor sea el número de problemas y variables, más compleja será la situación, agrupa en su seno a la Cibernética, la Teoría Matemática de la Administración, la Teoría de las Contingencias y la Teoría de los Sistemas, y está representada por autores como Norbert Wiener (sistema de comunicación en organizaciones), Johann Von Neumann (sistema de comunicación en redes), Ludwig Von Bertalanffy (teoría general de sistemas), Daniel Katz (psicología social en organizaciones), Robert L. Kahn (aplicación de la psicología social en organizaciones), entre otros. La escuela sistemática propone una nueva forma de analizar la organización, reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo (el enfoque sistémico).

Todo el paso de estas escuelas da como consecuencia un aprendizaje organizacional que es un proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio, lidiar con el cambio continuo, las organizaciones deben estar en continuo proceso de aprendizaje, ciertas características de las organizaciones dificultan el proceso de aprendizaje. Gracias a las cinco disciplinas pueden ayudar al proceso de aprendizaje; estas disciplinas desarrolladas por Peter Senge que son el dominio personal (autocontrol, claridad de objetivos), modelos mentales (creencias, actitudes, percepciones), visión compartida (entendimiento común, el futuro como clave del éxito), aprendizaje continuo (sinergia) y pensamiento sistémico.

Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: la del individuo a la organización y de la organización al individuo. En donde en el primer caso, el conocimiento es la clave que está en los trabajadores, se identifica, se hace explícito y se documenta. En el segundo caso, en el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad y, con el conjunto de las cinco disciplinas para el aprendizaje continuo se generaría un cambio de perspectiva organizacional tendiente a lo largo de la competitividad. A partir de aquí nacen las raíces teóricas del Management del Cambio.

TEORIA DEL MANAGEMENT DEL CAMBIO

Como consecuencia del aprendizaje organizacional se dio la aparición de lo que conocemos como *Management del Cambio* que es una disciplina que toma todos los conceptos en que se sustenta el desarrollo de la organización en la actualidad y que se ubica como una estrategia integradora.

Este modelo fue diseñado con mucha paciencia por la necesidad de muchas empresas que se encontraban en situaciones de crisis que en situaciones de brecha; es entonces cuando se define la creación de un modo diferente de trabajar, que se basa en el proceso pero que no es tan lento como la calidad total. Es decir que no debo esperar meses y hasta años para tener una calidad total en mi producto. Nace entonces la reingeniería como un rediseño radical y fundamental de los procesos para obtener mejoras drásticas en los indicadores críticos de los resultados, basada también en el estudio de los procesos centrada en una redefinición integral que se implementa en procesos de reorganización muy acelerados.

El Management del Cambio tiene como objetivo la transformación de ideas y practicas existentes en la acción empresarial, sabiendo que las empresas tiene que cambiar para alcanzar la competitividad y lograr el sostenimiento activo de la misma; sabiendo que no solo lo en lo económico se busca que sea sustentable, sino al igual a la organización en el ámbito del mercado y que se aplique a todas las aéreas y seguir con esto una continuidad en la organización.

Antes de poner en marcha este proceso debemos estar consientes de la identificación de las crisis (que son una coyuntura que se mantiene presente y que debilita los órganos de la empresa), y las brechas (que son crisis potenciales que se presentaran en un futuro) y a sabiendas de que estas crisis y brechas se presentan en una forma cíclica; durante el proceso debemos crear un diagnostico de la organización, pero considerando los perfiles, como empresarial en donde se identifica, visión, misión, objetivos, etc. y el perfil de gestión donde se ubica el personal su desarrollo, la cultura de la organización, el ambiente de la organización.

El management del cambio captura un enfoque interdisciplinario con los componentes de la lógica del cambio, en las empresas para posicionarse y ser una organización con competitividad y alinearse a un sistema económico, es necesario seguir las cinco diagonales de Management del Cambio.

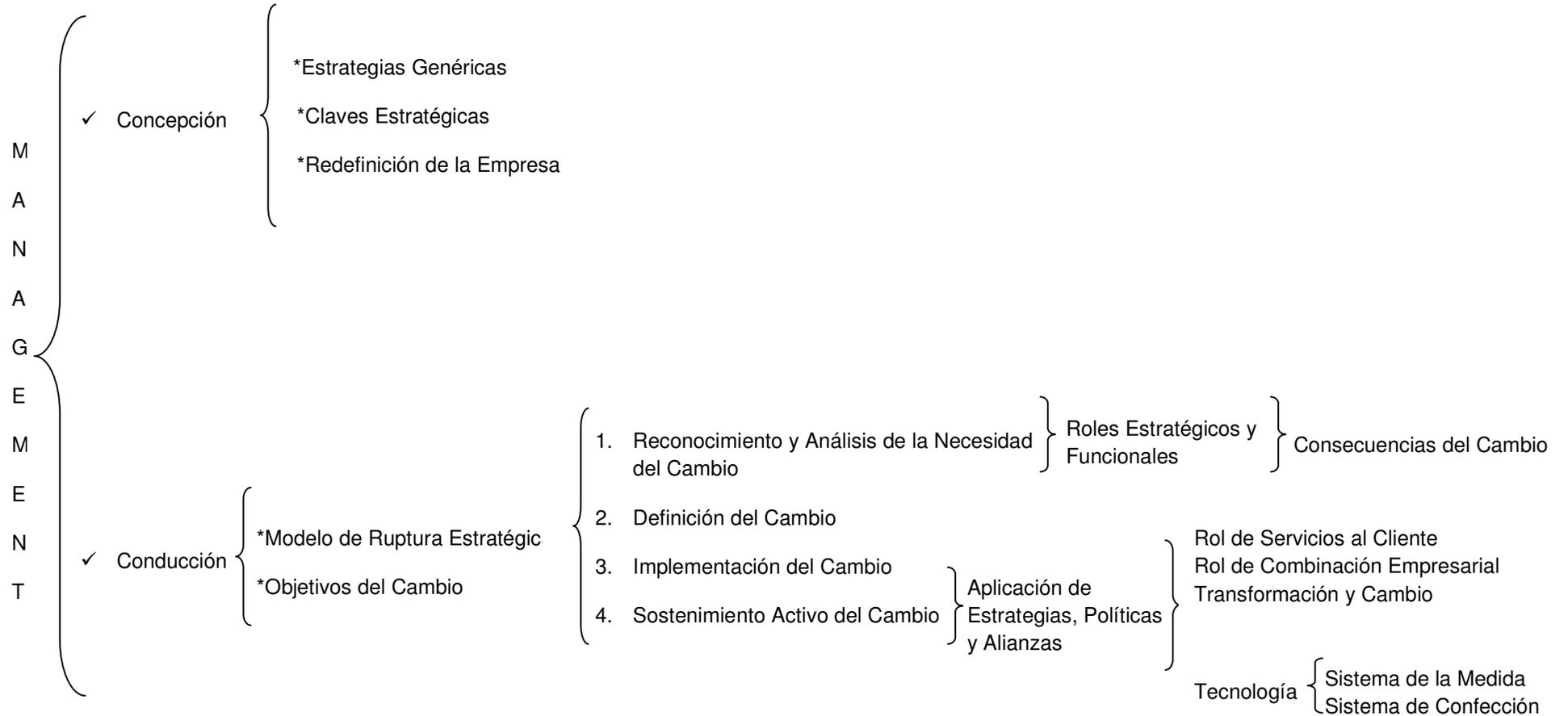
En una de esas diagonales que son las principales es la ruptura positiva o estratégica, para alcanzar una competitividad sustentable. las diagonales del cambio constituyen un avance en el camino de la transformación inmediatas con objetivos claros en el largo plazo, y a su vez permitirá

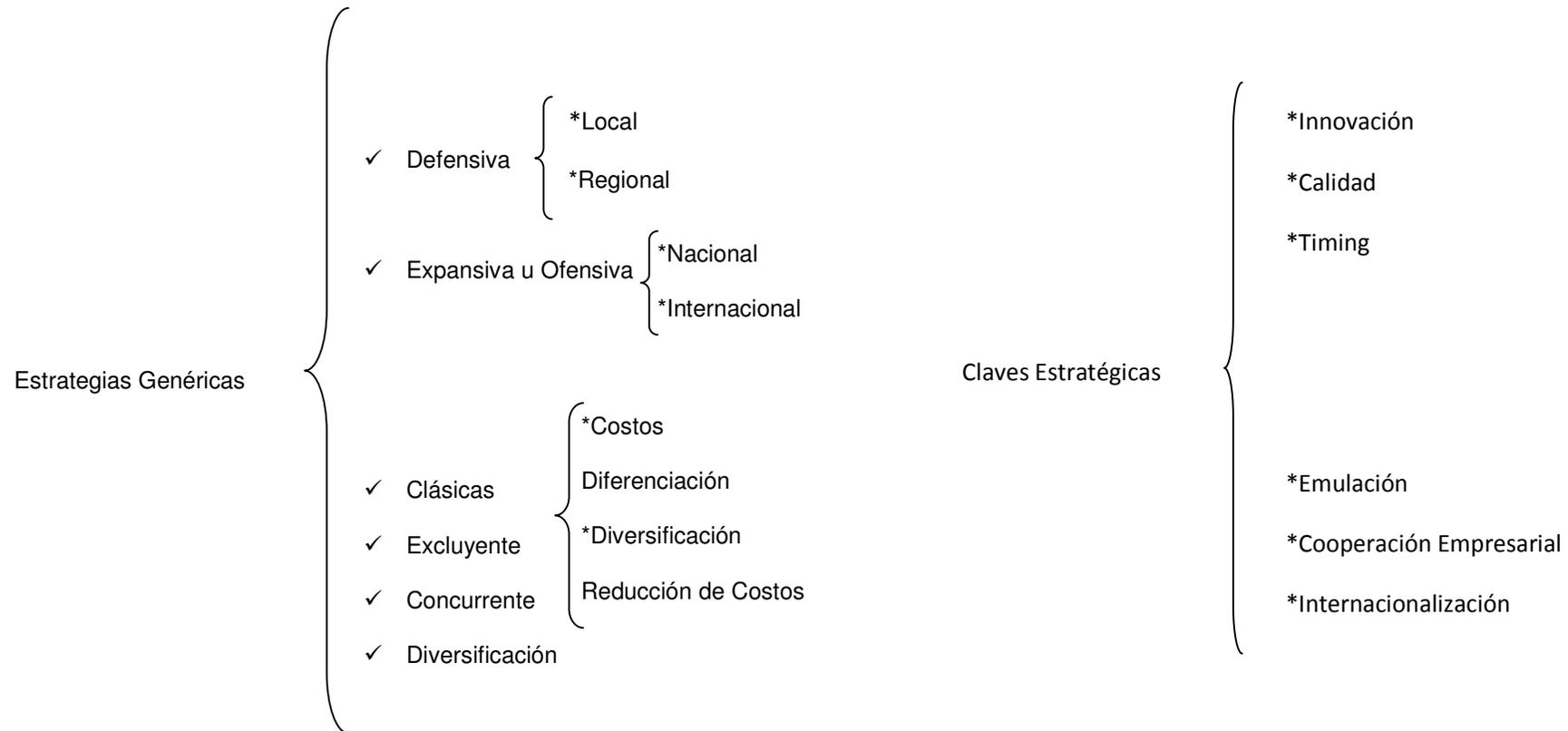
lograr primero la competitividad sustentable, y por último a avanzar a si un nuevo management que asegure y proyecte la competitividad sustentable.

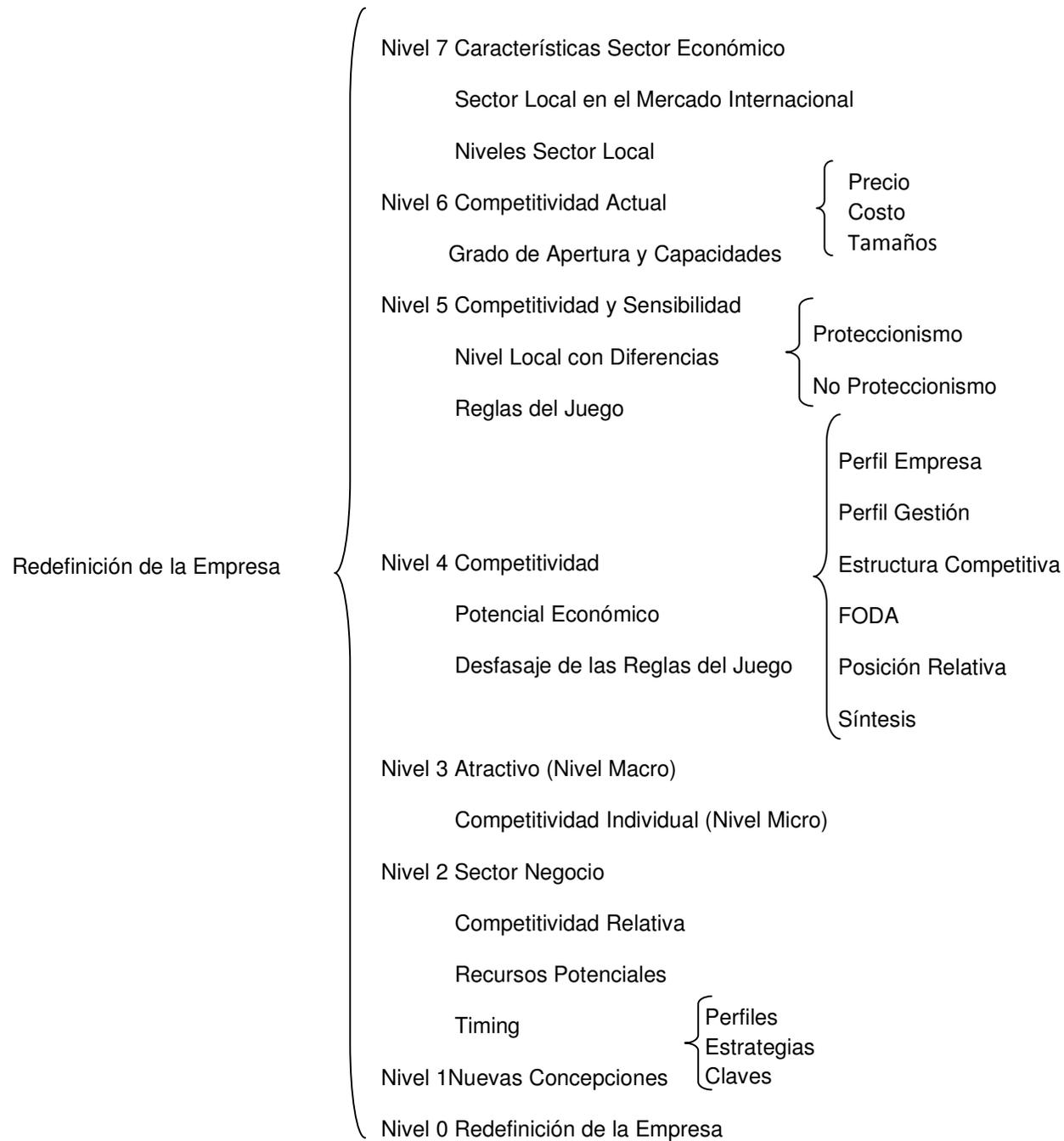
La única forma de lograr este camino es recurrir a las claves interfuncionales de la empresa no del sector. Estas claves interfuncionales cuentan también con la participación de miembros que no solo son de la empresa, como proveedores, clientes, distribuidores, proveedores de servicios y recicladores. Asimismo, son responsables desde el concepto inicial del producto a través de la producción, las funciones de la fase para abajo son parte de desarrollo del producto, y ayudan a evitar problemas que podrían ocurrir después.

