

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL RESTAURANTE  
EL CÓBANO, UBICADO SOBRE LA CARRETERA LONGITUDINAL DEL NORTE,  
MUNICIPIO DE SANTA RITA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**GABRIELA ALEXANDRA RIVERA PARADA  
ERICK GEOVANNY SANDOVAL RODRIGUEZ**

**ASESORADO POR**

**SILVIA ELIZABETH MENDOZA DELGADO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**FEBRERO DE 2024**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**



**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA

VICERRECTOR ACADÉMICO: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.SC. ROGER ARIAS

SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN

VICEDECANO: MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

SECRETARIA: LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA

DIRECTOR DE LA MAESTRÍA: M.SC. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR

ADMINISTRADOR ACADÉMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

PRESIDENTE: M.SC. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR

PRIMER VOCAL: M.SC. SILVIA ELIZABETH MENDOZA DELGADO

SEGUNDO VOCAL: M.SC. HEYDI EUFEMIA BELTRÁN DE MARTÍNEZ

FEBRERO DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## RESUMEN EJECUTIVO

Restaurante El Cóbano es un negocio dedicado a la comercialización de platillos y bebidas, incluyendo la tilapia, que es cultivada y preparada en el establecimiento, lo cual permite al cliente escogerla a su preferencia. El negocio está dirigido a personas de 0 a 75 años, que viven o no dentro del municipio de Santa Rita.

El Objetivo General de la investigación es elaborar y presentar a la Dirección del Restaurante El Cóbano una consultoría empresarial, en la que se cuenta con los Objetivos Específicos de preparar Manuales Administrativos, Planes de Motivación Laboral, Mantenimiento y Mercadeo, y por supuesto, contar con su correspondiente Análisis Financiero.

La filosofía empresarial se encuentra acorde a lo que el cliente necesita, por ello su Misión se basa en satisfacer el gusto de consumidores de diversas edades, ofreciendo alimentos y bebidas con precios accesibles y variedad, mostrando una atención personalizada que denote el interés hacia el consumidor. Y con una Visión de ser el mejor restaurante a nivel municipal y departamental, el cual ofrece platillos y bebidas en un ambiente natural y pintoresco, además de mantener una ventaja competitiva relacionada al talento humano con el que se cuenta, además sus Valores son la Atención al cliente, Liderazgo, Eficiencia, Compromiso y Calidad.

El propósito del presente informe de Consultoría, es contar con un documento, cuyo contenido sirva como instrumento de fácil manejo en las áreas de administración, financiera y mercadológica, que contribuya a reestructurar, impulsar y posicionar al Restaurante El Cóbano, ubicado en Chalatenango.

La problemática existente radica en diferentes ámbitos, como la escasa preparación académica del propietario, falta de información escrita como Manuales y Planes, inexistencia de formatos de control interno y atención al cliente, ausencia de Planeación Financiera y Proyección de Imagen de Marca que permita su diferenciación en el mercado.

En base a lo detallado anteriormente, se propone una serie de estrategias de solución como la reestructuración del organigrama, filosofía empresarial; creación de Manual de Puestos y Funciones, Manual de Políticas, Manual de Procedimientos y Manual de Empleados, así como el Plan de Motivación Laboral, Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Equipo de Cocina y Mobiliario de Servicio y el Plan de Mercadeo; inclusión de formatos para ordenar funciones y procedimientos; presentación de Análisis Financiero considerando mejoras en infraestructura del establecimiento.

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I: BREVE DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>14</b>
1.1    Restaurante El Cóbano .....	14
1.2    Principales Fortalezas.....	14
1.3    Principales Debilidades .....	14
1.4    Clasificación Según Banco Central de Reserva .....	15
1.5    Clasificación Según Ministerio de Economía .....	15
1.6    Clasificación Según FUSADES .....	16
1.7    Clasificación Según Cámara de Comercio e Industria de El Salvador .....	17
1.8    Clasificación Según Ministerio de Trabajo de El Salvador.....	18
1.9    Clasificación Según Organización Internacional del Trabajo de El Salvador.....	18
1.10   Recurso Humano .....	19
1.11   Estructura Organizativa.....	19
1.12   Filosofía de la Empresa .....	20
1.12.1  Misión .....	20
1.12.2  Visión .....	20
2.1    Planteamiento del Problema.....	20
2.1.1   Enfoque Administrativo .....	20
2.1.2   Enfoque Financiero .....	20
2.1.3   Enfoque Mercadológico .....	21
3.1    Definición del Problema.....	21
4.1    Justificación de la Investigación .....	21
5.1    Preguntas de la Investigación. ....	22
5.1.1   Preguntas del Enfoque Administrativo.....	22
5.1.2   Preguntas del Enfoque Financiero.....	22
5.1.3   Preguntas del Enfoque Mercadológico.....	22
6.1    Objetivo General y Específicos.....	23

6.1.1	Objetivo General .....	23
6.1.2	Objetivos Específicos .....	23
7.1	Cobertura.....	23
7.1.1	Cobertura Temporal.....	23
7.1.2	Cobertura Espacial .....	23
7.1.3	Cobertura Económica.....	23
7.1.4	Metodología de la Investigación. ....	24
8.1	Definición Del Universo .....	25
8.1.1	Definición de Poblaciones Estadísticas.....	25
8.1.2	Tipos de Investigación.....	25
8.1.3	Magnitud de las Poblaciones.....	25
8.1.4	Métodos de Recabar Información. ....	26
8.1.5	Variables A Investigar.....	26
8.1.6	Instrumentos de la Investigación. ....	26
9.1	Matriz Metodológica de la Investigación.....	27
10.1	Diagrama de Gantt .....	28
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>29</b>
2.1	Generalidades de los Restaurantes .....	29
2.1.1	Historia de la Gastronomía.....	29
2.1.2	La Calidad como Factor Clave para Agregar Valor en los Restaurantes .....	30
2.2	Marco Legal para el Establecimiento de Restaurantes.....	31
2.3	Generalidades de los Procesos Administrativos de un Restaurante .....	32
2.4	Proceso de Selección de Personal .....	32
2.5	Evaluación de Desempeño Laboral.....	33
2.6	Los Manuales dentro del Proceso Administrativo.....	34
2.6.1	Manual de Puestos y Funciones .....	34
2.6.2	Manual de Políticas .....	35
2.6.3	Manual de Procedimientos .....	35
2.6.4	Manual de Empleados .....	35
2.7	Generalidades de Marketing para un Restaurante.....	36
2.7.1	Marca Gastronómica .....	37
2.7.2	Mezcla de Mercadeo de Servicios.....	37
2.7.3	Comunicación Integral de Marketing (CIM).....	40
2.7.4	Segmentación de Mercados.....	41

2.8	Generalidades de la Planeación Financiera en una Empresa.....	41
2.8.1	Circulación Financiera .....	41
2.8.2	Planeación Financiera .....	42
2.8.3	Presupuesto de Caja .....	42
2.8.4	Estados Financieros Pro-Forma.....	43
2.9	El Comercio de Chalatenango.....	44
2.9.1	Santa Rita .....	45
2.10	Mercado de Restaurantes en El Salvador.....	45
2.10.1	Distribución de Restaurantes en El Salvador .....	47
2.10.2	Mercado de Restaurantes en Chalatenango.....	48
2.11	Tipos de Restaurantes.....	49
2.11.1	Restaurantes Gourmet .....	49
2.11.2	Restaurante de Especialidad.....	49
2.11.3	Restaurante Familiar .....	49
2.11.4	Restaurante Buffet.....	50
2.11.5	Restaurante de Comida Rápida .....	50
2.11.6	Restaurantes Temáticos .....	50
2.11.7	Restaurante de “Comida Para Llevar” .....	50
2.12	Tipos de Clientes .....	51
2.13	Nicho de Mercado de Restaurante El Cóbano.....	51
2.14	Profundización de Antecedentes de Restaurante El Cóbano.....	52
2.15	Descripción Actual de Restaurante El Cóbano.....	53
2.16	Profundización de Problemática de Restaurante El Cóbano .....	54
2.16.1	Enfoque Administrativo .....	54
2.16.2	Enfoque Financiero .....	55
2.16.3	Enfoque Mercadológico .....	56
<b>CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>57</b>
3.1	Metodología Aplicada .....	57
3.2	Descripción de las Poblaciones y Muestras .....	57
3.2.1	Empleados del Restaurante El Cóbano .....	58
3.2.2	Equipamiento del Área de Cocina.....	58
3.2.3	Clientes Reales .....	58
3.2.4	Mobiliario del Área de Consumo .....	58
3.3	Análisis de Resultados de las Poblaciones Estadísticas .....	58

3.3.1	Población de empleados del restaurante.....	58
3.3.2	Equipamiento del Área de Cocina del Restaurante.....	62
3.3.3	Clientes reales .....	63
3.3.4	Mobiliario del Área de Consumo .....	86
3.4	Consolidado de Análisis .....	88
3.4.1	Análisis de Instalaciones .....	88
3.4.2	FODA del Restaurante El Cóbano.....	88
3.4.3	FODA del Sector Gastronómico.....	89
3.5	Principales Hallazgos .....	90
<b>CAPÍTULO IV PROPUESTA .....</b>		<b>91</b>
4.1	Estrategias del Enfoque Administrativo .....	91
4.2	Estrategias del Enfoque Financiero.....	97
4.3	Estrategias del Enfoque Mercadológico.....	102
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>115</b>
5.1	Conclusiones .....	115
5.2	Recomendaciones.....	116
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>119</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Clasificación De Las Empresas Salvadoreñas Adoptado Por El Bcr.</i>	15
<i>Tabla 2: Criterios De Clasificación De Empresas Según El Minec</i>	16
<i>Tabla 3: Clasificación De Empresas Según Fusades</i>	17
<i>Tabla 4: Clasificación De Empresas Según Camarsal</i>	18
<i>Tabla 5: Clasificación De Empresas Según Mintrab</i>	18
<i>Tabla 6: Clasificación De Empresas Según Oit</i>	19
<i>Tabla 7: Herramientas Para El Desarrollo De La Consultoría</i>	23
<i>Tabla 8: Servicios De Consultoría</i>	24
<i>Tabla 9: Consolidado De Gastos</i>	24
<i>Tabla 10: Matriz Metodológica De La Investigación</i>	27
<i>Tabla 11: Etapas De La Historia De La Gastronomía</i>	29
<i>Tabla 12: Síntesis De Leyes Y Normativas Aplicables A Restaurantes</i>	31
<i>Tabla 13: Recopilación De Restaurantes Según La Ares</i>	47
<i>Tabla 14: Clasificación De Datos De Empleados</i>	60
<i>Tabla 15: Dimensiones Del Equipamiento Del Área De Cocina</i>	63
<i>Tabla 16: Género</i>	63
<i>Tabla 17: Estado Civil</i>	64
<i>Tabla 18: Nivel Académico</i>	65
<i>Tabla 19: Nacionalidad</i>	66
<i>Tabla 20: Rango De Edades</i>	67
<i>Tabla 21: Ocupación</i>	68
<i>Tabla 22: Preferencia De Restaurantes</i>	69
<i>Tabla 23: Frecuencia De Visitas</i>	70
<i>Tabla 24: Realización De Eventos</i>	71
<i>Tabla 25: Realización De Eventos A Futuro</i>	72
<i>Tabla 26: Relación Precio/Calidad</i>	73
<i>Tabla 27: Preferencias Del Cliente</i>	74
<i>Tabla 28: Calificación De Visitas</i>	75
<i>Tabla 29: Inconvenientes Para Recibir Platillos Y Bebidas</i>	77
<i>Tabla 30: Inconvenientes Presentados</i>	78
<i>Tabla 31: Frecuencia De Consumo De Platillos</i>	78
<i>Tabla 32: Valoraciones Otorgadas A Aspectos De Platillos</i>	79