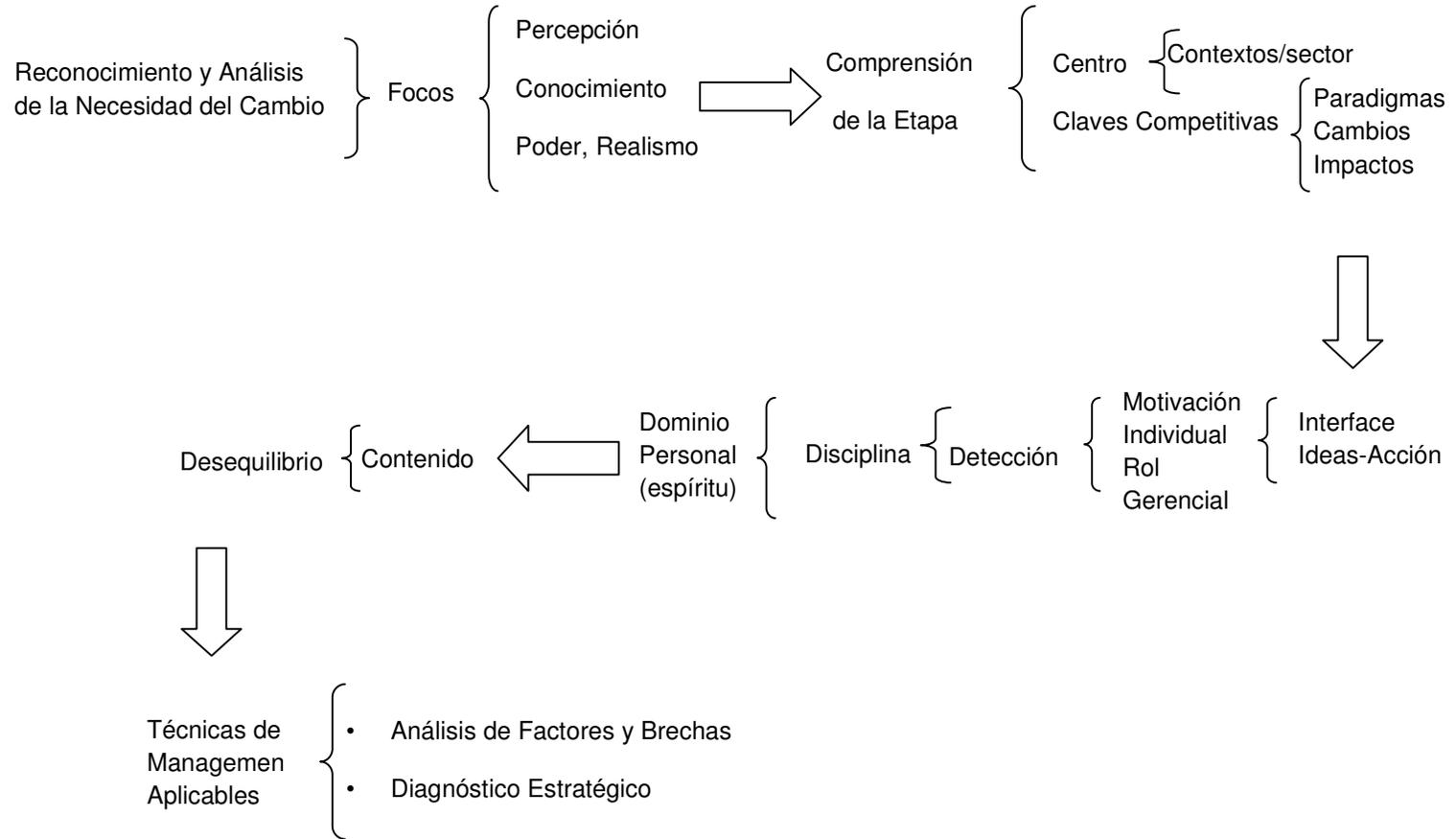
También mediante la participación de los equipos interfuncionales se disminuye el tiempo para comercializar, para reducir costos y mejorar la calidad, reenfocando el diseño del plan y los cambios de ingeniería. También podemos considerar en general que son la calidad, la velocidad o timing y la innovación, teniendo en cuenta que ninguna de las tres son independientes de las otras dos. El proceso para la implementación del Management del Cambio consta de 4 etapas o diagonales: estrategias genéricas, claves estratégicas, redefinición de la empresa y proceso de ruptura estratégica, que a su vez se subdivide en: reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio, definición del cambio, implementación del cambio y sostenimiento activo del cambio; las cuales se articulan en el siguiente esquema.