<i>Tabla 33: Recomendaciones En La Elaboración De Platillos.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 34: Frecuencia De Consumo De Bebidas.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 35: Valoraciones Otorgadas A Aspectos De Bebidas.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 36: Recomendaciones A Aplicar En Bebidas.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 37: Calificación Nivel De Capacitación Empleados .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 38: Recomendaciones Para Mejorar El Servicio Y Atención Al Cliente .....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 39: Apariencia Física Del Mobiliario Del Área De Consumo .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 40: Dimensiones Por Grupo De Mobiliario Del Área De Consumo.....</i>	<i>88</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Organigrama De Restaurante El Cóbano .....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2: Esquema De Administración Del Desempeño .....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 3: Características Del Marketing De Servicios Según Kotler .....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 4: Esquema De Las 8 P's Del Marketing De Servicios .....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 5: Elementos De La Promoción .....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 6: Esquema De Ciclos Financieros De Un Negocio.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7: Representación Geográfica Del Departamento De Chalatenango .....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 8: Representación Geográfica De El Salvador.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 9: Instalaciones De Restaurante La Teca De Don Napo .....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 10: Instalaciones De Restaurante La Cuadra.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 11: Representación De Mercado, Segmento De Mercado Y Nicho De Mercado De El Cóbano. .....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 12: Visualización Aérea De Instalaciones De Restaurante El Cóbano .....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 13: Modelo Canvas De Restaurante El Cóbano .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 14: Foda De Restaurante El Cóbano.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 15: Organigrama Propuesto Para Restaurante El Cóbano.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 16: Logotipo Propuesto Para Restaurante El Cóbano .....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 17: Menú Propuesto Para Restaurante El Cóbano .....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 18: Plano Inicial De Instalaciones De Restaurante El Cóbano .....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 19: Plano Propuesto De Instalaciones De Restaurante El Cóbano .....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 20: Propuesta De Galera Para Restaurante El Cóbano.....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 21: Propuesta De Área De Cocina Para Restaurante El Cóbano.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 22: Propuesta De Zonas Verdes Para Restaurante El Cóbano .....</i>	<i>111</i>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Desglose De Encuestados Por Género</i>	64
<i>Gráfico 2: Desglose De Encuestados Por Estado Civil</i>	65
<i>Gráfico 3: Desglose De Encuestados Por Nivel Académico</i>	66
<i>Gráfico 4: Desglose De Encuestados Por Nacionalidad</i>	67
<i>Gráfico 5: Desglose De Encuestados Por Rango De Edad</i>	68
<i>Gráfico 6: Desglose De Encuestados Por Ocupación</i>	69
<i>Gráfico 7: Restaurantes De Mayor Preferencia En Santa Rita.</i>	70
<i>Gráfico 8: Frecuencia De Visita De Clientes A Restaurante El Cóbano</i>	71
<i>Gráfico 9: Frecuencia De Realización De Eventos En Restaurante El Cóbano</i>	72
<i>Gráfico 10: Frecuencia De Realización De Eventos A Futuro En Restaurante El Cóbano</i>	73
<i>Gráfico 11: Relación Calidad/Precio En Los Platos Y Bebidas Que Ofrece El Restaurante El Cóbano</i>	74
<i>Gráfico 12: Aspectos De Los Servicios Del Restaurante El Cóbano</i>	75
<i>Gráfico 13: Calificación Por Visitas Al Restaurante El Cóbano</i>	76
<i>Gráfico 14: Frecuencia De Inconvenientes Para Recibir Platos Y Bebidas</i>	77
<i>Gráfico 15: Frecuencia De Consumo De Platos Del Restaurante El Cóbano</i>	79
<i>Gráfico 16: Frecuencia De Valoraciones A Platos</i>	80
<i>Gráfico 17: Frecuencia De Consumo De Bebidas</i>	82
<i>Gráfico 18: Frecuencia De Valoraciones A Bebidas</i>	83
<i>Gráfico 19: Calificación Nivel De Capacitación Empleados</i>	85

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1: Plan De Motivación Laboral .....</i>	<i>119</i>
<i>Anexo 2: Plan De Mantenimiento Preventivo Y Correctivo De Equipo De Cocina Y Mobiliario De Servicio.....</i>	<i>129</i>
<i>Anexo 3: Manual De Puestos Y Funciones .....</i>	<i>142</i>
<i>Anexo 4: Manual De Políticas .....</i>	<i>162</i>
<i>Anexo 5: Manual De Procedimientos .....</i>	<i>168</i>
<i>Anexo 6: Manual De Empleados.....</i>	<i>180</i>
<i>Anexo 7: Gastos Preoperativos.....</i>	<i>190</i>
<i>Anexo 8: Inversiones En Activos.....</i>	<i>192</i>
<i>Anexo 9: Evaluación Financiera.....</i>	<i>194</i>
<i>Anexo 10: Plan De Marketing.....</i>	<i>200</i>

## INTRODUCCIÓN

Todo negocio, destinado al sector gastronómico, precisa conocer las necesidades, gustos y preferencias de su mercado meta, contar con infraestructura adecuada, tener documentadas las directrices idóneas para ofrecer su menú y servicios a través de estrategias mercadológicas, tomando en cuenta los factores anteriormente descritos, se ha desarrollado la “Consultoría Empresarial para la Reestructuración del Restaurante El Cóbano, ubicado sobre la Carretera Longitudinal del Norte, Municipio de Santa Rita, Departamento de Chalatenango” la cual servirá para lograr un mejor posicionamiento departamental ante las demás competencias como Restaurante “La teca de Don Napo” y “La Cuadra”.

A continuación, se resumen los puntos más importantes desarrollados en cada sección, en el capítulo 1, denominado Marco Referencial, se realizó una breve descripción del sujeto de estudio, su clasificación, estructura organizativa, filosofía empresarial, (planteamiento del problema en bases al enfoque administrativo, financiero y mercadológico), definición del problema, justificación y preguntas de la investigación, objetivos general y específicos, cobertura o alcance, definición del universo y muestras, matriz metodológica y cronograma.

En seguida, en el Capítulo II, llamado Marco Teórico Conceptual, se encuentran las generalidades de los restaurantes, marco legal, generalidades de los procesos administrativos como el proceso de selección de personal, evaluación del desempeño laboral y manuales; las generalidades de marketing para un restaurante y las de la planeación financiera, el comercio en el país, departamento y municipio, tipos de establecimientos gastronómicos, tipos de clientes, nicho de mercado, profundización de antecedentes, descripción actual y problemática del restaurante.

En el Capítulo III, designado Diagnóstico de la Investigación, se detalló la metodología aplicada, descripción de poblaciones y muestras, análisis de resultados de las poblaciones estadísticas mediante el uso de los instrumentos de estudio como la Guía de Entrevista, Guía de Observación y Cuestionario de Encuesta, además de un consolidado de análisis interno y externo del negocio y principales hallazgos.

Con respecto al Capítulo IV, titulado Propuesta, se estableció las oportunidades de mejoras en las operaciones del restaurante en base a estrategias de cada enfoque, se consideró la elaboración de Manuales y Planes, Evaluación Financiera, Análisis mercadológico para el rediseño de menú e infraestructura e implementación de formatos.

Y para finalizar, en el Capítulo 5, se estableció una serie de Conclusiones en base a las respuestas de las preguntas de investigación que se realizaron en el primer capítulo, dando su respectiva recomendación con el objetivo de contribuir en el desarrollo operativo y rentable del restaurante.

# CAPÍTULO I: BREVE DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

## 1.1 Restaurante El Cóbano

Peceras El Cóbano nació en el año 2016, como peceras Quijada, a raíz de que el Sr. Vladimir Ernesto Quijada, recibió un terreno como herencia, siendo el mayor de tres hermanos, quienes vieron la oportunidad de hacer negocio a través de la producción de tilapia, optimizando la utilización de tres peceras con agua natural y una pecera artificial, en donde inició generando tres mil unidades anuales, las cuales actualmente se han convertido en 10,000, 15,000 y 25,000 peces al año, gracias al apoyo y convenio con la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Juan Chacón de R.L. (Cantón Chilamates, Nueva Concepción) y la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera La Ninfa de R.L. (Cantón Santa Bárbara, El Paraíso).

Con el paso de los años, la infraestructura ha sufrido diferentes cambios, pasó de ser un terreno casi baldío a contar con una pecera artificial dentro de sus instalaciones y 3 peceras naturales en donde los clientes tienen la oportunidad de escoger la tilapia que más les guste. Desde un inicio, el acceso al negocio ha sido sumamente fácil, por contar con una ubicación a la orilla de la Carretera Longitudinal del Norte, en el kilómetro 65, frente a Hielera El Cóbano, en el municipio de Santa Rita.

Gracias al crecimiento obtenido de Peceras El Cóbano, surgió a inicios de 2020 el Restaurante El Cóbano, el cual empezó siendo atendido por la hermana de Don Vladimir Quijada y una cocinera, preparando platillos con un proceso de producción sencillo, permitiendo que el cliente pudiese escoger la tilapia a degustar además de ofrecer bebidas frías y calientes en un espacio de cuatro metros cuadrados, que posteriormente fue ampliándose, desarrollando un negocio gastronómico con mayor cobertura de clientes.

Luego de haber descrito brevemente los inicios del Restaurante El Cóbano se dará paso a las principales fortalezas y debilidades.

## 1.2 Principales Fortalezas

El sector gastronómico, se encuentra fortalecido en aspectos como variedad en los menús ofrecidos, calidad en el servicio, precios de acuerdo a los tipos de clientes, marcas reconocidas, ubicación y seguimiento a la normativa de responsabilidad social empresarial.

## 1.3 Principales Debilidades

Por otro lado, en el sector gastronómico, se identifica principalmente el bajo perfil del empleado, la falta de recursos para contratar personal experto, la poca investigación de mercado.

Por otro lado, la falta de adecuación en las instalaciones e higiene, la deficiencia en habilidades para trabajar en equipo, la falta de liderazgo y el uso de equipos obsoletos.

#### 1.4 Clasificación Según Banco Central de Reserva

Según el BCR, el crecimiento económico de El Salvador será de 3.2% en 2022, debido a que el comportamiento positivo del empleo formal y el flujo de comercio exterior han impulsado una mayor demanda interna y externa, y con ello, la producción nacional de bienes y servicios. Se estima que en el país hay cerca de 800 restaurantes que emplean a aproximadamente 26 mil personas, y en conjunto generan ingresos anuales por \$710 millones.

El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña.

No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador el Banco Central de Reserva Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES.

*Tabla 1: Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR.*

Clasificación de las empresas	Criterio institucional.	
	Nº de empleados	Monto de los activos de las empresas
<b>Micro Empresa</b>	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
<b>Pequeña empresa</b>	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
<b>Mediana Empresa</b>	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
<b>Gran Empresa</b>	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

De la misma manera, Restaurante El Cóbano, según clasificación del BCR es considerado como microempresa en el cual su número de trabajadores es de 6 empleados y un supervisor, y el monto de sus activos no excede de los \$11,428.57.

#### 1.5 Clasificación Según Ministerio de Economía

El Ministerio de Economía, es la entidad gubernamental encargada de la gestión y el desarrollo de la economía en el país, y proporciona la siguiente tabla:

Tabla 2: Criterios de Clasificación de Empresas según el MINEC

Tamaño o segmento	Ventas brutas anuales en términos de salarios mínimos	Ventas brutas anuales en términos monetarios	Números de trabajadores
Emprendimiento	Hasta un máximo de \$5,714.29	No remunerado o hasta \$5,714.29	Trabajadores no remunerados
Microempresa	Ventas brutas anuales de hasta 482 salarios mínimos	Hasta \$146,609.94	Hasta 10
Pequeña Empresa	Ventas brutas anuales de 482 y hasta 4,817 salarios mínimos.	De \$146,609.95 a \$1,465,186.89	Hasta 50
Mediana Empresa	Ventas brutas anuales hasta \$7 millones	De \$1,465,186.89 a \$7,000,000.00	Hasta 100
Gran Empresa	Más de \$7 millones	Más de \$7,000,000.00	Más de 100

En este caso, Restaurante El Cóbano, según clasificación del Ministerio de Economía es considerado como Microempresa, en el cual su número de trabajadores es máximo 10 y de hasta \$146,609.94

### 1.6 Clasificación Según FUSADES

Los principales criterios para la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.

#### Parámetros cuantitativos

##### A- De acuerdo al número de personas

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

##### B- De acuerdo al monto de los activos

Existen aquí dos criterios, 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

#### Parámetros cualitativos

##### A- Grado de organización

Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.

**B- De acuerdo a la tecnología utilizada**

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

**C- De acuerdo a la participación en el mercado**

En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.

*Tabla 3: Clasificación de empresas según FUSADES*

<b>Tamaño</b>	<b>Empleados</b>	<b>Activo fijo</b>	<b>Organización</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Participación en el Mercado</b>
<b>Micro</b>	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
<b>Pequeña</b>	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
<b>Mediana</b>	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
<b>Grande</b>	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Por tanto, según clasificación de FUSADES, Restaurante El Cóbano se clasifica como microempresa ya que sus empleados no exceden de 10 y posee una participación de mercado de Consumo Final.

**1.7 Clasificación Según Cámara de Comercio e Industria de El Salvador**

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL) es la gremial empresarial más representativa de El Salvador, con más de 107 años de promover y defender permanentemente el sistema de libre iniciativa, impulsando la unidad nacional y el desarrollo empresarial con responsabilidad social.

CAMARSAL, clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación, se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales.

Tabla 4: Clasificación de empresas según CAMARSAL

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Por lo tanto, Restaurante El Cóbano, es clasificado por CAMARSAL, como Microempresa, porque posee menos de 10 empleados e ingresos brutos anuales menores a \$70,000.00

### 1.8 Clasificación Según Ministerio de Trabajo de El Salvador

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, además de contar con la clasificación del BCR, agrupa a las empresas, de acuerdo a su actividad económica, así:

Tabla 5: Clasificación de empresas según MinTrab

Industria Manufacturera
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca
Comercio, Venta y Reparación de Vehículos y Actividades Conexas
Actividades Financieras y de Seguros
Servicios de Salud
Hoteles y Restaurantes
Enseñanza
Información y Comunicaciones

Gracias a lo descrito anteriormente, Restaurante El Cóbano, es categorizado como una “Microempresa” cuya actividad económica es “Hoteles y Restaurantes”.

### 1.9 Clasificación Según Organización Internacional del Trabajo de El Salvador

De acuerdo al Apéndice B, denominado “Clasificación del tamaño de la empresa, del establecimiento o de la unidad local”, a efectos de comparaciones internacionales, se recomiendan las siguientes clases, basadas en el Programa Mundial de Estadísticas Industriales de 1983(3), como número promedio de personas empleadas en la empresa, el establecimiento o la unidad local. Para fines de estadísticas nacionales, están establecidas categorías en función de las circunstancias y necesidades de cada país.

Tabla 6: Clasificación de empresas según OIT

CLAVE	DESCRIPCIÓN
A	1 a 4 personas empleadas
B	5 a 9 personas empleadas
C	10 a 19 personas empleadas
D	20 a 49 personas empleadas
E	50 a 99 personas empleadas
F	100 a 149 personas empleadas
G	150 a 199 personas empleadas
H	200 a 249 personas empleadas
I	250 a 499 personas empleadas
J	500 a 999 personas empleadas
K	1,000 o más personas empleadas
Z	Tamaño desconocido

De acuerdo a lo descrito anteriormente, Restaurante El Cóbano, es un negocio de clave "B", porque cuenta con 7 empleados.

#### **1.10 Recurso Humano**

Actualmente, Restaurante El Cóbano cuenta con seis empleados, bajo la supervisión del Administrador del negocio, además posee un canal de distribución directo, en el que el consumidor desde su ingreso, intervienen con el agente de seguridad y el mesero, finalizando con el cajero, manteniéndose de forma transversal las labores que realizan el administrador y el cocinero.

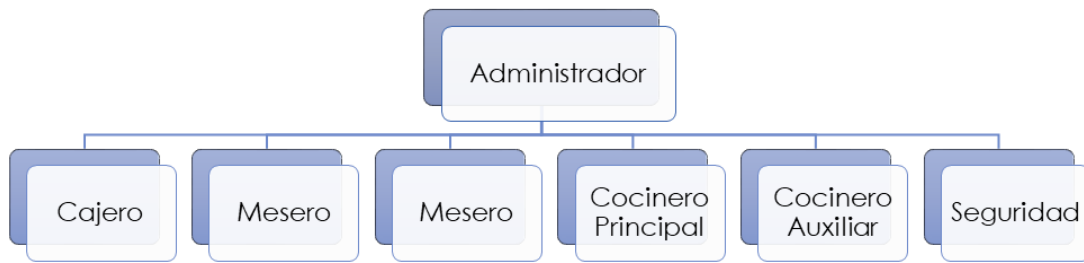
Se sabe que ninguna persona está contratada formalmente, aunque sí percibe su pago y prestaciones como vacaciones y aguinaldo conforme a lo acordado.

#### **1.11 Estructura Organizativa**

La manera en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades de cada miembro del negocio, es fundamental, para el desarrollo de sus operaciones.

A continuación, se presenta por medio de un Organigrama, la estructura organizativa del Restaurante El Cóbano.

Figura 1: Organigrama de Restaurante El Cóbano



## 1.12 Filosofía de la Empresa

### 1.12.1 Misión

Satisfacer el gusto de clientes de diversas edades, ofreciendo alimentos y bebidas con precios accesibles y variedad, mostrando una atención personalizada que denote el interés hacia el consumidor.

### 1.12.2 Visión

Ser el mejor restaurante a nivel municipal y departamental, ofreciendo platillos y bebidas en un ambiente natural y pintoresco, manteniendo una ventaja competitiva relacionada al talento humano con el que se cuenta.

## 2.1 Planteamiento del Problema

### 2.1.1 Enfoque Administrativo

La coordinación del área administrativa y comercial la representa el Gerente o Administrador del negocio, el Sr. Vladimir Ernesto Quijada, sin embargo, debido a las diversas responsabilidades con las que cuenta y a la inexperiencia en el tratamiento de personal dentro del sector gastronómico, para él es un tanto complicado el hecho de dirigir el Restaurante y sus demás negocios. Por otro lado, se ha identificado la existencia de un bajo perfil del empleado, debido a los escasos recursos y preparación académica de los habitantes de la zona.

### 2.1.2 Enfoque Financiero

En términos financieros, para la formalización y remodelación del negocio, el Sr. Vladimir Ernesto Quijada ha considerado incluir fondos propios de \$23,000.00, con un financiamiento de \$60,000.00 que estima ser pagado en 15 años plazo, a una tasa de interés del 9%, sabiendo que deberá incurrir en gastos pre operativos y contar con inversiones en activos a corto, mediano y largo plazo, para su pronta recuperación, gracias a la implementación de la Consultoría por medio de estrategias de ventas.

### **2.1.3 Enfoque Mercadológico**

Restaurante El Cóbano, actualmente solo es reconocido como ‘‘Peceras El Cóbano’’, porque no cuenta con una identidad de marca definida, que al publicitarse genere posicionamiento en la mente de clientes reales como potenciales, es decir, se requiere la existencia de un logotipo apropiado, estandarización de artes, identificación de estrategias y medios publicitarios, que contengan un análisis presupuestario y de tiempo integrando un Plan de Publicidad y Promoción.

### **3.1 Definición del Problema**

¿Es posible que la Consultoría establezca la minimización de la problemática administrativa y mercadológica que presenta el Restaurante El Cóbano?

### **4.1 Justificación de la Investigación**

Luego del confinamiento que se dio a causa del Covid 19, y con casi un año disponible para la formulación de lineamientos del negocio, el restaurante inicia sus operaciones en el 2022, presentando bajos niveles de ventas y escasos clientes, con apenas 2 personas e instalaciones sumamente básicas compuestas por el espacio de cocina y mesas. Es por ello que, considerando el poco progreso económico que ha presentado, en enero de 2023, el Sr. Quijada decidió que su negocio gastronómico, fuese objeto de estudio del Trabajo de Graduación de la Maestría en Consultoría Empresarial, denominado "CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE RESTAURANTE "EL CÓBANO", UBICADO SOBRE LA CARRETERA LONGITUDINAL DEL NORTE, MUNICIPIO DE SANTA RITA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO" para presentar a través de una Consultoría, en términos teóricos, técnicos, económicos y de tiempo, el proceso de formalización y remodelación de instalaciones, con la finalidad de que pueda atraer clientes potenciales y fidelizar a sus clientes reales.

Para realizar la Consultoría, es necesario visitar a las instalaciones, entrevistar al personal e ir recopilando información bibliográfica y de la web, cabe mencionar, que será un enorme aporte para el propietario del Restaurante y para sus colaboradores, porque les generará una nueva perspectiva de lo que se puede lograr en un futuro con la contribución y el apoyo de todos.

Al hablar del Trabajo de Graduación, al ser aprobado, sin duda alguna será un punto clave para que los maestrantes involucrados puedan obtener su Título de Maestros en Consultoría Empresarial, y que les permitirá contar con un proceso de enseñanza-aprendizaje en el que puedan abordar las áreas de administración, mercadeo y finanzas.

Al abordar el enfoque administrativo, se pretende evaluar la motivación del personal, procesos instaurados, manuales y cambios en la operacionalización, monitoreo del clima laboral y los elementos que influyen en el desarrollo laboral a nivel externo e interno.