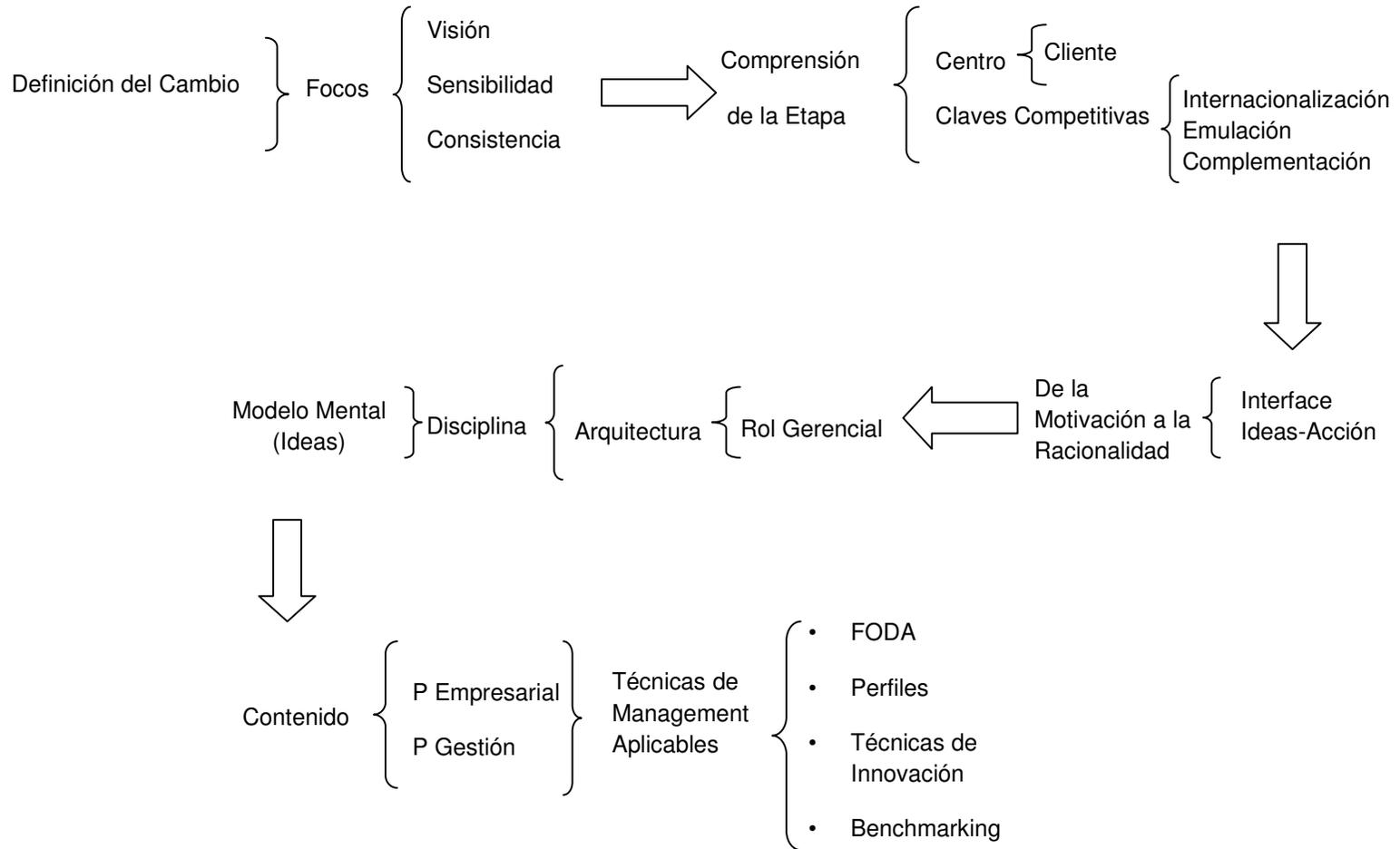
MODELO SISTÉMICO

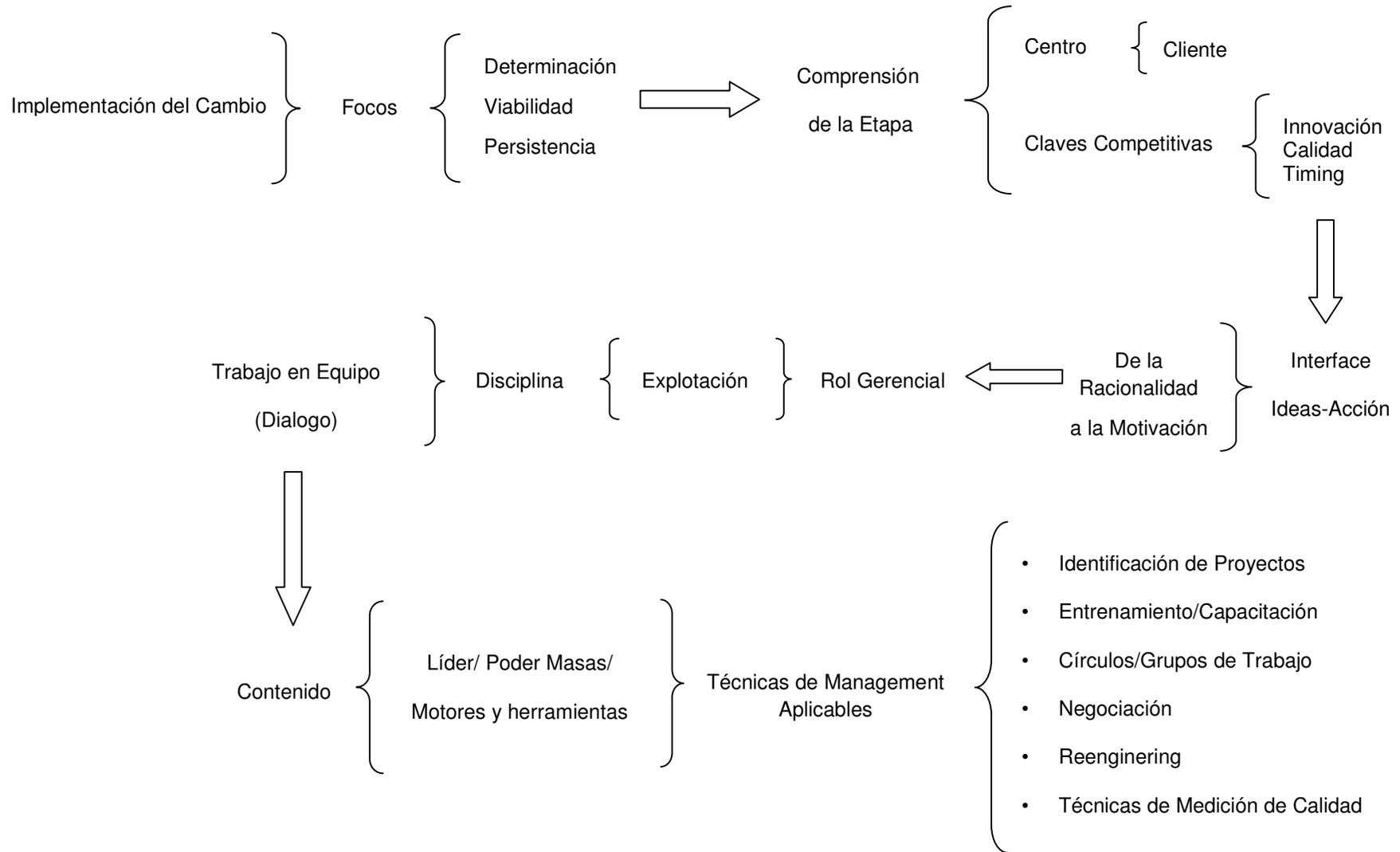


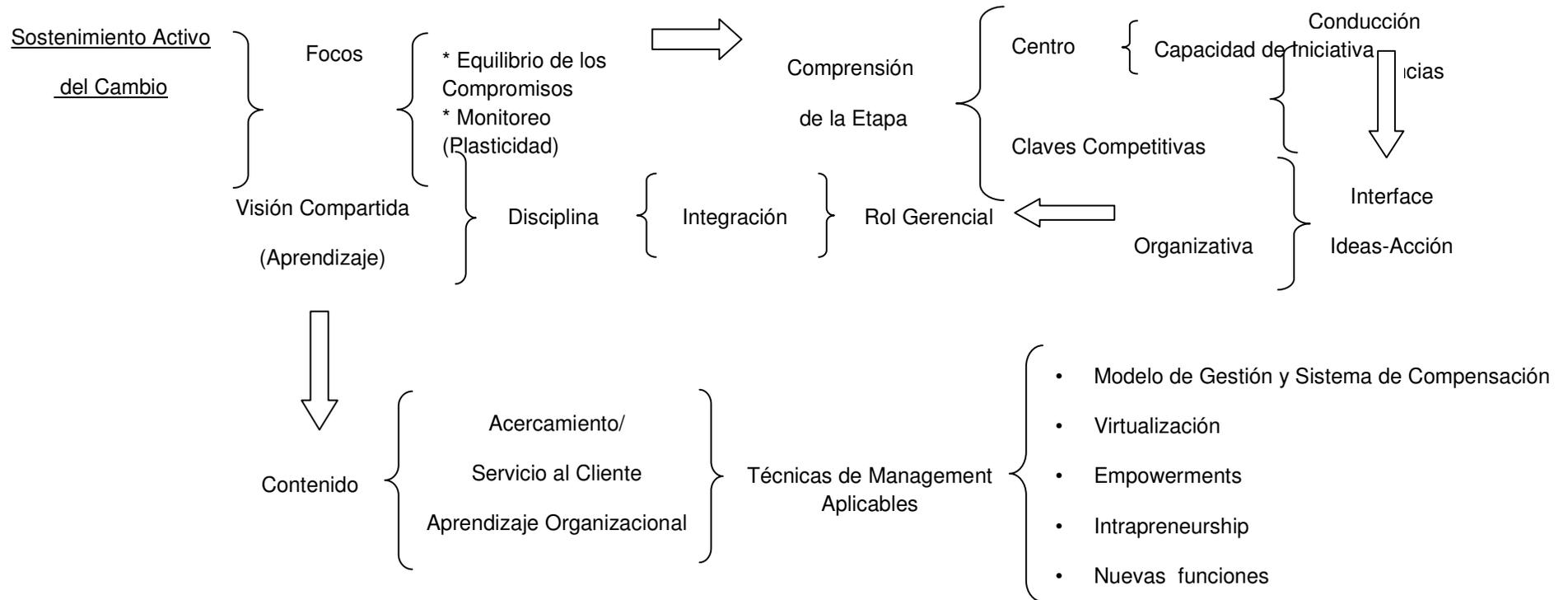


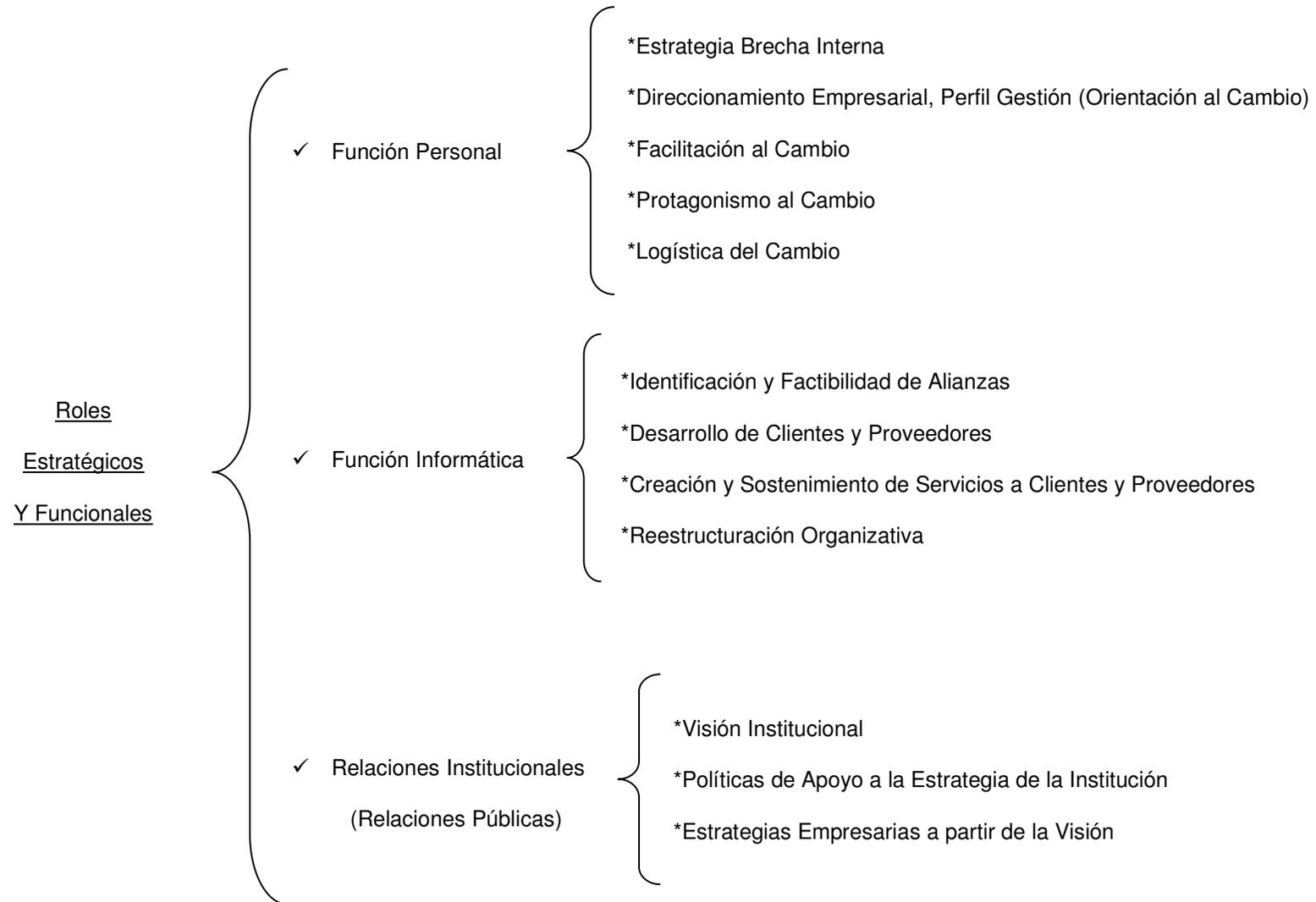


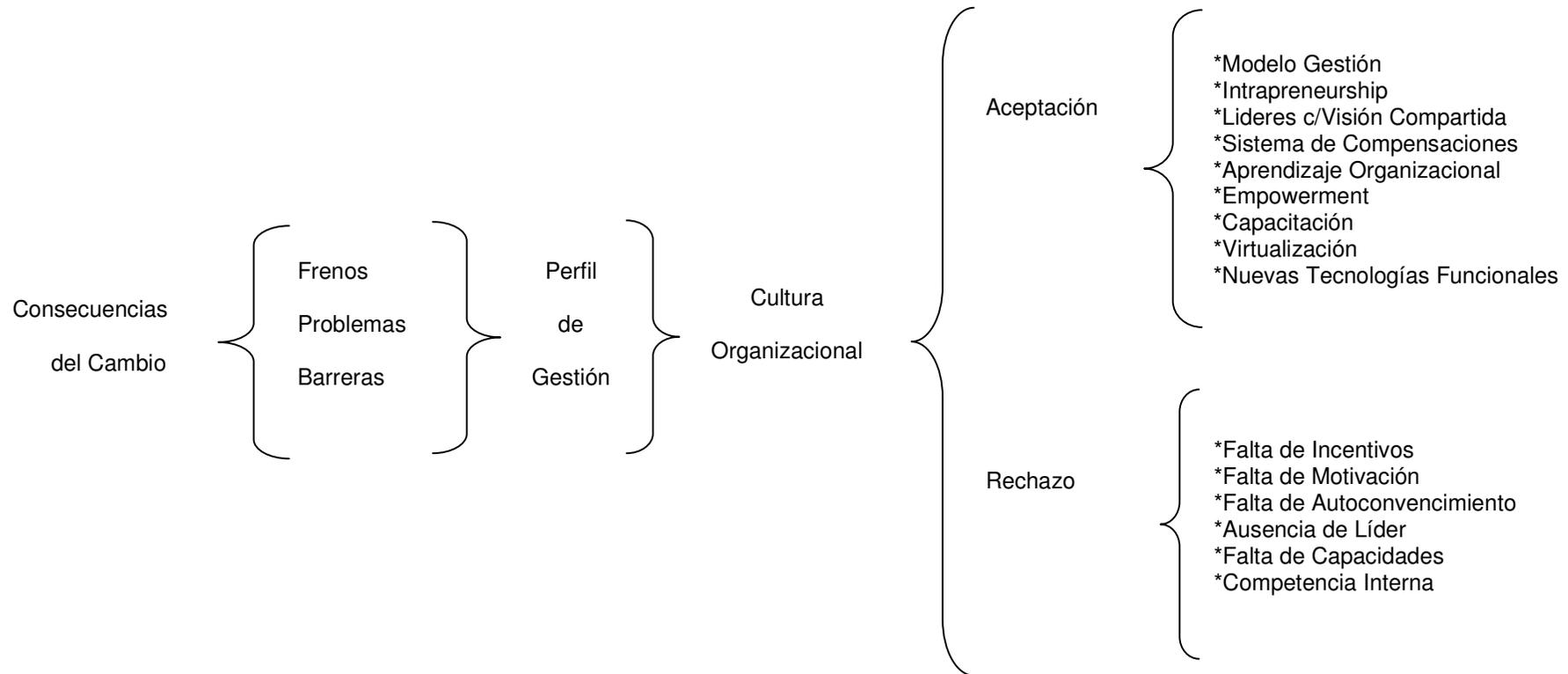


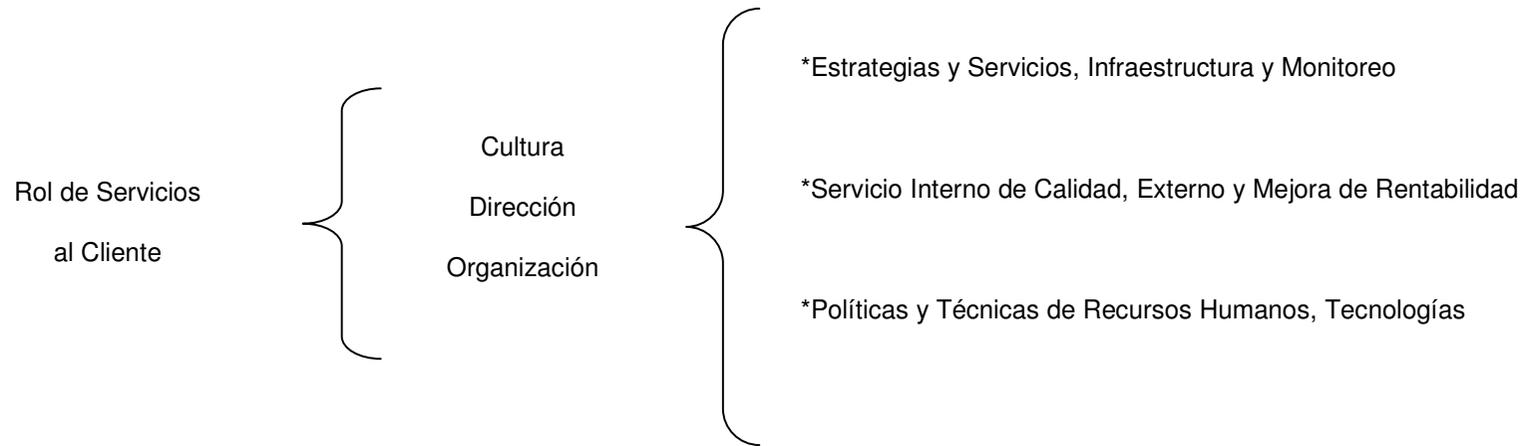






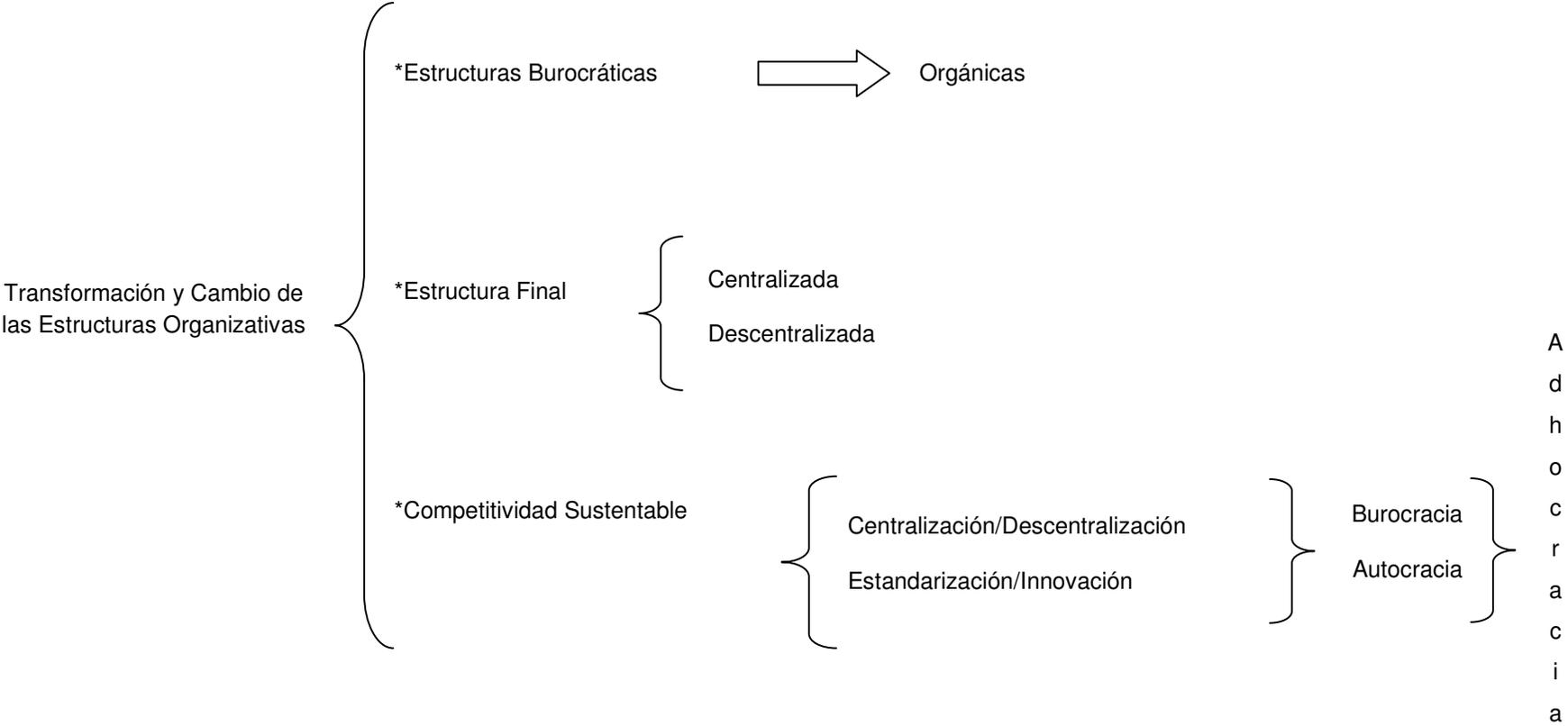


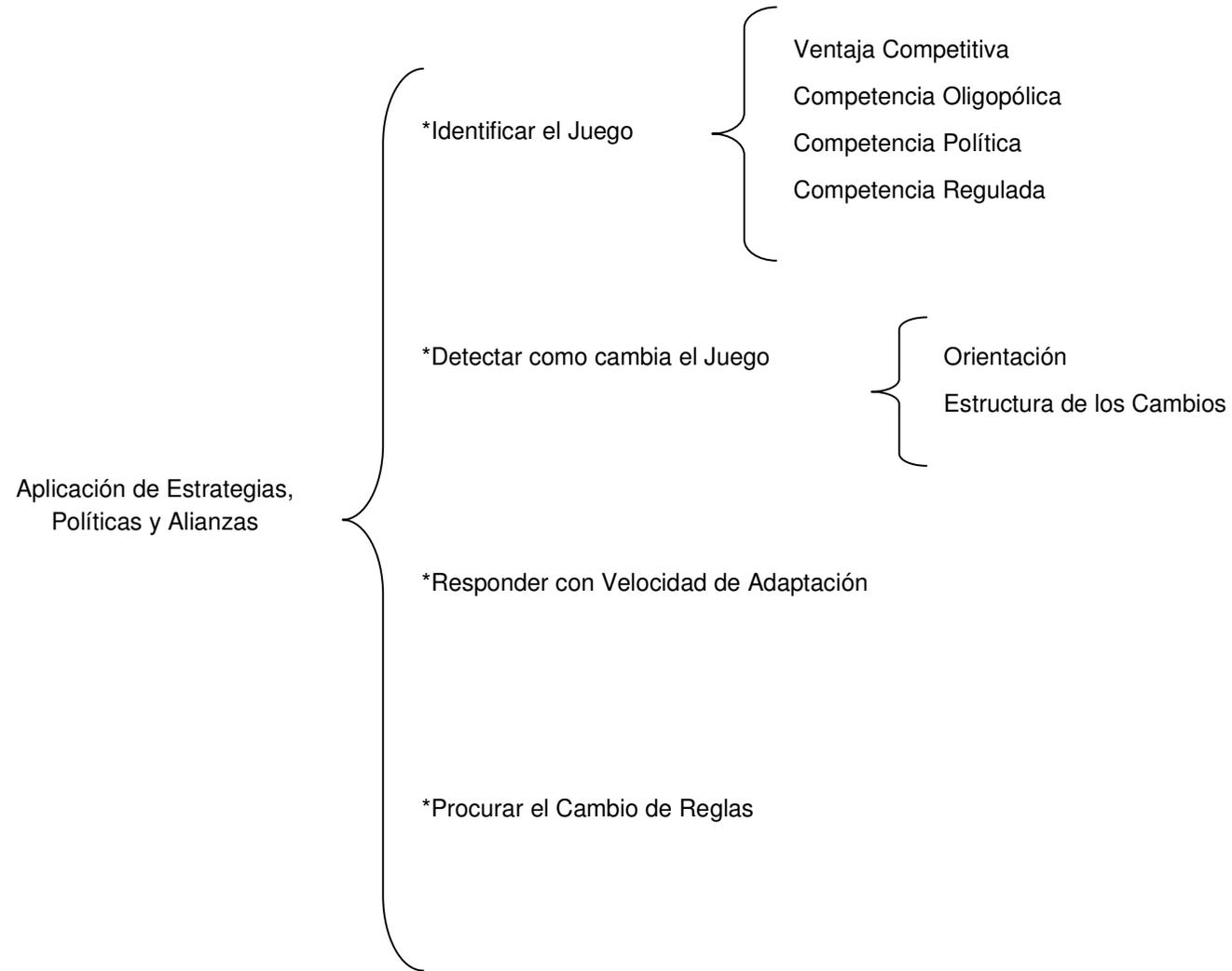




Rol de Combinación
Empresarial

- 
- *Fusión con otras Empresas
 - *Adquisición de Otras Empresas
 - *Alianzas Integrales
 - *Acuerdos Estables con Competidores Estables
 - *Combinaciones Transitorias con o sin Afectación
 - *Franquicias
 - *Subcontrataciones
 - *Acuerdos
 - *Acciones Puntuales en Ventajas de Especialización





CASO PRÁCTICO: EL MANAGEMENT DEL CAMBIO EN "CHILI'S"

➤ Historia

La historia de Chili's inicia en marzo de 1975 Larry Lavine inauguró en Greenville Avenue, en Dallas Texas el primer Chili's en lo que había sido un correo, es por ello que era un lugar pequeño en el que se vendían 6 tipos de hamburguesas, el menú de chili con carne, cervezas y margaritas era algo sorprendente, único en un lugar con una atmósfera familiar y fue un éxito instantáneo. La meta fue crear un establecimiento de tipo familiar que ofreciera comida de excelente calidad y bebidas a un precio razonable en un ambiente casual, divertido y atractivo, pues los que laboraban usaban jeans y trataban a los Clientes como amigos.

En 1976 se inaugura el segundo en Houston, Texas, respetando el concepto pero ampliando el menú.

En el año de 1983 Norman Brinker y Larry Lavine se asocian, convirtiéndose en una corporación pública bajo la dirección y liderazgo de Norman Brinker, trayendo consigo años de éxito en la industria de los restaurantes. En 1984 Chili's lanza su primera campaña publicitaria en televisión introduciendo las fajitas en su menú. Esto incremento la base potencial de clientes y permitió posteriormente el crecimiento de la compañía. Los productos del menú que son marca de Chili's incluyen las Sizzling Fajitas, BBQ Baby Back Ribs, Steaks, Big Mouth Burguers, Ensaladas y deliciosas Margaritas. Hoy en día el tipo de comida que vende Chili's es Southwest.

En el año de 1991 Chili's se convierte en Brinker Internacional reflejando así su nuevo rol como operador de 6 cadenas de restaurantes: Chili's, On the Border, Cozymels, Maggiano's Little Italy, Corner Bakery y Big Bowl. Mientras que el nombre refleja una gran prominencia en la industria de los restaurantes, la misión de Chili's se centra en la creación de una atmósfera dinámica de gente bien entrenada, genuina, sirviendo productos de calidad en un ambiente divertido.

El crecimiento y popularidad de Chili's se han expandido a una velocidad fantástica. Ahora existen más de 500 restaurantes en Estados Unidos. En el mundo existe en 28 países de los 5 continentes. Esta expansión da a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo, ya que continúan expandiéndose en un promedio de 100 restaurantes anuales.