En cuanto al abordaje del enfoque mercadológico, se espera saber qué tan fidelizado se encuentra el mercado, si existe un Plan de Publicidad y Promoción y la presencia existente en medios digitales, para contar con una perspectiva que brinde información relevante de la línea a seguir para captar y mantener la atención de los clientes reales y potenciales.

Con relación al enfoque financiero, como bien se conoce, es de analizar el escenario de liquidez y solvencia que posee el Restaurante, así como sus niveles de ventas, rentabilidad, inventarios, mobiliario y equipo, sin olvidar la importancia del adecuado tratamiento de las cuentas por pagar.

## **5.1 Preguntas de la Investigación.**

### **5.1.1 Preguntas del Enfoque Administrativo.**

- ¿Es posible que al finalizar el estudio se encuentren elaborados los Manuales Administrativos del Restaurante El Cóbano?
- ¿Cómo se encontrará el clima laboral del Restaurante El Cóbano al plantear medidas de mejora del desempeño?
- ¿Existirá un progreso en la Cadena de Valor que el Restaurante El Cóbano ofrece a sus consumidores al formalizar el negocio?

### **5.1.2 Preguntas del Enfoque Financiero.**

- ¿Es posible que al finalizar el estudio se determine que el Restaurante El Cóbano cuente con retorno sobre la inversión?
- ¿Cuál es el nivel de endeudamiento a corto y largo plazo del Restaurante El Cóbano?
- ¿Cómo se determinan las inversiones en activos de corto, mediano y largo plazo de Restaurante El Cóbano?

### **5.1.3 Preguntas del Enfoque Mercadológico.**

- ¿Existirá un mercado fidelizado a los productos y servicios que ofrece el Restaurante El Cóbano?
- ¿Es posible que al finalizar el estudio se encuentre elaborado un Plan de Publicidad y Promoción?
- ¿Es posible que Restaurante El Cóbano cuente con presencia en redes sociales al finalizar el estudio?

## 6.1 Objetivo General y Específicos

### 6.1.1 *Objetivo General*

Elaborar y presentar a la Dirección del Restaurante El Cóbano, una consultoría empresarial.

### 6.1.2 *Objetivos Específicos*

1. Elaborar Manuales Administrativos para el Restaurante El Cóbano.
2. Plantear medidas de mejora del desempeño para empleados del Restaurante El Cóbano.
3. Preparar un Plan de Publicidad y Promoción, que incentive los niveles de ventas.
4. Mostrar un análisis financiero del Restaurante El Cóbano.
5. Definir el nivel de endeudamiento a corto y largo plazo del negocio en estudio.
6. Determinar el progreso en la Cadena de Valor que el establecimiento tendrá en sus servicios al reestructurarse.

## 7.1 Cobertura

### 7.1.1 *Cobertura Temporal*

Peceras El Cóbano nació en el año 2016, como Peceras Quijada, a raíz de que el Sr. Vladimir Ernesto Quijada decidió emprender su negocio teniendo a la fecha 7 años de existir en el mercado, sin embargo, el presente estudio tomará como referencia datos e información recopilada de los últimos dos años, es decir del 2021 a 2022, dado que en 2020 el negocio no pudo iniciar operaciones, debido al auge de la pandemia COVID-19.

### 7.1.2 *Cobertura Espacial*

El estudio se realizará en Chalatenango, en el municipio de Santa Rita, ya que, el Restaurante El Cóbano está ubicado sobre la Carretera Longitudinal Norte en el Km 65, frente a otro negocio llamado Hielera El Cóbano

### 7.1.3 *Cobertura Económica*

Para dar paso a esta cobertura, es necesario identificar cuáles pueden ser los montos fijos y variables que probablemente se ocuparán a lo largo de esta investigación, y están plasmados en los siguientes detalles:

*Tabla 7: Herramientas para el desarrollo de la Consultoría*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Laptop	2	\$750	\$1,500.00
Papelería	2 resmas de papel	\$ 8.00	\$16.00

Combustible	10 veces	\$ 25.00	\$250.00
Alimentación	20 platos	\$4.00	\$80.00
<b>Total</b>			<b>\$1,846.00</b>

*Tabla 8: Servicios de Consultoría*

<b>Detalle</b>	<b>Consultor</b>	<b>Horas hombre</b>	<b>Valor fuerza laboral</b>	<b>Total</b>
Capítulo I (Generalidades)	Gabriela Rivera	15 horas	\$ 50.00 por hora	\$ 750.00
	Erick Sandoval	15 horas	\$ 50.00 por hora	\$ 750.00
Capítulo II (Marco Teórico)	Gabriela Rivera	20 horas	\$ 50.00 por hora	\$ 1,000.00
	Erick Sandoval	20 horas	\$ 50.00 por hora	\$ 1,000.00
Capítulo III (Diagnóstico de la Investigación)	Gabriela Rivera	30 horas	\$ 50.00 por hora	\$1,500.00
	Erick Sandoval	30 horas	\$ 50.00 por hora	\$1,500.00
Capítulo IV (Estudio Técnico)	Gabriela Rivera	40 horas	\$ 50.00 por hora	\$2,000.00
	Erick Sandoval	40 horas	\$ 50.00 por hora	\$2,000.00
Capítulo V (Propuesta)	Gabriela Rivera	35 horas	\$ 50.00 por hora	\$1,750.00
	Erick Sandoval	35 horas	\$ 50.00 por hora	\$1,750.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$14,000.00</b>

*Tabla 9: Consolidado de Gastos*

<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
<b>Herramientas para el desarrollo de la Consultoría</b>	\$1,846.00
<b>Servicios de Consultoría</b>	\$14,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15,846.00</b>

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

#### **7.1.4 Metodología de la Investigación.**

Según Rojas Soriano «La metodología de investigación se comprende cabalmente en el proceso mismo del trabajo científico donde las consideraciones teóricas sobre el método se enfrentan a una situación concreta: la investigación científica en determinada área del conocimiento. De acuerdo con esto, puede decirse que ningún texto sobre metodología enseña a investigar, sino solamente puede indicar, en términos generales, el camino que hay que recorrer, y la forma de hacerlo, para tratar de obtener resultados fecundos para la ciencia.

Sin duda, son las características propias del objeto de estudio y el nivel de análisis que requiera alcanzarse, vinculado esto último con los objetivos de la investigación, los que modelarán la aplicación del método científico. De lo anterior se desprende que la metodología de investigación no es un conjunto de preceptos y procedimientos elaborados en forma definitiva susceptibles de aplicarse indistintamente a cualquier problema de investigación. El método científico se afina y ajusta a los requerimientos concretos de la investigación y en su aplicación adecuada juega un papel de singular importancia la imaginación creativa, la cual ha sido un factor fundamental en el desarrollo del conocimiento y del mismo método científico».

## **8.1 Definición Del Universo**

Según Hernández Sampieri, el Universo es la unidad de análisis son los sujetos que van a ser medidos, para el caso de este estudio fueron los clientes que visitan y consumen los servicios que ofrece el Restaurante El Cóbano.

### **8.1.1 Definición de Poblaciones Estadísticas**

Las poblaciones estadísticas son aquellos conjuntos de individuos (maquinaria, equipo, objetos y procesos) que presentan una o varias características en común que sirven para ser estudiados y cuantificados mediante la extracción de una muestra. En el estudio del Restaurante El Cóbano, las poblaciones estadísticas son:

- ✓ Para los colaboradores, existen los del área administrativa y los del área comercial o de servicio.
- ✓ Para los bienes tangibles, se encuentran el equipamiento de cocina y el mobiliario y equipo.
- ✓ Para los clientes, se cuenta con los ocasionales y los fidelizados.

### **8.1.2 Tipos de Investigación**

La investigación con Restaurante El Cóbano, se realizó a través de los tipos que son la Investigación Descriptiva, la cual evalúa a la población a través de la caracterización y descripción de la misma.

Además, la Investigación Correlacional, que permite examinar la relación entre dos variables del objeto de estudio, y la Investigación Explicativa, que pretende establecer las causas de los eventos.

### **8.1.3 Magnitud de las Poblaciones**

Las poblaciones pueden estar determinadas y contar con diferentes magnitudes, dependiendo de la información que se quiera obtener, por ejemplo, si la población son todos los habitantes del Municipio de Santa Rita, estará ligada a los nacimientos y fallecimientos de los mismos; si son los empleados del

Restaurante, con la rotación del personal y los perfiles de los colaboradores; si son los clientes potenciales y reales, con la edad, nivel adquisitivo y académico, entre otras magnitudes.

#### **8.1.4 *Métodos de Recabar Información.***

Existen diferentes métodos para realizar la investigación, y para Restaurante El Cóbano, se utilizó el Censo y el Muestreo No Probabilístico. Según Sampieri, el censo poblacional es el número de elementos sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Además, el Muestreo No Probabilístico es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

Las Técnicas de Recolección de Datos para la investigación fueron la entrevista estructurada, la encuesta y la observación, que se utilizaron de acuerdo a las necesidades para recabar información.

#### **8.1.5 *Variables A Investigar***

Las variables a investigar, son las características estudiadas en una investigación, y para este caso, se validaron en:

- ✓ Los Colaboradores del Restaurante bajo el estudio de la edad, nivel educativo y el rango salarial, que servirán para contar con parámetros útiles para el enfoque administrativo de la investigación.
- ✓ Los bienes tangibles, cuyo análisis radicará en la capacidad que tienen para producir los alimentos, su vida útil y funciones, basándose en el análisis del inventario.
- ✓ Los clientes, en los que se analizará con qué frecuencia consumen y sus preferencias viéndose reflejado en los niveles de ventas.

#### **8.1.6 *Instrumentos de la Investigación.***

Luego de haberse definido las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados fueron:

- ✓ Guía de v, dirigido a colaboradores del negocio, mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, se abordarán temas de manera verbal para evaluar motivación, clima laboral y cadena de valor.
- ✓ Cuestionario de Encuesta, orientado a clientes del negocio, en formato digital mediante preguntas abiertas y cerradas, con el fin de conocer sus preferencias y frecuencias de consumo referente a los productos y servicios.
- ✓ Observación, encaminado a la realización de visitas para examinar el estado de los bienes tangibles que conforman el negocio, mediante una escala de Likert, indagando sobre las características y funciones que permiten una optimización de recursos.

### 9.1 Matriz Metodológica de la Investigación.

La Matriz Metodológica de la Investigación que se presenta a continuación, consta de cuatro poblaciones estadísticas que son los empleados, equipamiento del área de cocina, clientes reales y mobiliario del área de consumo; en las cuales se presenta la magnitud y la muestra a requerir conforme a sus tamaño; los métodos para recabar información son el censo, el muestreo no probabilístico y la observación, mientras que los instrumentos a utilizar son la guía de entrevista, la observación y la encuesta, al identificar variables de acuerdo a cada segmento de estudio, así como también los tipos de investigación de ellas.

Esta herramienta, es de suma importancia tenerla presente en todo el proceso de investigación, porque es la base para recabar la información conforme a las distintas fuentes.

*Tabla 10: Matriz metodológica de la investigación*

No.	Poblaciones Estadísticas	Magnitud	Muestra	Método de recabar información	Variables a investigar	Instrumentos	Tipo de investigación
1	Empleados del Restaurante	6	6	Censo	Edad, Nivel Educativo, Nivel Salarial	Guía de Entrevista	Correlacional Descriptiva Explicativa
2	Equipamiento del Área de Cocina del Restaurante	5	5	Censo	Capacidad productiva, Vida Útil (Inventario)	Observación	Correlacional Descriptiva Explicativa
3	Clientes Reales (Promedio Mensual)	50	15	Muestreo no Probabilístico	Frecuencia de Consumo, Preferencias de Consumo (Ventas)	Encuesta	Correlacional Descriptiva Explicativa
4	Mobiliario del Área de Consumo del Restaurante	60	60	Observación	Funcionalidad, Vida Útil (Inventario)	Observación	Correlacional Descriptiva Explicativa

**Nota:** Para la población y muestra se tomará a la cantidad total de colaboradores y equipamiento de cocina, en el caso del área de consumo del mobiliario se observó el 50% de estos y del promedio mensual de clientes se encuestó al 60%.

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

### 10.1 Diagrama de Gantt

En seguida, se muestra el cronograma de actividades para el desarrollo de la consultoría:

TITULO: CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL RESTAURANTE EL CÓBANO, UBICADO SOBRE LA CARRETERA LONGITUDINAL DEL NORTE, MUNICIPIO DE SANTA RITA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO																																								
RESPONSABLES: LICDA. GABRIELA RIVERA / LIC. ERICK SANDOVAL																																								
PROPIETARIO DEL NEGOCIO: VLADIMIR QUIJADA		MES		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE								
TAREA	Horas	PROGRESO	INICIO	FIN	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
<b>CAPITULO I:</b>																																								
Marco Referencial	60	20%	20-2-23	20-2-23																																				
<b>CAPITULO II:</b>																																								
Marco Teórico / Conceptual	80	20%	27-3-23	7-5-23																																				
<b>CAPITULO III:</b>																																								
Diagnóstico de la Investigación	80	20%	8-5-23	18-6-23																																				
<b>CAPITULO IV:</b>																																								
Propuesta de Investigación	80	20%	19-6-23	23-7-23																																				
<b>CAPITULO V:</b>																																								
Conclusiones y Recomendaciones	40	20%	19-6-23	23-7-23																																				
		100%																																						

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Generalidades de los Restaurantes

El sector gastronómico se ha constituido en un área de creciente competitiva y de un desarrollo de nuevos negocios y donde los competidores actuales, incrementan su oferta de bienes y servicios. Un restaurante es un establecimiento en el que alimentos y bebidas son preparados para su consumo ahí mismo, en estos lugares se cobra por el servicio prestado. Hay tres aspectos fundamentales a gestionar para lograr la continuidad en un negocio gastronómico: (Rochat, 2000)

1. Conocer y manejar los costos: no sólo los de las materias primas, sino todos los inherentes a la operación, tal es el caso de los recursos humanos, luz y gas.
2. Abordar el aprendizaje de un comportamiento profesional.
3. La aparición de un nuevo tipo de consumidor.

#### 2.1.1 Historia de la Gastronomía

El acto de comer trasciende para el ser humano el mero componente físico, transformándose en una experiencia estética donde intervienen diversos sentidos, desde el gusto y el olfato hasta la visión de la propia comida, ya que un plato bien presentado puede parecer más apetecible que uno presentado de forma rudimentaria. (Freedman, 2009)

El primer hito de la gastronomía se dio hace dos millones y medio de años, ocurrió en África y consistió en la incorporación de la carne a la dieta recolectora del momento. El segundo punto de inflexión fue el descubrimiento del fuego hace unos cientos de miles de años en Eurasia, a esto hay que añadir que comenzaron a experimentar con métodos de conservación de los alimentos, dieron valor al gusto en la comida, dejando de ser únicamente de supervivencia. El tercer momento importante y más moderno, es la aparición de la agricultura y ganadería, hace unos 12 000 años, fue otra revolución en el campo de la alimentación humana y su forma de comer. (Montano, 2021)

*Tabla 11: Etapas de la historia de la gastronomía*

<b>Etapa</b>	<b>Principales esfuerzos</b>
Prehistoria	Consumir las plantas que ofrece la naturaleza. Cazar animales pequeños como lagartijas, y grandes como bisontes. Aprovechar productos secundarios de los animales, como la leche.
Egipto	Consumir cereales y legumbres.
Israel	Introducir el pan en la dieta.
Grecia	Producir el aceite de oliva y usar del cerdo para los guisos.

Roma	Elaborar embutidos. Desarrollar la avicultura y piscicultura.
Edad Media	Fabricar quesos y repostería. Usar arroz, caña de azúcar y verduras. Elaborar recetarios y estudios gastronómicos.
Renacimiento	Utilizar mostaza, pimienta, azafrán o clavo. Producir patata, tomate, pimienta o frijoles.
Edad Moderna	Introducir alimentos procesados y precocinados. Iniciar el uso de restaurantes.
Actualidad	Buscar el equilibrio alimentario. Experimentar con nuevos sabores y técnicas.

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

### **2.1.2 La Calidad como Factor Clave para Agregar Valor en los Restaurantes**

Una vez conocido el sector gastronómico, es necesario incluir la definición de calidad, por tanto, se define como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado” (Deming, 1989). Además, indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

(Pizzo, 2013) señala a la calidad como un hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. Se puede decir que la gastronomía es mucho más que comida y que un recurso económico, es una cultura vinculada a un territorio, a su paisaje y que ayuda a su desarrollo sostenible y a darle visibilidad en el mundo.

Existen técnicas, recetas e ingredientes que generan valor a áreas de determinada zona de un país o porque no, a una nación entera o región, y que son reconocidas e identificadas en otras partes del mundo por sus sabores y aromas característicos, dándole al consumidor variedad de platillos que se encuentran a diferentes niveles de precios.

## 2.2 Marco Legal para el Establecimiento de Restaurantes

Dándole fundamento a la investigación, es necesario delimitar el marco legal aplicable en El Salvador, para el establecimiento de restaurantes, que se dediquen a la comercialización de alimentos preparados higiénicamente, y que brinden servicios bajo estándares de calidad, es por ello, que a continuación se muestran dichas Leyes:

*Tabla 12: Síntesis de Leyes y Normativas aplicables a Restaurantes*

Ley/ Normativa	Síntesis
Código de Salud	Permisos por tres años, para la instalación y funcionamiento de los establecimientos alimentarios amparados en el literal b del Art. 86.
Normativa Municipal	Todas las autorizaciones vencerán el 31 de diciembre de cada año; excepto los temporales, las licencias se deberán tramitar en el departamento de Licencias, Matriculas y Permisos en la alcaldía municipal correspondiente a la dirección del establecimiento.
Código de Comercio	Obligaciones al comerciante social e individual, según el Art. 41. Autorización del registro único y control de la contabilidad del negocio, de conformidad con los artículos 435 al 455.
Código Tributario	Obligaciones tributarias formales y sustantivas, contempladas en el Título III, Art. 30,
Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento	Multas e intereses por incumplimiento a declaraciones y pago, descritas en el Título XII.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento.	Cálculos de Impuestos, en el Capítulo VI y Obligaciones Formales de los Sujetos del Impuesto, en el Capítulo VII
Ley del Seguro Social y su Reglamento	Disposiciones comunes a todos los beneficiarios, Art. 73 al 80
Ley de Protección al Consumidor	Los derechos del consumidor según lo que dicta el Art. 8.
Ley de Registro de Comercio	Marcas y otros distintivos comerciales, Art 68. Legalización de libros, Art. 70.

Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas	Restricciones en la comercialización de bebidas alcohólicas, contempladas en art. 29, 30 y 32 Inspecciones a las bodegas de los detallistas de bebidas alcohólicas, Art. 17
---	--

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

Además deberá cumplir con:

- I. Protocolo de Seguridad Sanitaria para la Atención Presencial de los Usuarios en Restaurantes y Bares
- II. Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios

### **2.3 Generalidades de los Procesos Administrativos de un Restaurante**

En la actualidad, el sector restaurantero está en constante desarrollo a partir de la tecnología como factor trascendente y que permite diseñar y crear formas de comunicación, publicidad y estrategias seguras para los usuarios.

Los procesos de gestión en el ámbito administrativo necesariamente presuponen el reconocimiento de una serie de investigaciones acerca del desarrollo de los restaurantes de comida típica desde la instrumentación de dinámicas como fuente creciente generadora de progreso (Alberto Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2009).

Una inadecuada coordinación en el área administrativa en relación a la planificación de funciones del personal, constituye un desafío que no todos los gestores o actores participantes asumen en el desarrollo empresarial. La nueva era de la gestión administrativa consiste en situar a cada empresa en condiciones de afrontar la competencia global, de la cual depende el bienestar de los ciudadanos para lograr procesos de autodesarrollo y empoderamiento estratégico en cada uno de los restaurantes. La coordinación en relación a la planificación de funciones del personal administrativo la representa el gerente de los restaurantes de comida típica, desde un horizonte deseado con un tiempo determinado. En ese sentido Rodríguez Rubinos, Ramírez Reyes y Díaz Pontones (2008) indican que “la gestión del conocimiento es un enfoque gerencial que identifica y utiliza el valor de los recursos humanos y el conocimiento que éstos poseen y aportan a la organización”.

### **2.4 Proceso de Selección de Personal**

Según Chiavenato afirma que la selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

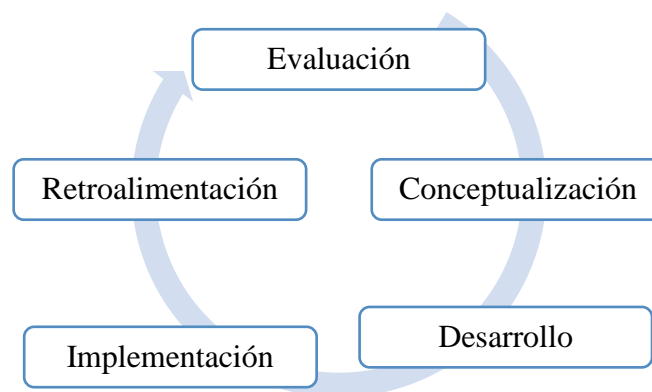
Es importante también conocer que se entiende por cargo dentro de la organización y para ello, Chiavenato (1990), define un cargo como "una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distingue de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización"<sup>1</sup>.

## 2.5 Evaluación de Desempeño Laboral

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados. Para ello Chiavenato define el Desempeño Laboral como: "El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"

Además, es necesario conocer los beneficios que conlleva una evaluación de desempeño la cual ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Montejo, 2009)

*Figura 2: Esquema de Administración del Desempeño*



<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos quinta edición Editorial Mc Graw Hill

## **2.6 Los Manuales dentro del Proceso Administrativo**

Una vez establecido el proceso administrativo es necesario definir qué se entiende por manual en el cual, el autor Duhalt K.M. define manual como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo<sup>2</sup>.