- **Visión:** “ Dominar el mercado de restaurantes de comida casual”
- **Misión:** “Darle sabor a cada día de la vida”
- **Valores:** Respeto y lealtad con nuestra gente, Excelencia en el servicio a Clientes, Compromiso con nuestros resultados.
- **Slogan:** “Pásala bien Pásala en Chili's”

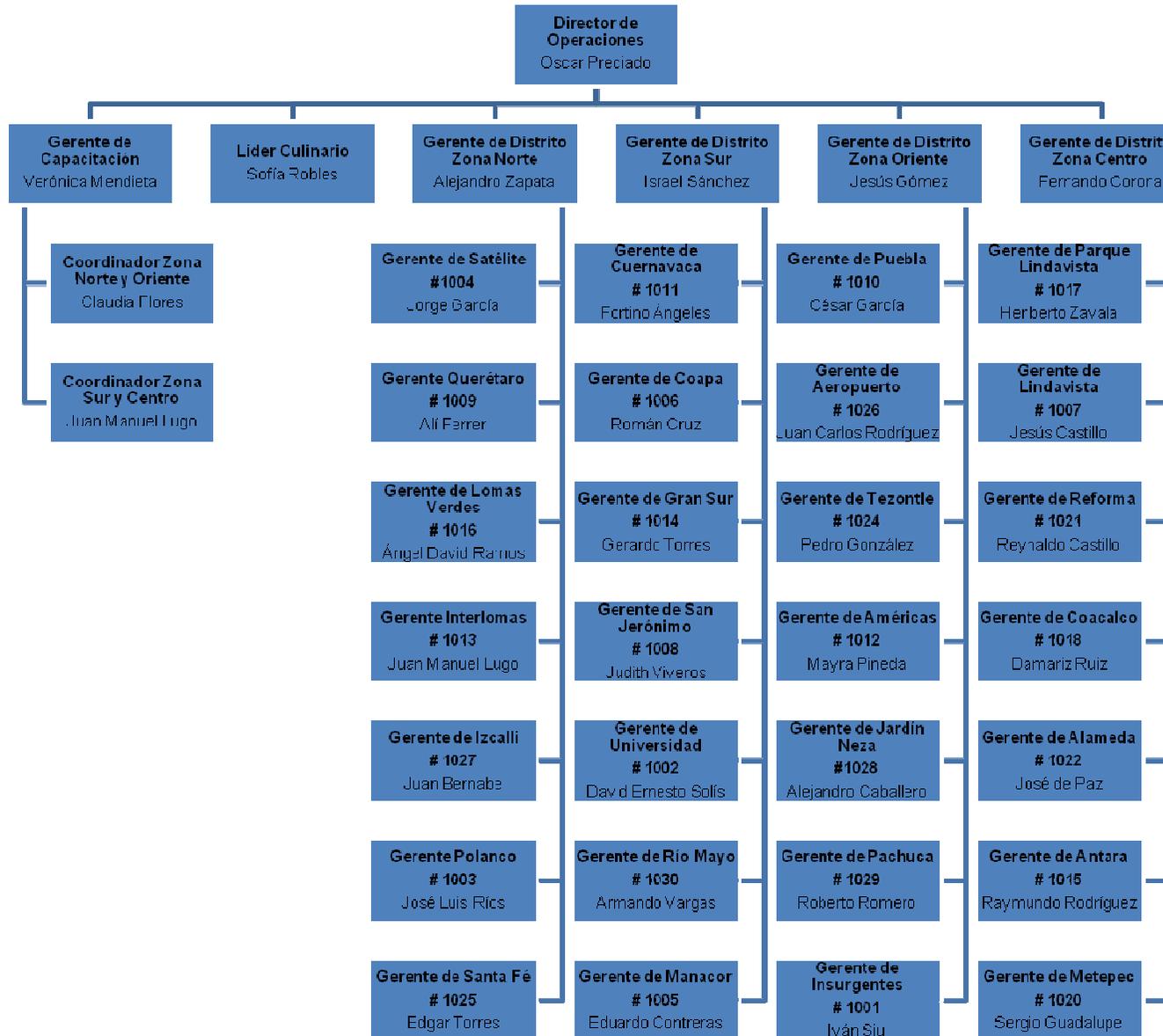
- Descripción de la Organización.

Chili's Grill & Bar, fue fundada por Larry Lavine, es una cadena de restaurantes con más de 1.400 sucursales, situadas la mayoría en los Unidos, ya que con el crecimiento y popularidad de Chili's se han expandido a una velocidad fantástica. Ahora existen en 28 países de los 5 continentes. Esta expansión da a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo, ya que continúan expandiéndose en un promedio de 100 restaurantes anuales.

En México Chili's abre sus puertas el 3 de Diciembre de 1992 en Avenida Insurgentes Sur. También se refirieren a todos los que laboran en Chili's y cumplen con su misión... como Chiliheads. Chili's junto con sus socios, Grupo CMR y, tienen más de 150 sucursales por todo el país.

Las tiendas de Chili's pueden ser prototipos o estilo libre, esto es, basándose en las características de la construcción, una tienda con estilo libre es aquella que se adapta a las condiciones del terreno o del local, y un prototipo es una tienda que esta 100% planeada y que dependiendo del tamaño del terreno solo varía en la capacidad, pero la distribución y construcción de los prototipos siempre es la misma.

➤ Organigrama.



➤ Características de los Productos y Servicios que ofrece.

El restaurante Chili's ofrece una gran diversidad de platillos y bebidas, así como un servicio de excelencia que es monitoreado consecutivamente con ayuda de estándares de calidad que se aplican en estas áreas:

- Culinario
- Dish (Lava Loza)
- Hostess
- Server
- Busser (garrotero)
- Bar
- To go

Utilizando un método de aprovechamiento del tiempo, como lo es Ticket time y timing de ejecución

➤ Principal Competidor

Italianni's es un empresa de servicios dedicada a la alta cocina italiana, la cual trae platillos típicos de los restaurantes más reconocidos de ese país; siempre tratando de conservar los ingredientes y recetas originales. Italianni's es la cadena de restaurantes italianos de mayor crecimiento a nivel internacional.

➤ Instrumentos de Aplicación

- Cuestionarios
- Matriz FODA
- Visita de investigación

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

➤ Análisis de competitividad

Competitividad: Es la capacidad que tiene la empresa para competir en su medio económico. Se mide mediante la posición relativa que detenta la organización en relación a sus competidores.

Ventaja competitiva: Es la habilidad, recursos, conocimiento, posición o atributo que posee una empresa y de la que carecen sus competidores, o bien poseen en menor medida, y que le permite mantener o mejorar su posición frente a la concurrencia.

La dimensión de la competitividad: La competitividad interna (explica la competitividad de la empresa), comprende:

- *Capacidad para extraer el máximo rendimiento de nuestros recursos.*
- *Evaluación sobre la base de la eficiencia o a la productividad.*

Para medir la competitividad de la empresa:

- * EFICIENCIA: Obtención del mejor resultado con la menor utilización de los recursos económicos
- * COMPETITIVIDAD: Posición relativa frente a la competencia y aptitud para sostenerla de forma duradera
- * MEDIDA DE EFICIENCIA GLOBAL: Como expresión de competitividad

INDICE DE COMPETITIVIDAD
COMPETENCIA



RESULTADO ACTUAL DE LA EMPRESA
RESULTADO MEJOR DE LA COMPETENCIA

➤ Reporte Gerencial

Su objetivo es proporcionar información concerniente a las tendencias relevantes de comportamiento de Chili's y su estilo preferido para realizar su trabajo. Esta información tiene por objeto incrementar, y no reemplazar, otras fuentes de información relativas al trabajo. Este reporte confirmará o permitirá aclarar impresiones y alertará acerca de nuevas consideraciones, con respecto a la compatibilidad de Chili's con las exigencias de su posición. También obtendrá una buena imagen de su potencial de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

Este reporte ayudará a entender mejor a los subordinados, en todos los aspectos del trabajo con ellos. Complementado con el conocimiento del desempeño en el trabajo, esta información puede ayudar a comprender mejor cualquier dificultad que un empleado podría estar encontrando. También contiene valiosa información relativa a sus necesidades internas como Restaurante.

- Análisis de Competitividad Interno: Somos un Restaurante con cimientos sólidos, capaces de aprovechar las oportunidades que surgen para obtener un crecimiento en el mercado y permanecer en la preferencia del cliente.
- Análisis de Competitividad en Perfil Empresarial: Este Restaurante cuenta con una Visión clara y específica, que da lugar a oportunidades dentro del mercado. El inconveniente que prevalece, es que no hay una directriz a seguir para llegar a dicha Visión, ya que no existe congruencia entre la Misión, Objetivos y Estrategias; lo que nos lleva a una pérdida de competitividad.
- Análisis de Competitividad en el Perfil de Gestión: Existe una fuerte Cultura Organizacional dentro del Restaurante, donde los empleados son pieza clave para el buen funcionamiento de esta, teniendo oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Organización.

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD INTERNO

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PRODUCTOS Y SERVICIOS *EXCELENCIA EN EL SERVICIO *CALIDEZ EN EL SERVICIO *INNOVACIÓN *ESTANDARES DE CALIDAD (SAFE) *TIMING *INTERACCIÓN CON EL CLIENTE *EXPERIENCIA EN SERVICIO *APROPIADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILO ADMINISTRATIVO ✓ CLIENTES *SUPERAN LAS EXPECTATIVAS *COMPROMISO CON EL CLIENTE *SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES *HOSPITALIDAD *RESPONSABILIDAD SOCIAL ✓ PROVEEDORES *EXCELENTE RELACIONES CON LOS PROVEEDORES *FIDELIDAD DE LOS PROVEEDORES 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PRODUCTOS Y SERVICIOS *COSTO DE PUBLICIDAD *PAG. WEB LIMITADA (EN ALGUNOS ASPECTOS) *COSTO EN PRODUCTOS INNOVADORES *COMPLEJIDAD EN LA ELABORACION DE PRODUCTOS ✓ CLIENTES *FIDELIDAD DE LOS CLIENTES ✓ PROVEEDORES *INCREMENTO A LA MATERIA PRIMA
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PRODUCTOS Y SERVICIOS *NUEVOS COMPETIDORES CON CONCEPTOS SIMILARES ✓ CLIENTES *CAMBIO DE GUSTOS DE LOS CLIENTES *PERDIDA DE PREFERENCIA POR PRECIOS ALTOS ✓ PROVEEDORES *PERDIDA DE CALIDAD EN LA MATERIA PRIMA (MALTRATO EN EL TRASLADO) 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> PRODUCTOS Y SERVICIOS *CRECIMIENTO EN EL MERCADO *APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL MEDIANTE LAS HERRAMIENTAS DE PREPARACION DE LOS PRODUCTOS *PIENSAN A NIVEL GLOBAL Y ACTUAN A NIVEL LOCAL *TOMAN RIESGOS QUE VALGAN LA PENA ✓ CLIENTES *INCREMENTO DE CONSUMIDORES *CLIENTES CAUTIVOS *INCREMENTO DE CLIENTES *RECONOCIMIENTO DE LA MARCA ✓ PROVEEDORES *ELEVADO NUMERO DE PROVEEDORES

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD PERFIL EMPRESARIAL

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ VISION * LIDERAZGO EN EL MERCADO * LARGO PLAZO ✓ OBJETIVOS * CRECIMIENTO EN EL MERCADO * LOGRAR EL REGRESO AL ESTABLECIMIENTO ✓ ESTRATEGIAS * EXPANSIÓN TERRITORIAL * PLUS DE HOSPITALIDAD * PROCESO DE SELECCIÓN ESTRICTO (SEMAFORO) 	<p>DEBILIDADES</p> <p style="text-align: center;">NO EXISTE COHERENCIA ENTRE MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA PODER LLEGAR A LA VISIÓN.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">PERDIDA DE COMPETITIVIDAD</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ VISION * CRECIMIENTO EN EL MERCADO * LIDER EN EL SEGMENTO * COMPROMISO ✓ ESTRATEGIAS * NUEVAS SUCURSALES * PERSONAL CALIFICADO * PREFERENCIA

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD PERFIL DE GESTION

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PERSONAL * TRABAJO EN EQUIPO * VALORAN A LAS PERSONAS Y SU PUNTO DE VISTA * CUMPLEN LAS PROMESAS * RESPETO Y LEALTAD * TIENEN CLAROS LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN * PERSONAL AUTENTICO * RESPONSABILIDAD SOCIAL TECNOLOGIA * BUENA PUBLICIDAD * SISTEMA KDF 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * ROTACIÓN DE PERSONAL * PREFERENCIALISMO <p style="text-align: center;">CO\$TO DE CAPACITACIÓN, PUBLICIDAD Y TECNOLOGÍA</p>
<p>AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">* REBELDIA DEL PERSONAL POR PREFERENCIALISMO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PERSONAL * CRECIMIENTO PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA ✓ TECNOLOGIA * TIMING

➤ Cuestionarios Aplicados

A) CULTURA ORGANIZACIONAL

	totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	parcialmente en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
a. En Chili's existe una buena relación entre los gerentes y los empleados	a	b	c	D
b. En este restaurante lo más importante son las personas	a	b	c	D
c. En este restaurante se tiene un futuro asegurado	a	b	c	D
d. Es mejor tener influencias que trabajar duro	a	b	c	D
e. En esta empresa se tienen presente los acontecimientos (buenos y malos) más importantes	a	b	c	D
f. Las autoridades promueven la dependencia entre los Trabajadores	a	b	c	D
g. Los fundadores de Chili's crearon una organización justa para todas	a	b	c	D
h. En esta organización promueven la lealtad	a	b	c	D
i. Para esta organización el Recurso Humano es primordial	a	b	c	D
j. En esta organización existe un ambiente de confiabilidad hacia el trabajador	a	b	c	D
k. En Chili's la mano de obra es solamente un recurso más	a	b	c	D

B) CLIMA ORGANIZACIONAL

1- SIEMPRE 2- FRECUENTEMENTE 3- REGULARMENTE 4- RARAMENTE 5- NUNCA

1.- La mayoría del personal se siente orgulloso de pertenecer a esta organización

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

2.- En esta organización se requiere realizar muchos tramites inútiles para llevar a cabo el trabajo

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

3.- Aquí la mayoría de los gerentes comienza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se prepara para irse media hora antes de la hora de salida

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

4.- Las relaciones de amistad con los jefes y empleados generalmente se transforman en favoritismo en el trabajo

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

5.- Las gerencias dan los procedimientos generales para realizar el trabajo dando la oportunidad de trabajar en forma independiente

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

6.- Ante un reclamo del comensal los gerentes dan soluciones

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

7.- En Chili's es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

8.- En este restaurante los empleados pueden decir lo que piensan sin temor, aunque estén en desacuerdo con los gerentes.