Además, para G. Continolo: Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si se considera que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.<sup>3</sup>

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan en aumento. De acuerdo con Herrera (2018, mayo), existen diversas clasificaciones de los manuales a los que se designa diversos nombres, pero que pueden resumirse de la siguiente manera en donde los más utilizados son:

### **2.6.1 *Manual de Puestos y Funciones***

Un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades. “Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”. (Chiavenato, 2009, p. 156)

Refiriéndose en él como uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en la administración de talento humano que es la evaluación de desempeño, el manual de funciones ayuda a que se establezcan indicadores sobre los cuales un empleado pueda ser valorado en la ejecución de su trabajo.

De igual manera, por su función unificadora evita también la dispersión y la dificultad de encontrar instrucciones de sus jefes o compañeros, disposiciones y tareas, evitando los malos entendidos al momento de realizar operaciones o al tomar decisiones<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> KM Duhalt, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, México p. 20.

<sup>3</sup> G. Continolo, Dirección y organización del trabajo administrativo, Deusto, España, 1984, p. 432.

<sup>4</sup> Gilli, J; Arostegui, A; Doval, I; Iesulauro, A; Schulman, D. (2007). Diseño organizativo: estructura y procesos. México: Management

### **2.6.2 *Manual de Políticas***

Un manual de políticas y procedimientos, reviste una importancia trascendente para las empresas, porque le permite establecer lineamientos a todos sus integrantes; desde ejecutivos hasta trabajadores y demás personas interesadas en conocer el funcionamiento de una organización.

Por medio de los manuales, se puede fomentar el trabajo en equipo, encausar iniciativas e innovación, permitiendo coordinar los esfuerzos de todos los departamentos de una empresa en la misma dirección y finalidad. El uso de los manuales es fundamental para cumplir los objetivos institucionales, mismos que generalmente están expuestos en lo que se conoce como visión, misión y valores. Permite y promueve la mejora en los procesos internos, incrementando con ello sus niveles de productividad, eficiencia y desde luego en su eficacia de gestión. (Cornejo, 2019)

### **2.6.3 *Manual de Procedimientos***

Mediante los manuales de procedimientos administrativos, se puede generar una cultura y filosofía de trabajo, se establecen criterios propios enfocados a los procesos de todas las áreas, incluyendo las relacionadas con el marketing y las políticas de venta, además de ser un documento idóneo para reforzar los valores éticos y morales que deben caracterizar a toda empresa responsable e innovadora. Una de las principales finalidades de los manuales es facilitar los procesos de actualización y mejora permanente de la compañía, mismos que implícitamente permitirán alcanzar de una manera ordenada los objetivos estratégicos y tácticos de la corporación.

Es muy importante, que toda empresa o negocio, cuente con un manual de políticas y procedimientos, por modesto que sea este, ejercerá una gran influencia en todos los miembros de la organización. (Cornejo, 2019)

### **2.6.4 *Manual de Empleados***

Un manual del empleado es un documento que la empresa entrega a los empleados con información relacionada con el trabajo, como políticas, procedimientos, condiciones laborales y expectativas de comportamiento, que los empleados deben reconocer y aceptar.

Un manual del empleado debe considerarse como la fuente de referencia para la información de la empresa y el personal, desde la estructura de informes y regulaciones de tu empresa hasta las políticas y los procedimientos, por ejemplo, el procedimiento de cómo configurar un depósito directo y obtener acceso a una computadora portátil.

Si bien un manual del empleado, es una referencia importante mientras se labora, para crear un entorno seguro, saludable y productivo para todos los empleados. El elaborar y mantener un manual del empleado es una buena práctica para cualquier negocio. (Nationwide, s.f.)

## **2.7 Generalidades de Marketing para un Restaurante**

El marketing requiere de una comprensión adecuada, de quienes son sus clientes, de donde vienen, por qué están allí y qué es lo que esperan de su restaurante. (Cooper, 2003). Crear una base sólida y clara para la marca proporcionará el soporte, estructura y guía necesarios para tomar decisiones de negocio inteligentes, tanto interna como externamente. (Diehl, 2018)

La gastronomía es uno de los ámbitos por excelencia en los que es fácilmente aplicable el concepto de marketing de experiencias, sin embargo, puede existir fracaso en la identidad de marca, debido a causas como: (Cabrera, 2013)

### **1. Errada concepción del concepto**

El concepto es todo, en el proyecto, es su identidad, la esencia de su propuesta. Debe ser el resultado de la sinergia entre la localización, el estilo del menú, el público objetivo, la ambientación, y el tipo de servicio. El concepto surge de una idea, luego debe plasmarse y tomar cuerpo a través de las distintas áreas que componen el negocio.

Seguramente el concepto surge de la mente del emprendedor, pero debe ser llevado a la práctica a través del equipo gerencial; con lo cual, si no se tiene una clara definición del concepto de negocio, seguramente se verá en la dificultad de transmitirlo, lo que llevaría a un fracaso asegurado.

### **2. Nombre incorrecto**

El nombre cumple un papel importantísimo, en la identificación de la personalidad del restaurante, debe ofrecer un adelanto acerca de las características propias de su cocina y ambientación. El nombre le da identidad al restaurante, por lo cual, si es equivocado, se está enviando un mensaje erróneo, que solo produce confusión en los clientes potenciales.

### **3. Duplicado de Ideas**

Muchas veces se toma el mero hecho de copiar como una llave para el éxito. Pero es de tener en cuenta que se debe analizar las condiciones del entorno, público objetivo, capacidad financiera y el equipo gerencial antes de comenzar. Generalmente se copian algunos aspectos, pero se evalúa si pueden tener éxito cambiando de gestión administrativa, ubicación, menú. La falta de creatividad, la calidad no cuidada del servicio, y la no diferenciación, solo conducen al fracaso.

Cuando se habla de identidad de marca se hace referencia a aquel elemento que va a funcionar como guía o marco de acción para la toma de decisiones, estrategias, políticas y valores dentro de la empresa, lo que da paso a la Identidad Corporativa, que comprende dos enfoques: (Peri, 2009)

- ✓ Según el diseño gráfico se entiende como “la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades”.

- ✓ Conforme al desarrollo organizacional “es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización”.

### 2.7.1 *Marca Gastronómica*

La marca gastronómica es la caracterización que permite fortalecer la identidad de una región en cuanto a la producción de determinado producto o servicio y el compromiso de la comunidad con esa producción y tradición. (Hankinson, 2004)

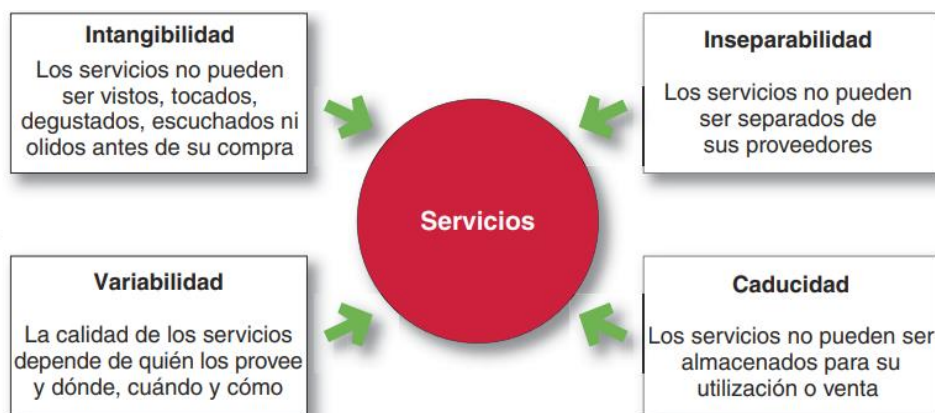
La marca gastronómica turística comprende la identificación de una determinada región turística a partir de la cual con sólo una visita es posible asociar y reconocer su diferencial competitivo gastronómico, es decir, el producto de esas regiones puede ser adquirido en cualquier lugar, pero la mejor y más auténtica degustación y comprensión del proceso productivo se realizará en la región específica. (Hankinson, 2004)

### 2.7.2 *Mezcla de Mercadeo de Servicios*

William P. Fisher considera el “Marketing” como la acumulación e interacción de recursos comerciales dedicados a la producción y entrega de bienes y servicios al consumidor, de la forma más eficaz diseñada para elevar al máximo tanto la satisfacción del cliente como los objetivos del negocio. (Fisher, 2010)

El marketing interactivo, significa que la calidad del servicio depende fuertemente de la calidad de la interacción entre comprador y vendedor durante el encuentro de servicio. En el marketing de productos, la calidad del producto suele depender poco de cómo se obtiene el producto. La intangibilidad del servicio significa que no es posible ver, probar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de que sean comprados. Según Kotler, una empresa debe considerar cuatro características especiales al diseñar programas de marketing:

*Figura 3: Características del Marketing de Servicios según Kotler*



Hoy, con el aumento en la competencia y los costos, y con la disminución de la productividad y calidad, es necesaria una mayor sofisticación del marketing de servicios. Las empresas de servicios enfrentan tres tareas principales de marketing: incrementar su diferenciación del servicio, la calidad de servicio y la productividad de servicio. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

De acuerdo a Lovelock, cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las “4 Ps” de la mezcla de marketing:

1. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes.
2. La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados.
3. La fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia.
4. Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo cuando la demanda es baja.

La mezcla se amplía al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio como entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad, estos se contemplan a continuación:

#### 5. Procesos

La creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como coproductores. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante.

#### 6. Entorno Físico

La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

#### 7. Personal

Las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados.

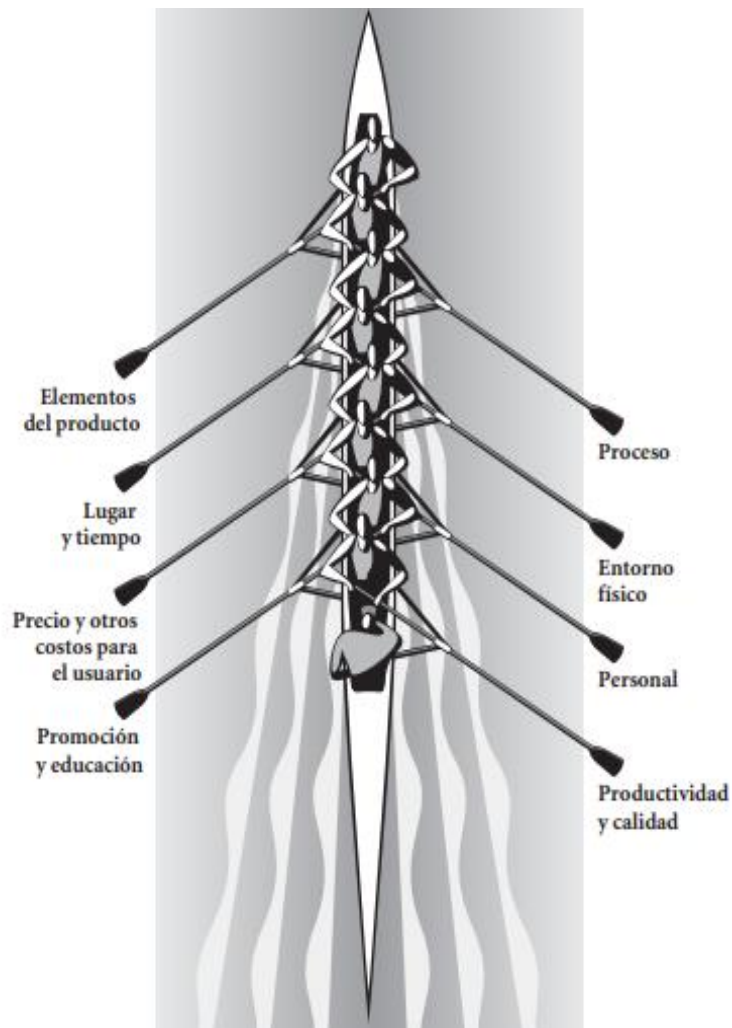
Además, el hecho de reconocer que los clientes pueden contribuir (de manera positiva o negativa) en la forma que otros clientes experimentan los desempeños de servicio, los mercadólogos proactivos tratan de moldear los papeles de estos sujetos y de manejar su comportamiento.