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

9.- Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

10.- Los gerentes se preocupa por estimular la cooperación entre su equipo de trabajo de equipo

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

11.- Al existir un conflicto dentro del área dificulta el desempeño laboral

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

12.- La comunicación entre el gerente y el empleado es eficaz

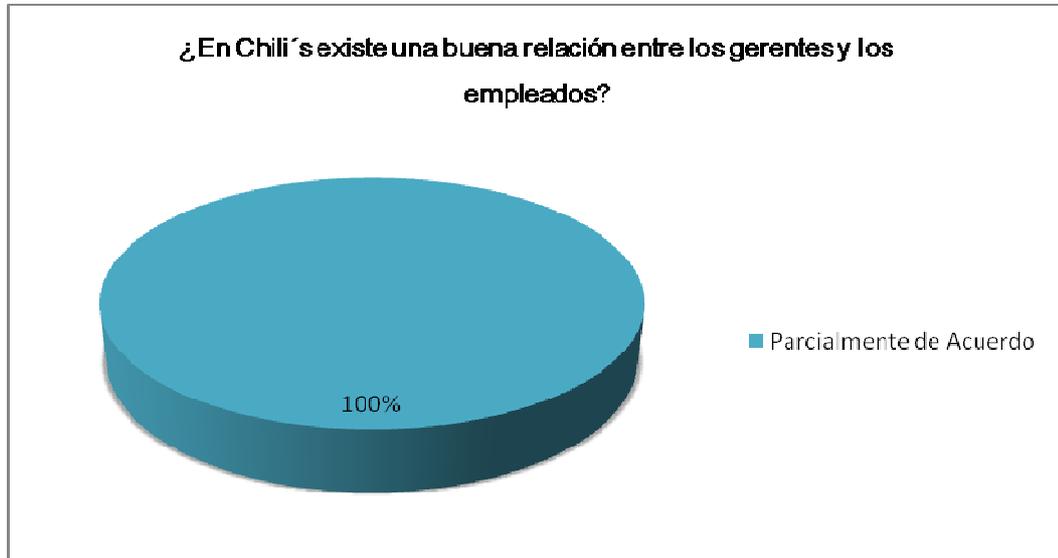
Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

C) DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

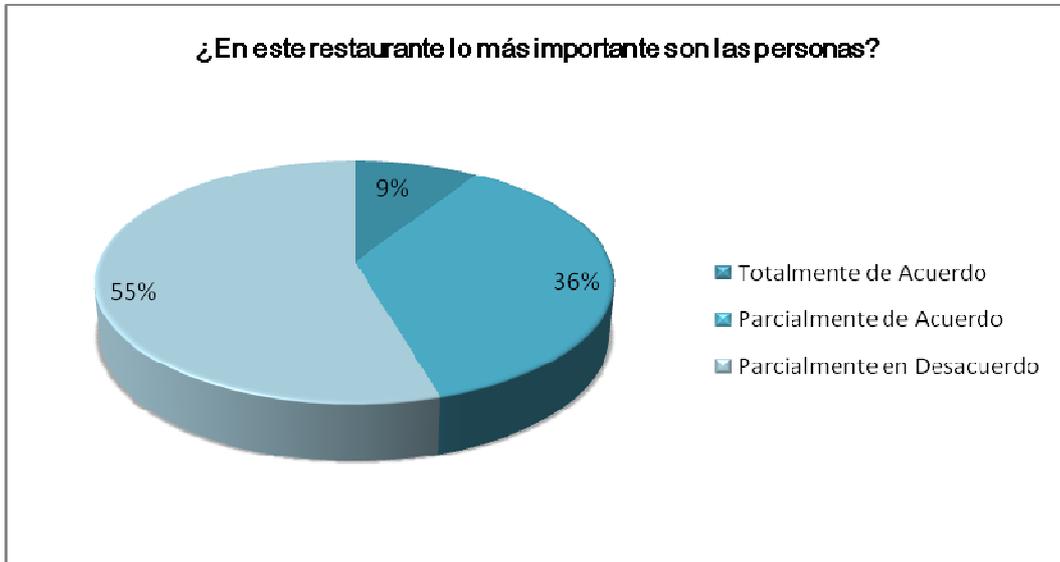
	totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	parcialmente en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
1.- Los gerentes siempre cumplen lo que prometen	a	b	c	D
2.- En este restaurante hay demasiados gerentes	a	b	c	D
3.- Los gerentes dominan su área de trabajo	a	b	c	D
4.- A los jefes les interesa imponer su voluntad	a	b	c	D
5.- Los gerentes asumen adecuadamente su Responsabilidad	a	b	c	D
6.- Existe personal mas capacitado que los gerentes	a	b	c	D
7.- Los gerentes de este restaurante se interesan por su personal	a	b	c	D
8.- Existe respeto entre gerentes y Empleados	a	b	c	D
9.- Tienes conocimiento de los criterios que se utilizan para evaluar tu desempeño	a	b	c	D
10.- Existe el dialogo entre gerentes y empleados para solucionar los problemas de mi trabajo	a	b	c	D

➤ Análisis de Resultados

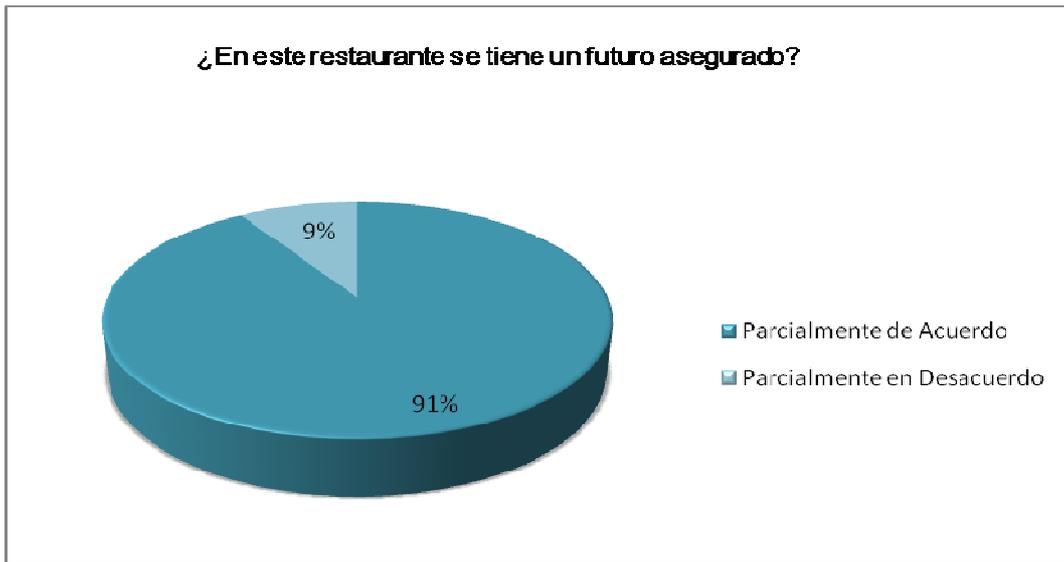
A) CULTURA ORGANIZACIONAL



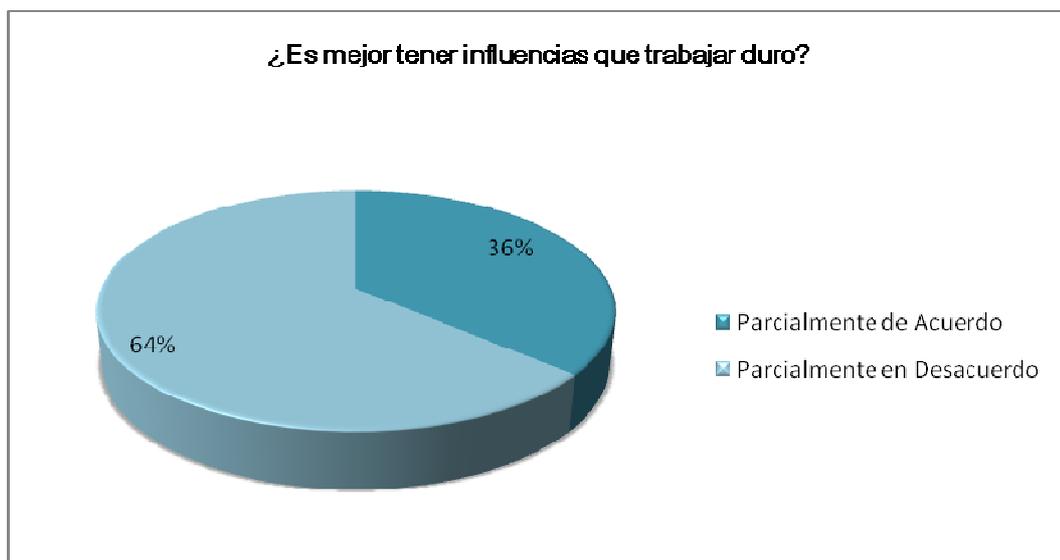
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 100% de los empleados están parcialmente de acuerdo de que en Chili's existe una buena relación entre los gerentes y empleados.



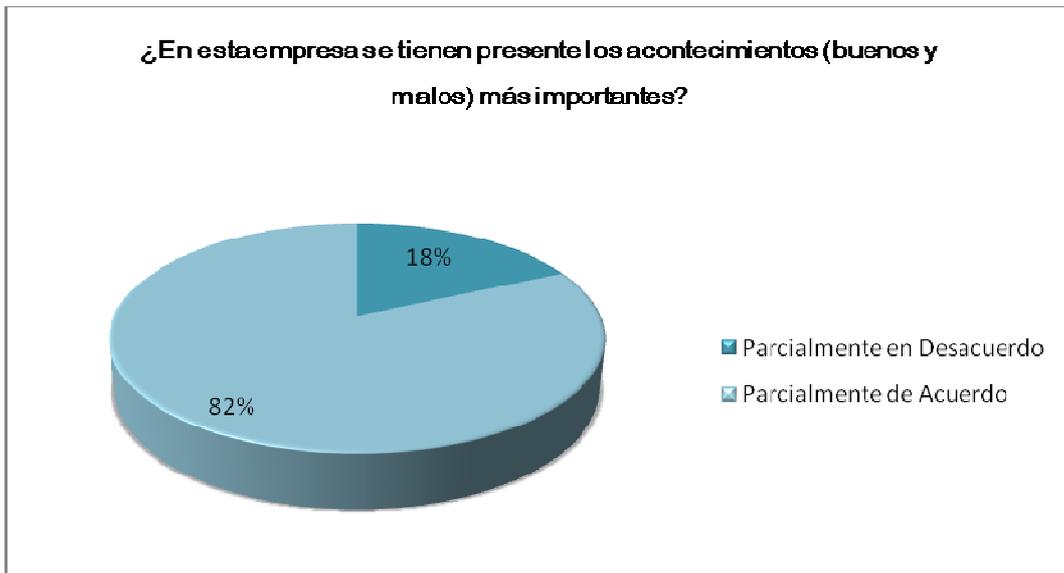
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 55% de los empleados están en parcial desacuerdo de que en este restaurante lo más importante son las personas, el otro 36% de los empleados están parcialmente de acuerdo de que en este restaurante lo más importante son las personas y el otro 9% de los empleados están en total de acuerdo de que en este restaurante lo más importante son las personas.



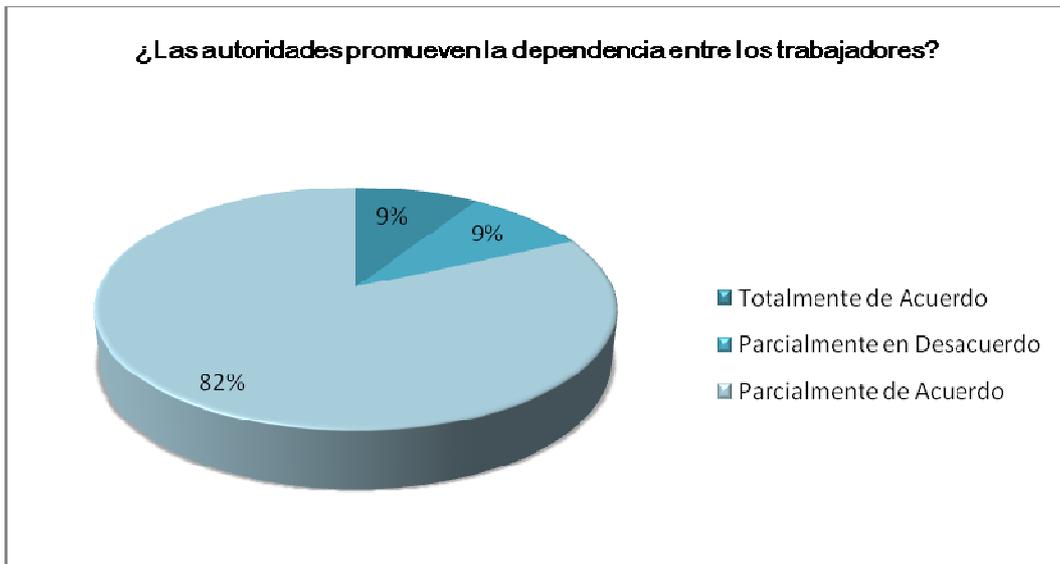
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 91% de los empleados están parcialmente de acuerdo de que en este restaurante se tiene un futuro asegurado, mientras que el 9% de los empleados están en parcial desacuerdo de que en este restaurante no se tiene un futuro asegurado.



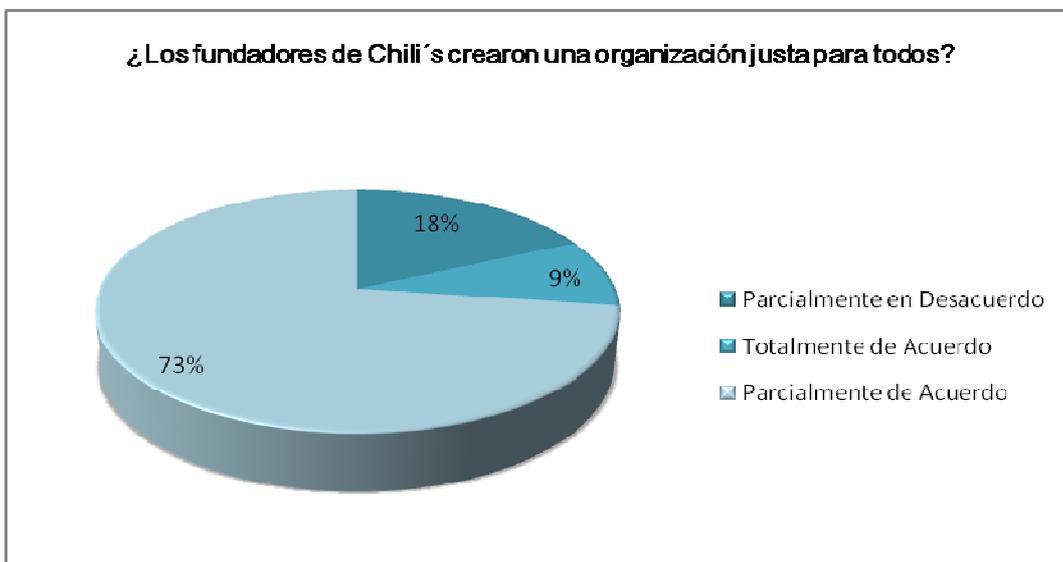
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 64% de los empleados están en parcial desacuerdo de que es mejor tener influencias que el trabajar duro, mientras que el 36% de los empleados están parcialmente de acuerdo de que es mejor tener influencias que el trabajar duro.



En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 82% de los empleados están parcialmente de acuerdo que en esta empresa se tienen presentes los acontecimientos (buenos y malos) más importantes, mientras que el 18% de los empleados están parcialmente en desacuerdo de que en esta empresa se tienen presentes los acontecimientos (buenos y malos) más importantes.

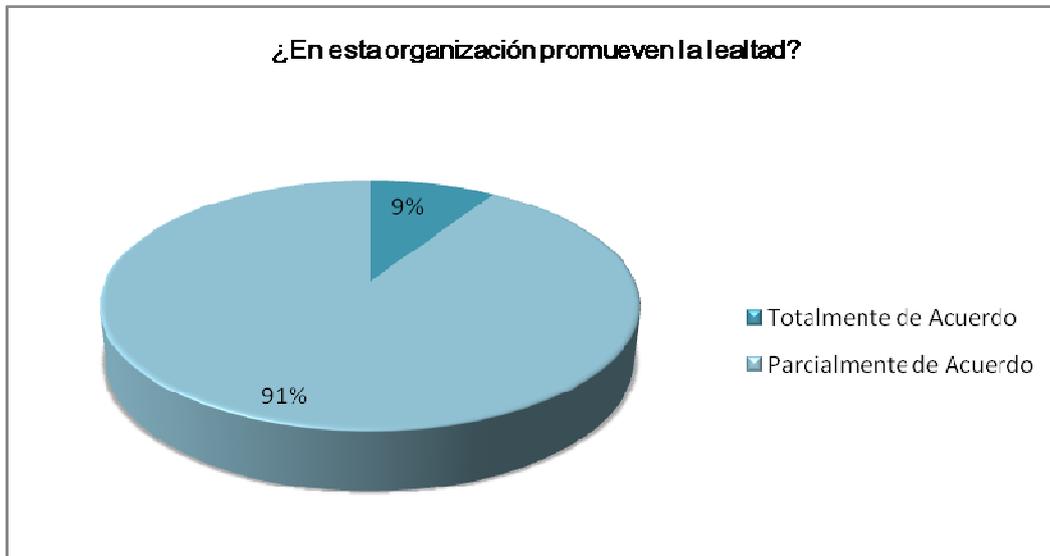


En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 82% de los empleados están parcialmente de acuerdo en que las autoridades promueven la dependencia de los trabajadores, el otro 9% de los empleados están parcialmente en desacuerdo de que las autoridades promueven la dependencia de los trabajadores y el otro 9% de los empleados están en total acuerdo de que las autoridades promueven la dependencia de los trabajadores.



En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 73% de los empleados están parcialmente de acuerdo en que los fundadores de Chili's crearon una organización justa para todos, el otro 18% de los empleados están parcialmente en desacuerdo en que los fundadores de Chili's crearon una organización justa para todos y el otro 9% de los

empleados están en total acuerdo en que los fundadores de Chili's crearon una organización justa para todos.



En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 91% de los empleados están parcialmente de acuerdo de que en esta organización promueve lealtad, mientras el 9% de los empleados están parcialmente en desacuerdo de que esta organización promueve lealtad.