#### 8. Productividad y Calidad

El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados).

El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. Sin embargo, no es aconsejable invertir para mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y aumentar los ingresos al ofrecer una mejor calidad.

*Figura 4: Esquema de las 8 P's del marketing de servicios*



### 2.7.3 *Comunicación Integral de Marketing (CIM)*

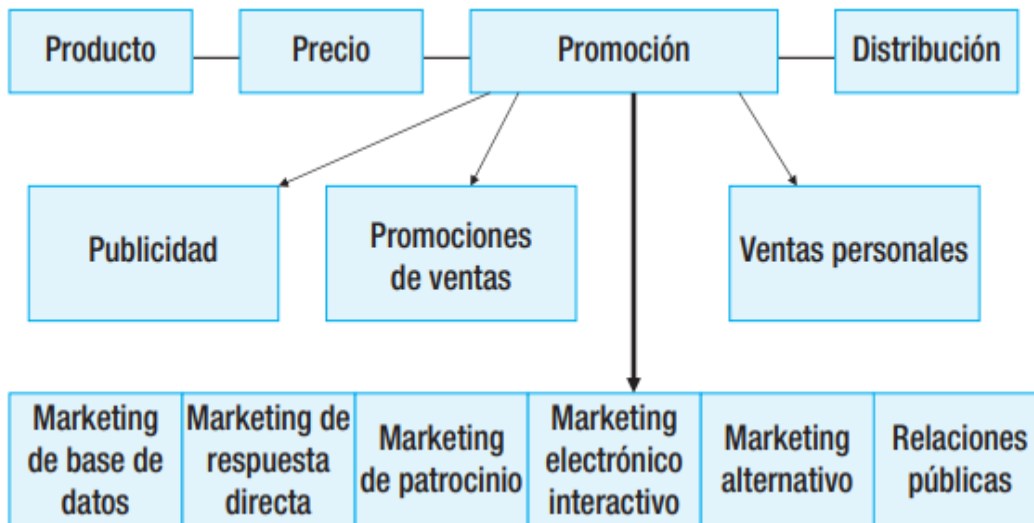
El marketing integral se basa en un plan estratégico, este coordina los esfuerzos de todos los componentes de la mezcla de marketing, el propósito es lograr la armonía en los mensajes enviados a clientes y a otros, el mismo plan, integra todos los esfuerzos promocionales para mantener en sincronía el programa total de comunicación de la empresa.

Un plan de marketing está compuesto por seis secciones que son

1. Análisis Situacional
2. Objetivos
3. Presupuesto
4. Estrategias
5. Tácticas
6. Evaluación del Desempeño

Al hablar de CIM, el pilar fundamental es la P de Promoción, que tiene inmersa la Publicidad:

*Figura 5: Elementos de la Promoción*



El análisis de oportunidades de promoción es el proceso mediante el cual los especialistas de marketing identifican los públicos a los cuales están dirigidos los bienes y servicios producidos por la empresa. Consta de cinco pasos que son realizar un análisis de mercado de la comunicación, establecer objetivos de comunicación, crear un presupuesto, preparar las estrategias promocionales y relacionar las tácticas con las estrategias. La publicidad eficaz requiere compaginar un mensaje observable con el medio correspondiente, sus metas son construir la imagen de la marca, informar, persuadir, apoyar otros esfuerzos de marketing y estimular la acción.

#### **2.7.4 Segmentación de Mercados**

La segmentación de mercados de consumo, puede estar basada en las características del consumidor o en las respuestas del consumidor hacia el producto o servicios: (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2001)

- a) Segmentación geográfica: Dividir los mercados en unidades geográficas como países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.
- b) Segmentación demográfica: Dividir los mercados en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. La mayoría de empresas optará por segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.
- c) Segmentación psicográfica: Compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de su clase social, estilo de vida, características de la personalidad o ambos.
- d) Segmentación conductual: Los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto.

#### **2.8 Generalidades de la Planeación Financiera en una Empresa**

El análisis financiero es un método para establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones. (Fornero, 2003).

A continuación, se definirá la circulación financiera que implica ciclos sucesivos de dinero– a– bienes– a– dinero entre empresas e individuos, siendo éstas:

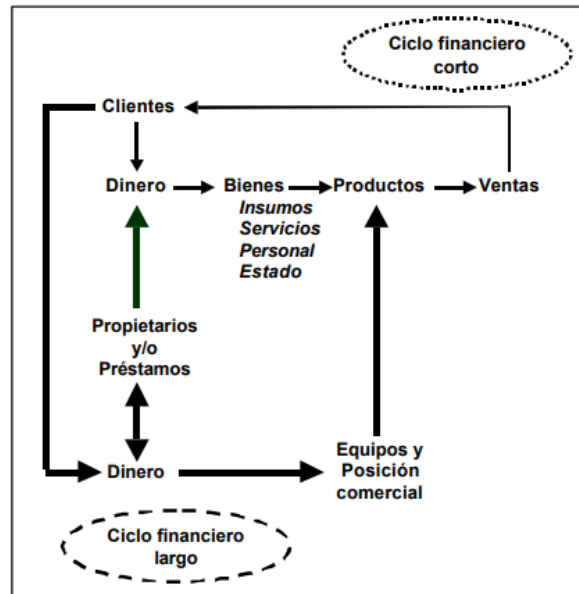
##### **2.8.1 Circulación Financiera**

Las operaciones de un negocio se manifiestan en dos tipos de ciclos financieros, que difieren en su ritmo. Los fondos que se destinan a insumos, se recuperan con la venta de productos, la recuperación de las inversiones fijas se produce a través de la generación operativa de fondos que resulta del uso del activo fijo. (Fornero, 2003)

El ciclo financiero corto resulta del hecho de que se destinan fondos para insumos o productos, dinero que se recupera con el cobro de las ventas. (Fornero, 2003)

El ciclo financiero largo es el de los recursos “fijos”: el activo fijo (equipamiento, intangibles tales como patentes, marcas). Los fondos que se destinan a esos recursos retornan como dinero en sucesivos períodos, a través de las ventas que se realizan utilizando esa capacidad. (Fornero, 2003)

Figura 6: Esquema de Ciclos Financieros de un negocio



### 2.8.2 Planeación Financiera

Según Lawrence Gitman y Chad Zutter, la planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos.

Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa, definiéndose así:

### 2.8.3 Presupuesto de Caja

El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo.

Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos.

Como muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual. Las empresas con patrones estables de flujo de efectivo usan intervalos trimestrales o anuales.

Por otro lado, la planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma, siendo esta:

#### **2.8.4 Estados Financieros Pro-Forma**

Mientras que la planeación de efectivo se centra en el pronóstico de flujos de efectivo, la planeación de las utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la empresa. Los accionistas, los acreedores y la administración de la compañía prestan mucha atención a los estados financieros pro forma, que son estados de resultados y balances generales proyectados. Se requieren dos entradas para elaborar los estados pro forma: 1. los estados financieros del año anterior y 2. el pronóstico de ventas del año siguiente. Además, se deben hacer varias suposiciones.

##### **Balance General Pro-Forma**

Existen varios métodos simplificados disponibles para elaborar el balance general pro forma. Uno implica el cálculo de todas las cuentas del balance general como un porcentaje estricto de las ventas. El mejor método y que se utiliza más a menudo es el método crítico, en el que se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general, y el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio o “ajuste”. El método crítico es una versión mejorada del método de porcentaje de ventas para la elaboración del balance general pro forma.

##### **Estado de Resultados Pro-Forma**

El método del porcentaje de ventas es un método sencillo para desarrollar un estado de resultados pro forma. Al pronosticar las ventas y después expresar los diversos rubros del estado de resultados como porcentajes de las ventas proyectadas es probable que los porcentajes usados correspondan a los porcentajes de ventas de esos rubros en el año anterior.

Sin importar cómo se elaboren los estados pro forma, los analistas deben saber cómo usarlos para tomar decisiones financieras. Tanto los gerentes financieros como los prestamistas pueden usar los estados pro forma para analizar las entradas y salidas de efectivo de la empresa, así como su liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y valor de mercado. Es posible calcular varias razones a partir de los estados de resultados y el balance general pro forma para evaluar el desempeño.

Las entradas y salidas de efectivo se evalúan elaborando un estado pro forma de flujos de efectivo. Después de analizar los estados pro forma, el gerente financiero podrá tomar medidas para ajustar las operaciones planeadas con la finalidad de alcanzar las metas financieras a corto plazo.

Por ejemplo, si las utilidades proyectadas en el estado de resultados pro forma son demasiado bajas, se podrían iniciar diversas acciones relacionadas con los precios y/o la disminución de costos.

Si el nivel proyectado en las cuentas por cobrar en el balance general pro forma es demasiado alto, será necesario realizar cambios en las condiciones de otorgamiento del crédito o la política de cobro. Por consiguiente, los estados pro forma son muy importantes para consolidar los planes financieros de la compañía para el siguiente año.

**Pronósticos de Ventas**

La entrada clave en el proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo se elabora generalmente en el departamento de marketing. De acuerdo con el pronóstico de ventas, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas. El gerente también determina el nivel requerido de activos fijos y el monto de financiamiento (si lo hay) necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción.

En la práctica, la obtención de buenos datos es el aspecto más difícil del pronóstico. El pronóstico de ventas se basa en un análisis de datos externos, internos o una combinación de ambos.

**2.9 El Comercio de Chalatenango**

*Figura 7: Representación geográfica del departamento de Chalatenango*



Chalatenango es un departamento de la zona Norte de El Salvador, fronterizo con Honduras su cabecera es la ciudad de Chalatenango. Atravesado por el río Lempa, este departamento aprovecha sus aguas para sus diversos sistemas de riego agrícola y la generación de energía hidroeléctrica.

Entre sus principales atractivos se encuentran poblaciones productoras de artesanía y algunas de las mayores elevaciones que posee el relieve salvadoreño. Su clima templado y frío posibilita la existencia de bosques de coníferas y producción de cítricos y otras frutas.

La economía de Chalatenango es mantenida en gran parte por la producción de distintos artículos y productos que generan fuentes de empleo, ya sea de manera directa o indirecta para los habitantes locales.