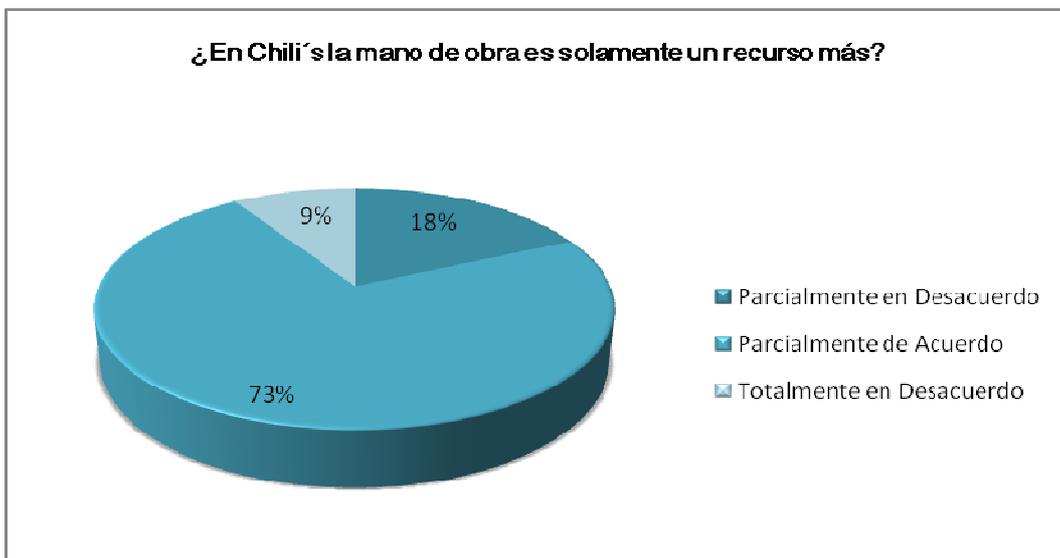


En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 73% de los empleados están parcialmente de acuerdo en que para esta organización el Recurso Humano es primordial, el otro 18% de los empleados están parcialmente en desacuerdo en que para esta

organización el recurso Humano es primordial y el otro 9% de los empleados están totalmente de acuerdo en que en esta organización el Recurso Humano es primordial.



En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 100% de los empleados están parcialmente de acuerdo en que esta organización existe un ambiente de confiabilidad hacia el trabajador.

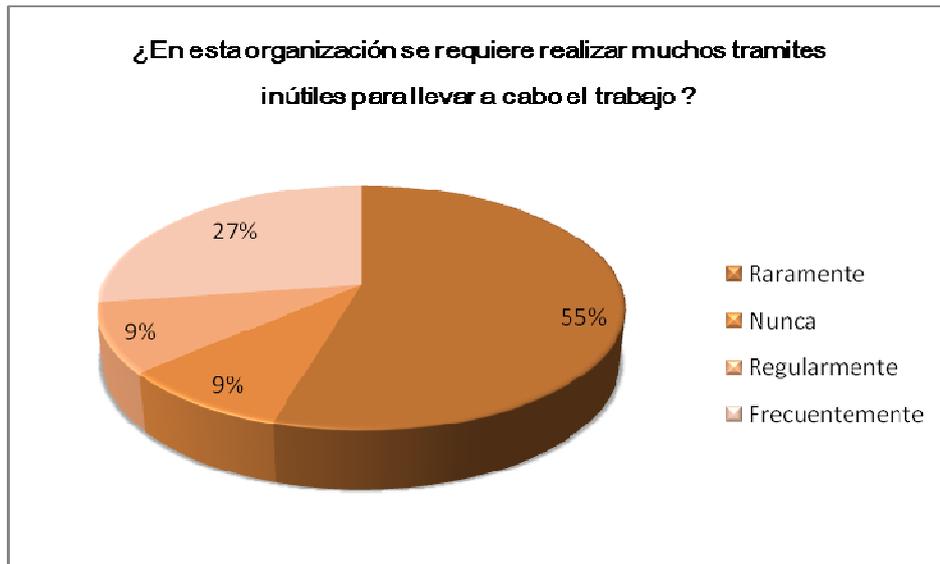


En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 73% de los empleados están parcialmente de acuerdo en que Chili's la mano de obra es solamente recurso más, el otro 18% de los empleados están parcialmente en desacuerdo en que Chili's la mano de obra es solamente un recurso más, y el otro 9% de los empleados están en total desacuerdo en que Chili's la mano de obra es solamente un recurso más.

B) DIAGNÓSTICO DEL CLIMA



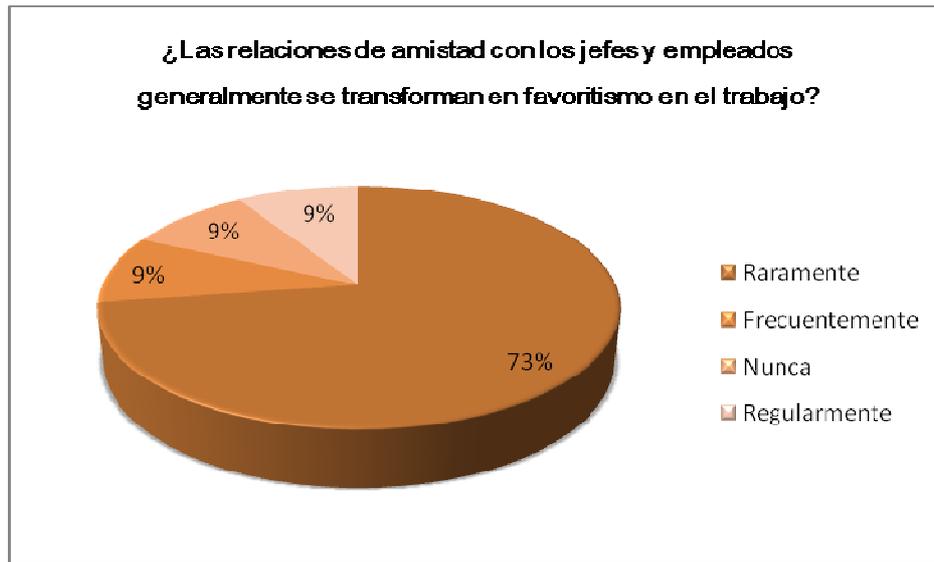
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 73% de los empleados escogieron la escala frecuentemente en que la mayoría del personal se siente orgulloso de pertenecer a esta organización, el 18% de los empleados escogieron la escala regularmente en que la mayoría del personal se siente orgulloso de pertenecer a esta organización y el 9% de los empelados escogieron la escala siempre en que la mayoría del personal se siente orgullosos de pertenecer a esta organización.



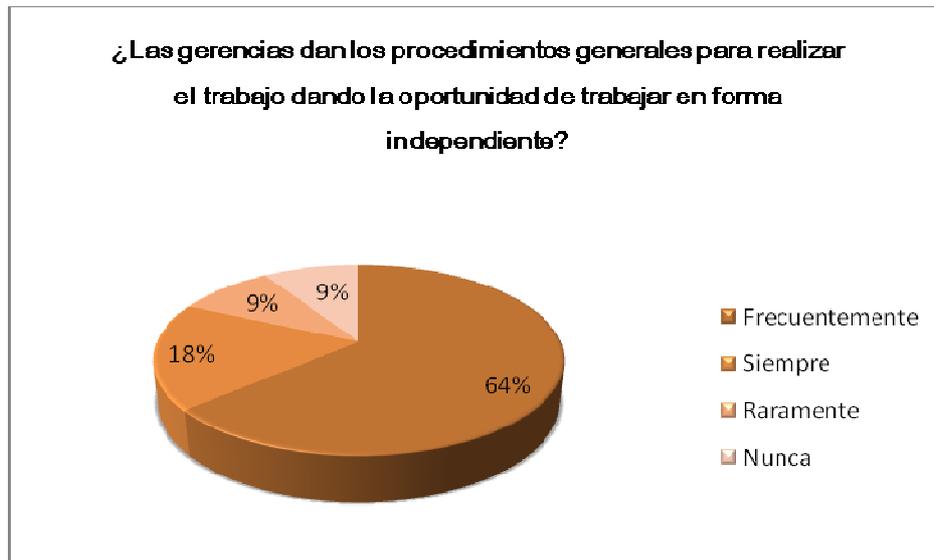
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 55% de los empleados escogieron la escala raramente en que en esta organización se requiere realizar muchos tramites inútiles para llevar a cabo el trabajo, el 27% de los empleados escogieron la escala frecuentemente en que en esta organización se requiere realizar muchos tramites inútiles para llevar a cabo el trabajo, el 9% de los empleados escogieron la escala regularmente en que en esta organización se requiere realizar muchos tramites inútiles para llevar a cabo el trabajo y el 9% de los empleados escogieron la escala nunca en que en esta organización se requiere realizar muchos tramites inútiles para llevar a cabo el trabajo.



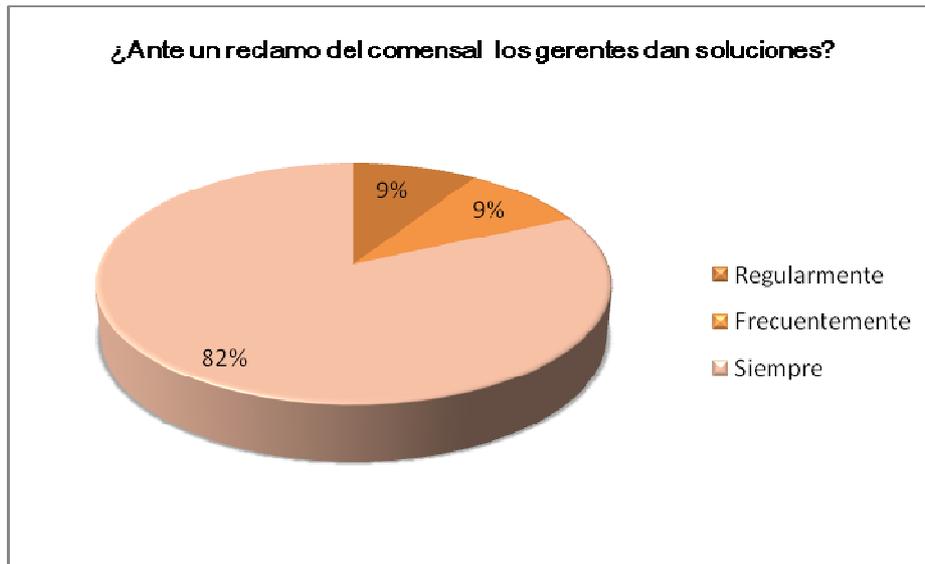
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 82% de los empleados escogieron la escala nunca de que aquí la mayoría de los gerentes comienza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se prepara para irse media hora antes de la hora de salida, el 9% de los empleados escogieron la escala regularmente de que aquí la mayoría de los gerentes comienza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se prepara para irse media hora antes de la hora de salida y el 9% de los empleados escogieron la escala raramente de que aquí la mayoría de los gerentes comienza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se prepara para irse media hora antes de la hora de salida.



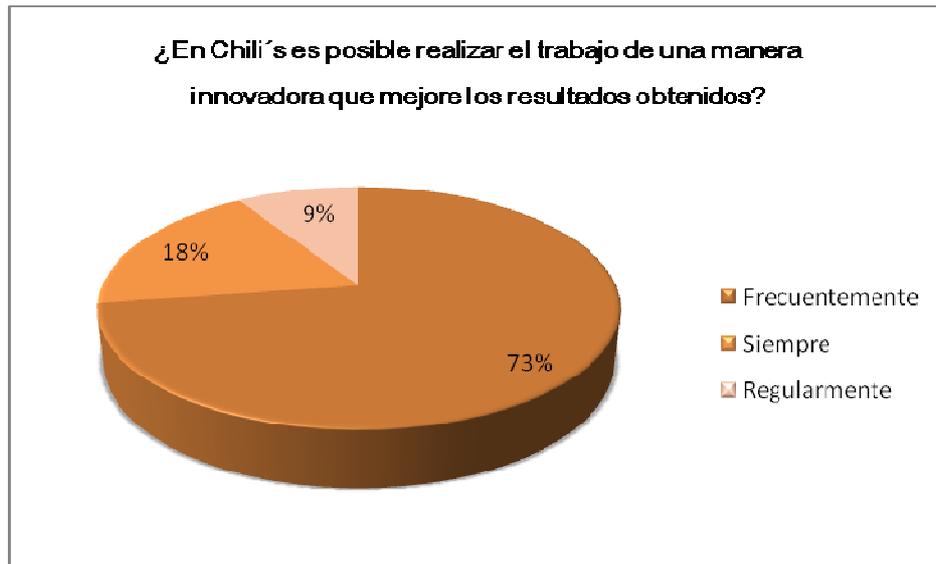
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 73% de los empleados escogieron la escala raramente en que las relaciones de amistad con los jefes y empleados generalmente se transforman en favoritismo en el trabajo, el 9% de los empleados escogieron la escala frecuentemente en que las relaciones de amistad con los jefes y empleados generalmente se transforman en favoritismo en el trabajo, el 9% de los empleados escogieron la escala nunca en que las relaciones de amistad con los jefes y empleados generalmente se transforman en favoritismo en el trabajo y el 9% de los empleados escogieron la escala regularmente en que las relaciones de amistad con los jefes y empleados generalmente se transforman en favoritismo en el trabajo.



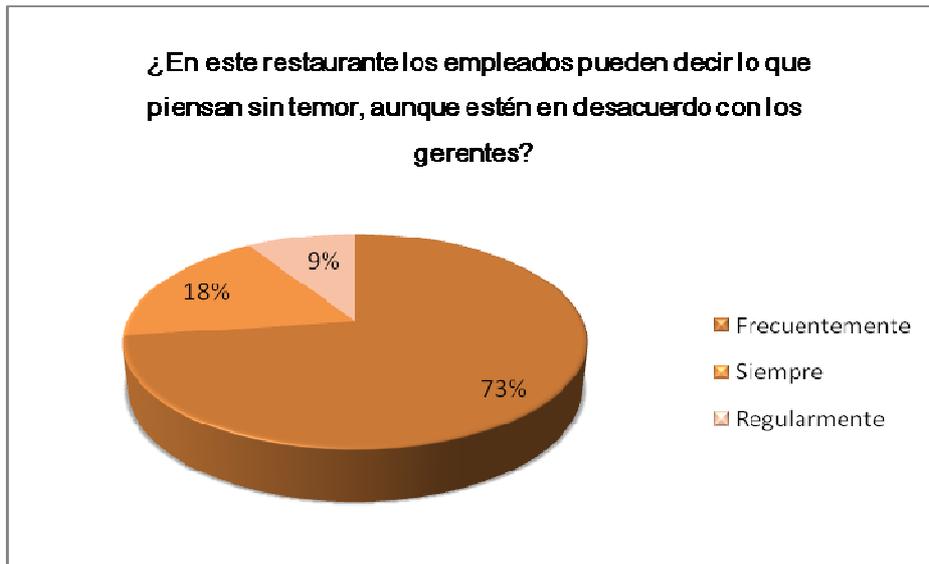
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 64% de los empleados escogieron la escala frecuentemente en que las gerencias dan los procedimientos generales para realizar el trabajo dando la oportunidad de trabajar en forma independiente, el 18% de los empleados escogieron la escala siempre en que las gerencias dan los procedimientos generales para realizar el trabajo dando la oportunidad de trabajar en forma independiente, el 9% de los empleados escogieron la escala raramente en que las gerencias dan los procedimientos generales para realizar el trabajo dando la oportunidad de trabajar en forma independiente y el 9% de los empleados escogieron la escala nunca en que las gerencias dan los procedimientos generales para realizar el trabajo dando la oportunidad de trabajar en forma independiente.



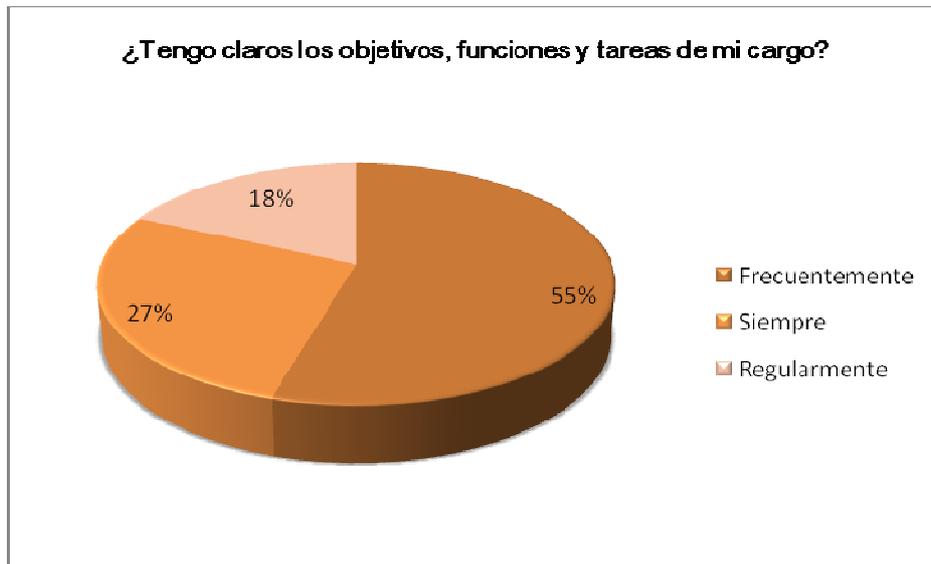
En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 82% de los empleados escogieron la escala siempre que ante un reclamo del comensal los gerentes dan solución, el 9% de los empleados escogieron la escala regularmente en que ante un reclamo del comensal los gerentes dan solución y el 9% de los empleados escogieron la escala frecuentemente en que ante un reclamo del comensal los gerentes dan solución.



En las encuestas aplicadas a los empleados de Chili's los resultados arrojan que el 73% de los empleados escogieron la escala frecuentemente que en Chili's es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos, el 18% de los empleados escogieron la escala siempre en que en Chili's es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos y el 9% de los empleados escogieron la escala raramente que en Chili's es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.



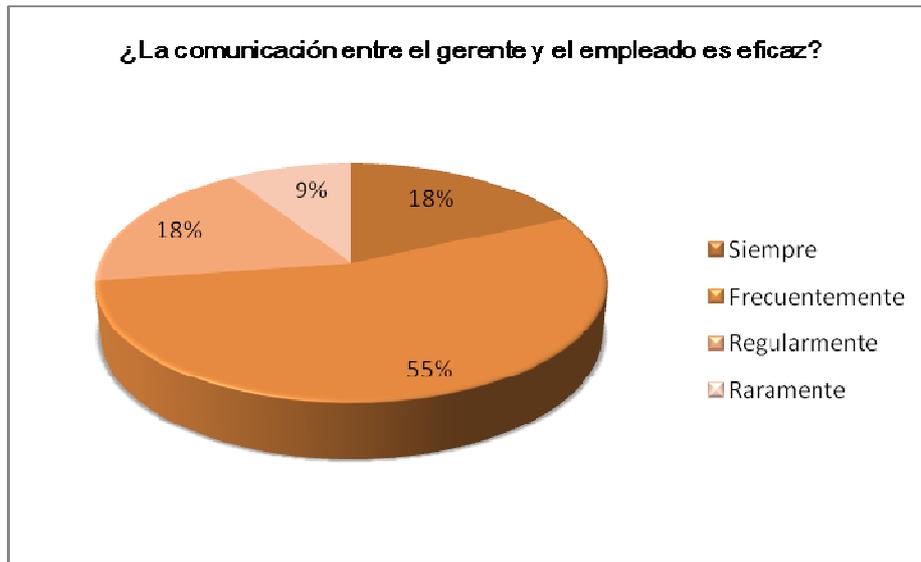
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 73% de los empleados escogieron la escala frecuentemente que en Chili's es posible decir lo que piensan aunque estén en desacuerdo con el gerente, el 18% de los empleados escogieron la escala siempre y el 9% de los empleados escogieron la escala raramente.



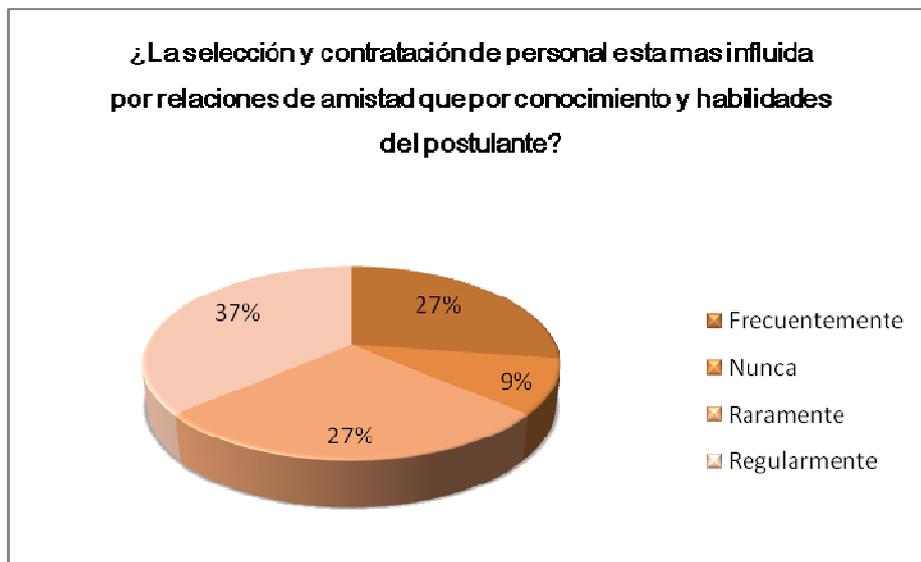
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 55% de los empleados frecuentemente tienen claros sus objetivos, funciones y tareas de su cargo; el 27% admite que siempre tiene claro esto y el 18% restante regularmente tiene claro sus objetivos, funciones y tareas de su cargo.



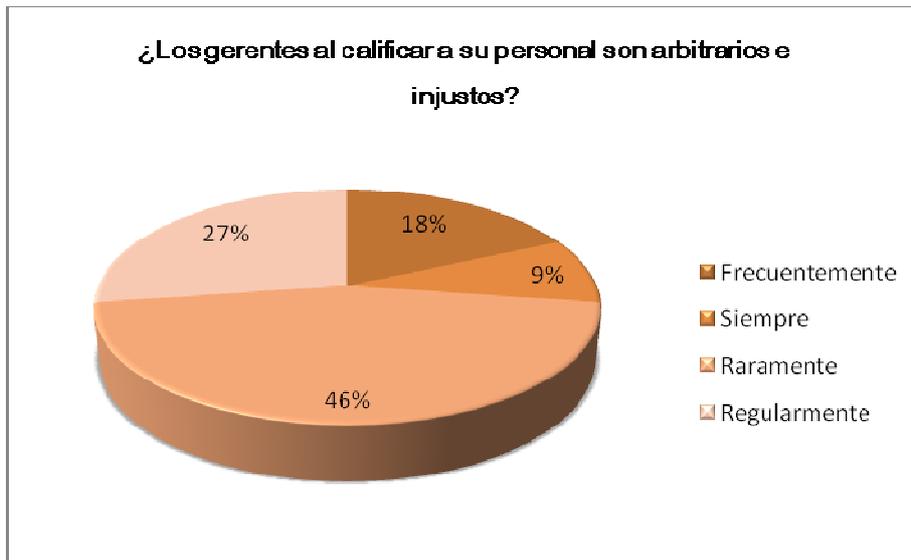
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 55% de los empleados piensa que regularmente los gerentes se preocupan por estimular la cooperación entre su equipo de trabajo; el 36% admite que frecuentemente sucede esto y el 9% restante opina que los gerentes siempre estimulan la cooperación.



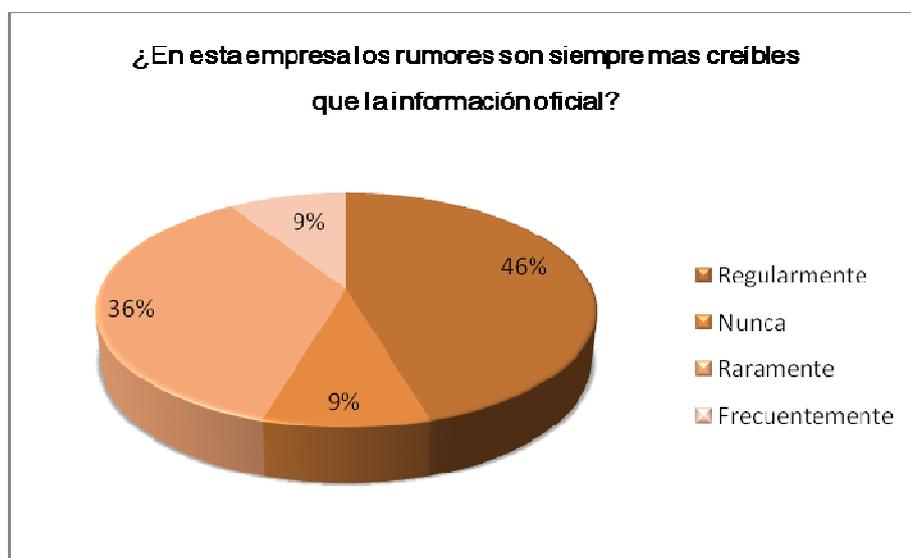
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 55% de los empleados cree que la comunicación entre el empleado y el gerente es eficaz; mientras que el 18% opina que esto sucede regularmente; el otro 18% cree que es regularmente y el 9% restante opina que raramente la comunicación entre el empleado y el gerente es eficaz.



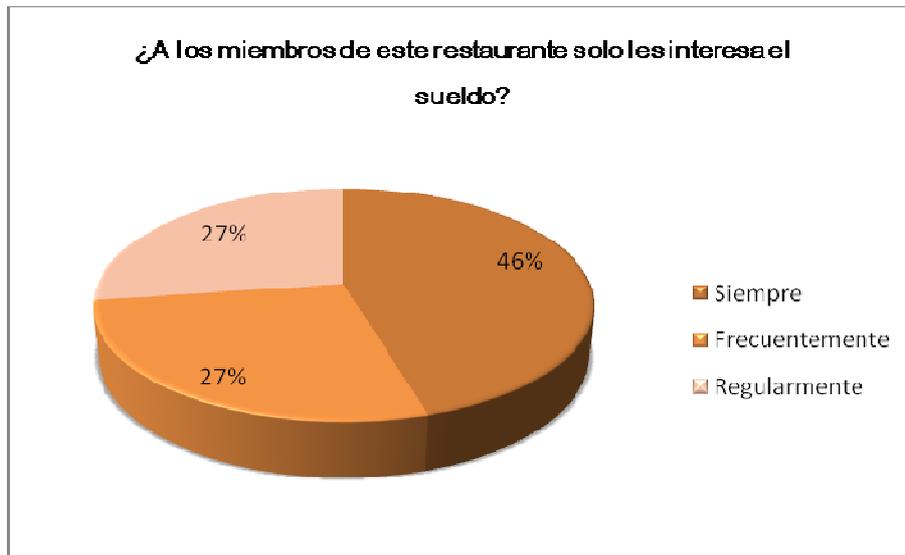
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 37% de los encuestados opina que regularmente la selección y contratación de personal esta influida por relaciones de amistad; el 27% cree que eso sucede frecuentemente, el otro 27% opina que pasa raramente y el 9% restante cree que eso no pasa nunca.



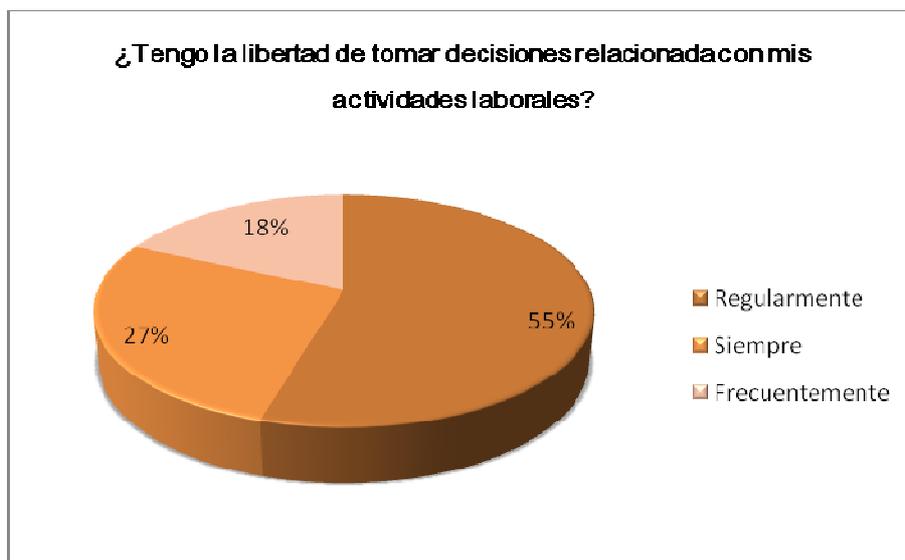
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 46% de los empleados cree que raramente los gerentes son injustos al calificar a su personal; el 27% opina que esto sucede regularmente; el 18% cree que pasa frecuentemente y el 9% restante dice que los gerentes son injustos siempre.



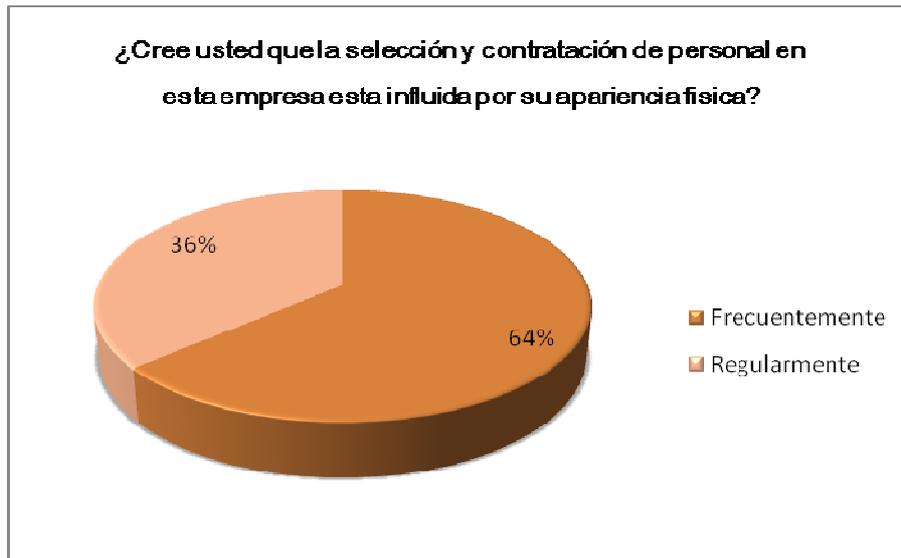
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 46% opinan que en la empresa los rumores son más creíbles que la información oficial; el 36% cree que esto es raramente: el 9% dice que sucede frecuentemente y el 9% restante opina que nunca es más creíble los rumores que la información oficial.



En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 46% de los encuestados piensa que solo les interesa el sueldo; mientras que el 27% opina que esto es frecuentemente y el 27% restante dice que esto es regularmente.

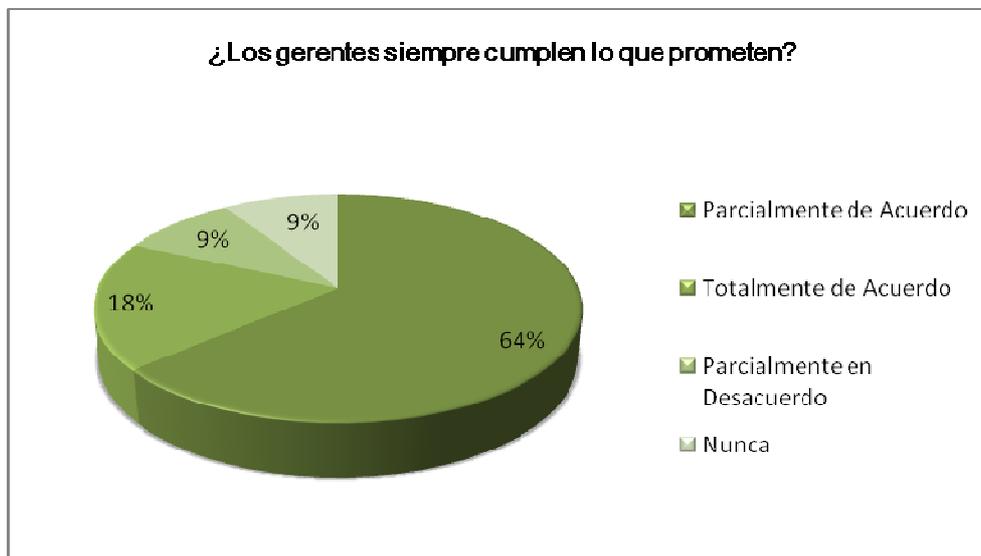


En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 55% de los encuestados regularmente tienen la libertad de tomar decisiones relacionadas a sus actividades laborales; mientras que el 27% opina que siempre pueden tomar decisiones y el 18% restante dice que es frecuentemente.

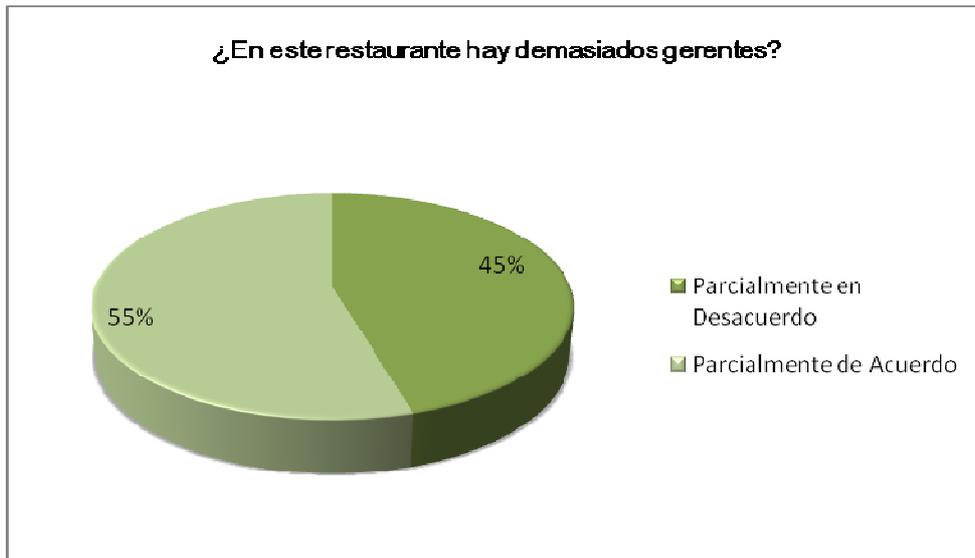


En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 64% de los empleados considera que frecuentemente la selección y contratación de personal esta influida por su apariencia física; mientras que el 36% opina que esto sucede regularmente.

C) DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



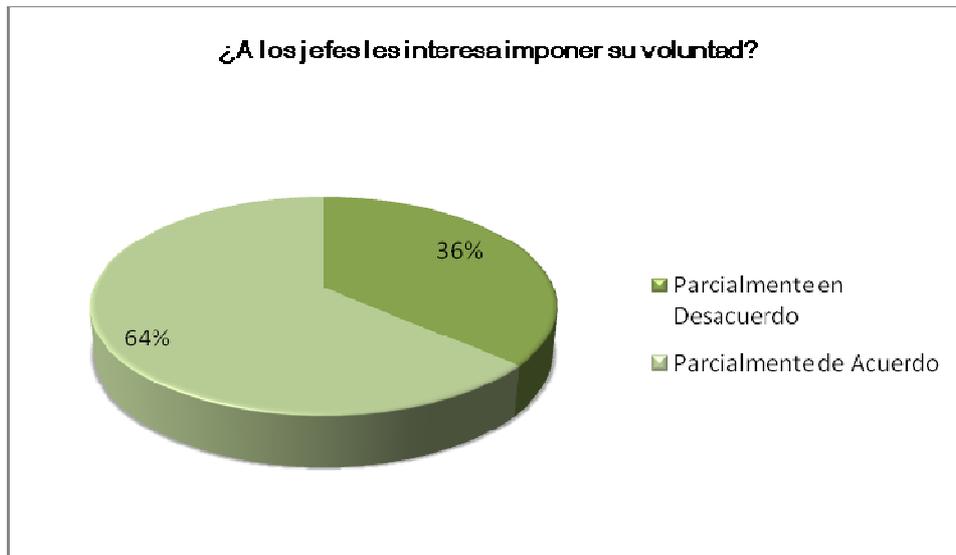
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 64% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que los gerentes siempre cumplen lo que prometen; el 18% opina que están totalmente de acuerdo; el 9% esta parcialmente en desacuerdo y el 9% restante dice que nunca cumplen lo que prometen.



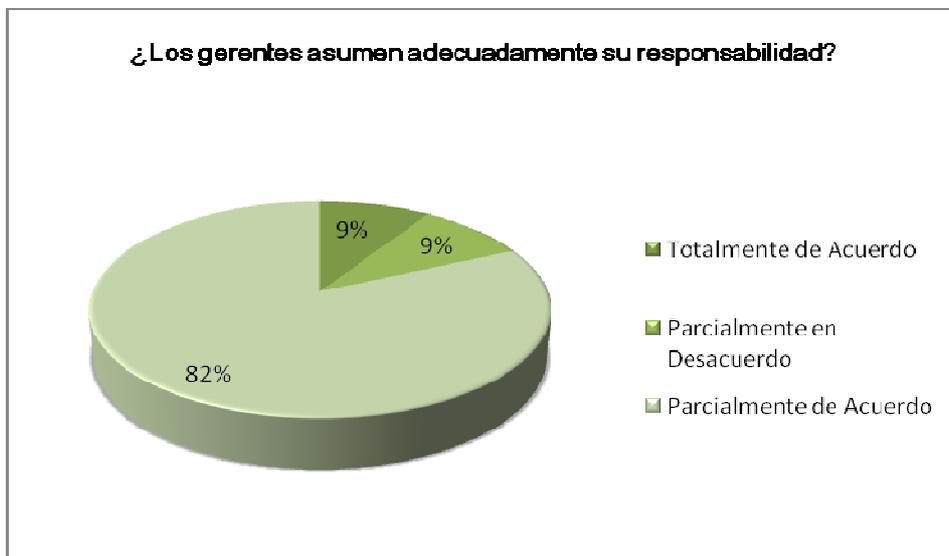
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 55% esta parcialmente de acuerdo en que hay muchos gerentes y el 45% restante esta parcialmente en desacuerdo.



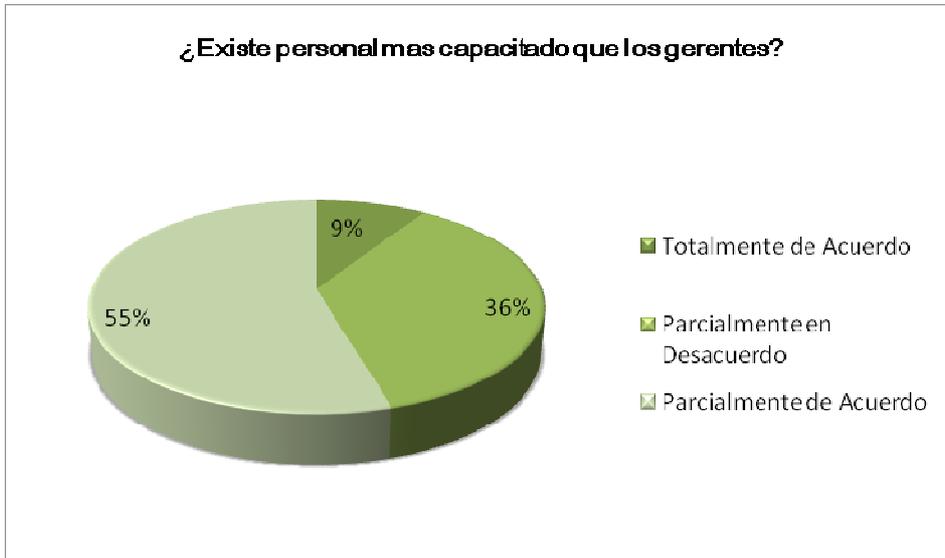
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 82% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que los gerentes dominan su área de trabajo y el 18% esta totalmente de acuerdo.



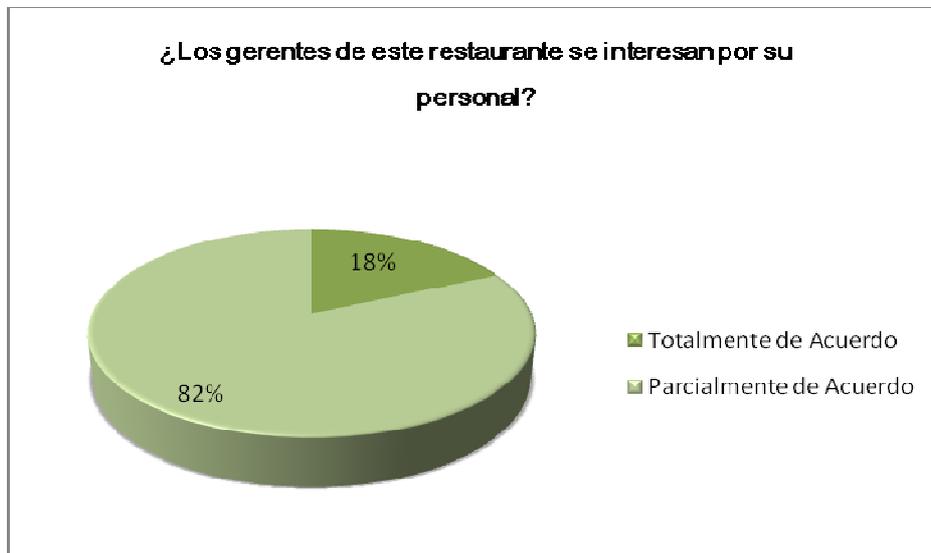
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 64% de los empleados esta parcialmente de acuerdo en que a los jefes solo les interesa imponer su voluntad y el 36% esta parcialmente en desacuerdo.



En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 82% de los encuestados esta parcialmente de acuerdo en que los gerentes asumen adecuadamente su responsabilidad; el 9% esta parcialmente en desacuerdo y el 9% restante esta totalmente de acuerdo.



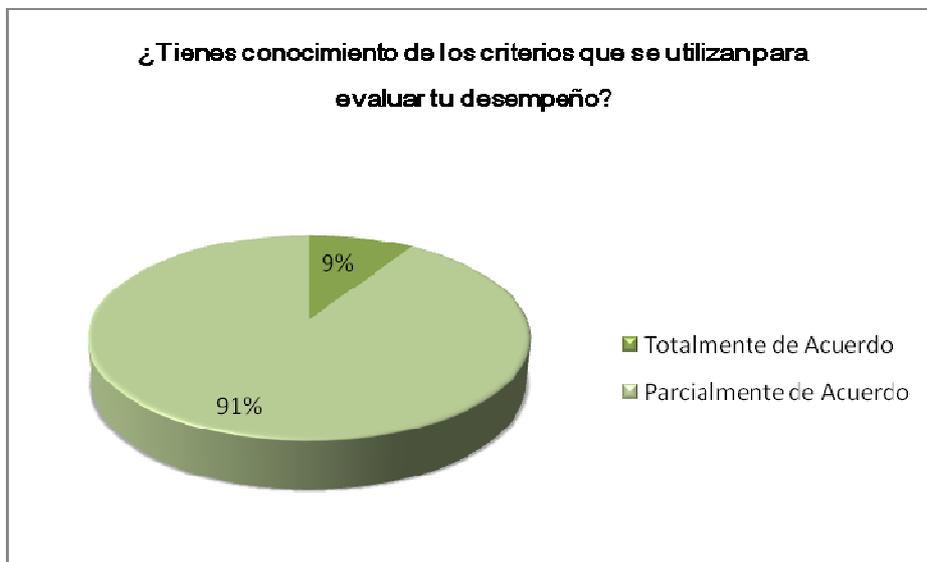
En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 55% de los empleados esta parcialmente de acuerdo en que existe personal más calificado que los gerentes; el 36% opina que esta parcialmente en desacuerdo y el 9% restante esta parcialmente de acuerdo.



En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 82% esta parcialmente de acuerdo en que los gerentes se interesan por su personal y el 18% esta totalmente de acuerdo.



En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 73% de los encuestados esta parcialmente de acuerdo en que existe respeto entre gerentes y empleados; el 18% esta totalmente de acuerdo y el 9% restante esta parcialmente en desacuerdo.



En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 91% de los empleados esta parcialmente de acuerdo en que tienen conocimiento de los criterios que se utilizan para evaluar su desempeño, el 9% esta totalmente de acuerdo.



En las encuestas aplicadas los resultados arrojan que el 82% de los encuestados esta parcialmente de acuerdo en que existe dialogo entre gerentes y empleados para solucionar problemas de su trabajo y el 18% esta totalmente de acuerdo.

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANAGEMENT DEL CAMBIO EN CHILI'S

Reconocimiento del Cambio

Dentro del estudio de diagnostico que se realizo en el restaurante Chili's se percibió tener algunos desequilibrios en el perfil empresarial y el perfil de gestión, afectando la relación entre estos dos. El cambio en esta empresa es para cimentar el rumbo que tomara hacia la competitividad.

Definición del Cambio

Debido a que no existe coherencia en la misión, objetivos y estrategias, La orientación del cambio en chilis tomara un nuevo eje de concepciones adaptables hacia el Perfil Empresarial y al perfil de Gestión, ya que en el perfil de gestión, nos encontramos con un ambiente laboral hostil debido a que prevalece la autocracia dentro de esta organización.

Implementación del cambio

Se concreta lo siguiente para el caso en Chili's

7.1 ESTRATEGIAS GENERICAS

✓ Expansivas:

Apertura de nuevas sucursales en diferentes puntos de la República Mexicana.

✓ Ofensivas:

Implementar promociones mensuales para la atracción de nuevos clientes potenciales.

✓ Tipo de Estrategia Concurrente:

Mantener la calidad en nuestros platillos y darles un toque de vanguardia, con precios accesibles.

7.2 CLAVES ESTRATEGICAS.

En Chili's se tienen consolidados todos los elementos que son necesarios para llegar a la excelencia operativa ya que se aplican todos estos: Timing, Calidad e Innovación.

✓ Timing: Cambios que se tienen que realizar en el perfil de Gestión. Serán presentados en el proceso de ruptura.

✓ Calidad: manejan estándares de calidad en los alimentos y preparación de estos.

- ✓ Innovación: manejan tecnología en sistemas de operación y creación de nuevos platillos.

7.3 REDEFINICIÓN DE LA EMPRESA

Es notorio que hay un problema con el Perfil Empresarial que maneja Chili's, ya que no existe coherencia alguna entre su Misión, Objetivos y Estrategias.

Para solucionarlo se propone que se realice la Misión, y en base a esta se van a extraer los Objetivos a perseguir; posteriormente se obtendrán las estrategias necesarias para llegar a dicha Misión.

Dentro del Perfil de Gestión notamos que existe un liderazgo autocrático y los empleados no son tomados en cuenta como el elemento más importante dentro de la empresa; lo que causa un ambiente hostil y en el que se torna muy difícil realizar las tareas de cada área, lo que causa inconformidad en los empleados y no se encuentren motivados para trabajar.

7.4 RUPTURA ESTRATEGICA

Para implementar la redefinición dentro del restaurante Chili's, tenemos que considerar la fragmentación de uno de los puntos más importantes que es trastocar el perfil empresarial en términos específicos de una estructuración en su misión, valores y objetivos que sean congruentes con la visión de esta, presentando la siguiente propuesta:

- ✓ PERFIL EMPRESARIAL

- **Visión**

“Dominar el mercado de restaurantes de comida casual”

- **Misión**

Chili's nació con la misión de satisfacer el paladar del cliente creando así una extensa gama de platillos de comida casual buscando la mejora continua de sus alimentos, bebidas y servicio al cliente, siendo un espacio de trabajo que permita la realización personal llegando a ser un líder en este segmento de mercado.

- **Valores**

Desarrollar una estructura integral en nuestro equipo de colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo en el equipo de trabajo.

- **Slogan**

"Pásala bien Pásala en Chili's"

- **Objetivos**

- Que el cliente disfrute su estancia con sus familiares y amigos sin perder el espíritu de satisfacción en cada uno de nuestros platillos. Disfrutando un ambiente de cordialidad y confianza.
- Ser Innovadores en nuestro platillos sin perder el estilo casual y manteniendo altos estándares de calidad.
- Estar presente en cada rincón del mundo.
- Motivar al personal para su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

- **Estrategias**

En cuanto al Clima

- Actualizar al personal en los sistemas de uso cotidiano en chili's por medio de una capacitación de regularización con personal calificado.
- Cursos de integración laboral para Gerentes y empleados, para aprender a trabajar en equipo, haciendo énfasis en la importancia de este tipo de enseñanzas.
- El proceso de selección sea más exhaustivo, y que se haga caso omiso de las recomendaciones, aplicando en este proceso de selección adecuada el semáforo de perfiles.
- Adquirir un sistema de calificación de personal más específico y estandarizado por los gerentes.

En cuanto a Cultura

- Implementar un sistema de control de tareas específicas para cada área o puesto; así creando un ambiente de independencia entre los empleados.
- Aplicar programas de reconocimiento al personal por su buen desempeño en el trabajo: "Chilifriends".

En cuanto a Proceso

- Recrear un tipo de liderazgo entre los gerentes de estilo adhocrático.

Sostenimiento del Cambio.

Para el restaurante denominado Chili's en esta etapa ya está preparado y dispuesto a enfrentar los cambios constantes del mercado en este mundo globalizado.

Para dar seguimiento apropiado al cambio en el restaurante se tiene que establecer un proceso de control permanente donde se lleven a cabo tres etapas primordiales.

- a) Un equilibrio entre compromisos, ya que es necesario para seguir reforzando todo lo implementado para un cambio activo sostenible.
- b) Monitoreo, es un control implantado con sistemas y procesos para observar como es el comportamiento de los elementos de cambio en cuestión de cómo es el desarrollo, si cumplen con estándares, las políticas del restaurante, todo aquello con lo que la organización vea posibles señales, las cuales puedan anticipar impactos considerables hacia Chili's.

Y finalmente

- c) La plasticidad, es la flexibilidad para la adaptación al cambio, es decir la modificación de las estrategias así mismo como los perfiles del restaurante, tanto empresarial como de gestión y la misma empresa para mantener una permanente actualización y una capacidad de anticipación.

Continuando con el curso de estas tres etapas, dan como resultado el incorporamiento de nuevos elementos, fusionándose o modificándose con los anteriores, fomentando el desarrollo de la competitividad en el mercado y en un mundo de cambios impredecibles.