Es uno de los departamentos que más remesas familiares recibe de los Estados Unidos, lo cierto es que también existen pequeños productores y artesanos que hacen posible que la economía local pueda salir adelante. (Velz, 2020)

Partiendo de lo descrito anteriormente, se describirá el municipio de ubicación del restaurante:

### **2.9.1 *Santa Rita***

El municipio de Santa Rita está limitado al norte por Comalapa y Dulce Nombre de María, al noreste por Comalapa, al este por Concepción Quezaltepeque, al sureste por Chalatenango, al sur por Suchitoto y Chalatenango, al suroeste por El Paraíso, al oeste y noroeste por San Rafael. Se fundó como pueblo en 1822, más tarde en 1902 se extinguió para unirse a Dulce Nombre de María, pero en 1903 volvió a ser pueblo.

Santa Rita posee un clima cálido, el área del municipio mide 53.14 Km<sup>2</sup>; y le recorren los ríos de Azambio, el Potrero, Lempa, Cuijiniquil; los cerros más conocidos son: Los Gados y Almorzán. Se encuentra a una altitud de 340 metros sobre el nivel del mar.

El casco urbano es de clase media y cuenta con los servicios básicos de agua, luz y teléfono. Existe unidad de salud que brinda atención primaria, hay inspector de saneamiento que visita el municipio dos veces a la semana. Las fiestas patronales de Santa Rita son celebradas el 8 y 9 de febrero en honor a San Caralampio.

### **2.10 Mercado de Restaurantes en El Salvador**

En El Salvador, al igual que el resto de países del mundo, el servicio de restaurantes aparece para satisfacer las necesidades de ingerir alimentos fuera de casa. Antes de los 70's el servicio de restaurante que se ofrecía a la población se limitaba a puestos de comida instalados en puntos

estratégicos de la ciudad, en los cuales la afluencia de personas era alta y constante. En 1998 un grupo de propietarios de restaurantes entre los que se encontraban los más conocidos y representativos de la ciudad de San Salvador, decidieron reunirse para formar la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES).

Para mediados de 2022, los cuatro restaurantes más antiguos, ubicados en el centro de la capital son:

1. Restaurante Shi Fam, ubicado sobre la 9 Avenida Norte y fundado en los años 50 por los esposos Quan.
2. Hong Kong, se encuentra ubicado sobre la calle Rubén Darío, fue fundado en 1959 y diversas personalidades han desfilado por sus instalaciones, como: expresidentes, historiadores, escritores, poetas, médicos de renombre.
3. Mía Pizza, situado sobre la 4 Avenida norte, fundada como la primera pizzería, en 1979 por Manuel de Jesús Cornejo.
4. Pollo Bonanza, fue fundado en 1975, ubicado sobre la Calle Arce, regularmente ya hay compatriotas haciendo fila para comprar el pollo.

*Figura 8: Representación geográfica de El Salvador*



En la actualidad existen más de 10,000 restaurantes formales e informales en el país, esto puede dar una idea de la evolución, el crecimiento y la importancia de este sector a nivel nacional, y la forma como este rubro impacta directamente en la economía de muchos hogares salvadoreños a través de la creación de fuentes de empleo directos e indirectos (efecto multiplicador en la economía).

La mayoría de restaurantes se ha concentrado en el Área Metropolitana de San Salvador y los que tienen más demanda son los mariscos, las carnes, comida china y los platillos típicos. Este tipo de negocios ha prevalecido a pesar de los problemas económicos, guerra y desastres naturales que ha padecido el país.

### 2.10.1 Distribución de Restaurantes en El Salvador

En El Salvador, existen alrededor de 800 restaurantes, que ofrecen una diversidad de platillos y bebidas, que proporcionan empleo a 25,954 personas, de las cuales 6,949 provienen de fuentes externas (outsourcing) y el resto, 19,005, son empleados remunerados de forma directa, geográficamente están distribuidos de la siguiente manera: (Rivas, Roberto Filánder; Corado, Modesta Fidelina, 2019)

Tabla 13: Recopilación de Restaurantes según la ARES<sup>5</sup>

Zona		Cantidad	Subtotales	Porcentajes
Occidental	Ahuachapán	10		
	Santa Ana	33	60	7,7
	Sonsonate	17		
Central	Chalatenango	7		
	San Salvador	443		
	La Libertad	166		
	La Paz	22	645	82,3
	Cuscatlán	3		
	San Vicente	0		
	Cabañas	4		
Oriental	Morazán	8		
	La Unión	18		
	San Miguel	45	79	10,1
	Usulután	8		
<b>Totales</b>			<b>784</b>	<b>100,0</b>

<sup>5</sup> ARES: Asociación de Restaurantes de El Salvador

### **2.10.2 Mercado de Restaurantes en Chalatenango**

Se sabe que, en el municipio de Santa Rita, no existe competencia directa para Restaurante El Cóbano, pero a nivel departamental si la hay, debido a que cuentan con similar concepto, son reconocidos y posicionados gastronómicamente.

A continuación, se detallan dos establecimientos:

#### **Restaurante La Teca de Don Napo**

Ubicado en el Caserío Los Amates, es un lugar tranquilo para relajarse en familia y en un ambiente acogedor, rodeado de árboles, peceras y un clima agradable para degustar de ricos platillos preparados en el lugar, de cocina nacional e internacional, como pescado, camarones a la plancha y carne asada.

*Figura 9: Instalaciones de Restaurante La Teca de Don Napo*



#### **Restaurante La Cuadra**

Abrieron al público el 05 de noviembre de 2021. Ubicados en el km 67, en la Carretera Longitudinal del Norte, departamento de Chalatenango, municipio de Santa Rita, caserío Tasajera.

*Figura 10: Instalaciones de Restaurante La Cuadra*



## **2.11 Tipos de Restaurantes**

Tradicionalmente, la gastronomía debe ser interpretada como el arte de comer bien y todo comensal que ingresa a un establecimiento gastronómico quiere recrearse y comer.

Se debe tomar en cuenta que siempre en primer lugar la demanda motivacionalmente busca recrearse al salir a consumir alimentos. Actualmente la demanda está saturada de ofertas de productos y servicios con características similares, por lo que contar con una diferencia comparativa, no ser copiados por el resto y tener una alta valoración por los clientes que visiten dichos establecimientos es todo un reto. Es por esto, que a continuación se muestran los tipos de restaurantes<sup>6</sup>:

### **2.11.1 Restaurantes Gourmet**

Los alimentos son de alta calidad y servidos a la mesa, el servicio y menú es muy parecido al de primera clase, en general se especializa en platillos poco comunes y muy bien elaborados. Los restaurantes gourmet por lo general definen su estilo y menú en relación al chef principal, y suelen ganar renombre dependiendo de qué tan originales sean sus recetas.

Al mismo tiempo, un restaurante con cierto concepto específico, o que sirve solo un tipo de comida, puede considerarse gourmet si la calidad de las recetas y los alimentos es excelente.

### **2.11.2 Restaurante de Especialidad**

Ofrece una variedad limitada de estilos de cocina, su menú cuenta con diferentes platillos de acuerdo a su especialidad. Dentro de esta clase de restaurantes se encuentra otra clasificación de acuerdo al tipo de comida:

- Vegetarianos y macrobióticos
- De pescados y mariscos
- Carnes rojas
- Aves

### **2.11.3 Restaurante Familiar**

Se sirven alimentos sencillos a precios accesibles, se caracteriza por el tipo de servicio que es bastante confiable, generalmente este tipo de restaurantes son franquicias. Por supuesto, dentro de esta categoría también suelen caer la mayor parte de los emprendimientos pequeños de comida y las cocinas económicas.

---

<sup>6</sup> Fuente: Clasificación según Asociación de Restaurantes de El Salvador ARES.

#### **2.11.4 *Restaurante Buffet***

Los comensales pueden elegir entre una gran variedad de platillos cocinados y dispuestos para autoservicio. Generalmente el precio es una cantidad fija por persona, aunque en ocasiones el precio va de acuerdo a la cantidad de platos.

Los restaurantes tipo buffet son una de las opciones más socorridas por aquellos que buscan iniciar un negocio de comida, ya que pueden estar compuestos de todo tipo de platillos. En este tipo de restaurante lo más importante es el precio y la cantidad de comida que se sirve.

#### **2.11.5 *Restaurante de Comida Rápida***

Este tipo de restaurantes son informales y ofrecen productos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas, pizzas o pollo frito.

Como es bien sabido, la mayor parte de las franquicias de comida pertenecen a esta clasificación, ya que la preparación de los alimentos suele ser muy sencilla y los procesos se estandarizan, a diferencia de los restaurantes tipo gourmet, donde la realización artesanal de los platillos es el atractivo principal.

#### **2.11.6 *Restaurantes Temáticos***

Se clasifican de acuerdo al tipo de comida que ofrecen, aquí es donde se encuentran los que ofrecen alimentos de acuerdo a su origen (cocina italiana, francesa, argentina).

También están los restaurantes de espectáculos, que son los que generalmente están asociados con algún tipo de personaje o tipo de música. En este tipo de negocios, y los restaurantes de especialidad, se puede encontrar una gran afluencia de turistas, debido a las actividades del turismo gastronómico.

#### **2.11.7 *Restaurante de “Comida Para Llevar”***

En estos establecimientos se ofrece una gran variedad de primeros platos, segundos y aperitivos, expuestos en vitrinas frías o calientes, dependiendo del tipo de alimentos.

Los clientes seleccionan un menú de acuerdo a la oferta de alimentos que tiene y se usan recipientes desechables. Este tipo de restaurante es muy común en las grandes ciudades, en donde la gente no tiene mucho tiempo para comer y prefieren la practicidad que da el que todo esté preparado y listo para llevarse. (Hernández , 2019)

## **2.12 Tipos de Clientes**

Los clientes de un restaurante, pueden ser institucionales, individuales, extranjeros o parentales, conforme al nivel de relación u origen, que, de acuerdo a su actitud, pueden considerarse como consumidores desconfiados, agresivos, indiferentes, impulsivos, minuciosos, tímidos o amigables, y hay quienes prefieren realizar pagos en efectivo y otros por medios electrónicos.

Existen diferentes clasificaciones, dependiendo de las características de los clientes, sin embargo, en breve se definen según la clasificación general:

- i. Clientes Actuales: Son los que le hacen compras al negocio de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente, generan el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que le permite tener una determinada participación en el mercado.
- ii. Clientes Potenciales: Son los visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros (a corto, mediano y largo plazo).

## **2.13 Nicho de Mercado de Restaurante El Cóbano**

Con un nicho de mercado bien definido, se consigue crear un plan de marketing realmente eficiente, para garantizar, de cierta forma, que todos los recursos invertidos, incluyendo tiempo, dinero y mano de obra, se transformen en reconocimiento del público y sean traducidos en ventas e ingresos para el negocio. Además del análisis de competidores, se pueden usar las características de los propios consumidores para conocer un segmento a fondo y buscar un nicho de actuación en el cual invertir. Un nicho de mercado puede clasificarse según las edades, lugar de residencia, perfil demográfico, ideología y valores.

Según Kotler (2001), un nicho es un grupo de consumidores aún más estrecho que un segmento de mercado y cuyas necesidades se encuentran insatisfechas.

Actualmente el Nicho de Mercado que atiende el restaurante El Cóbano es:

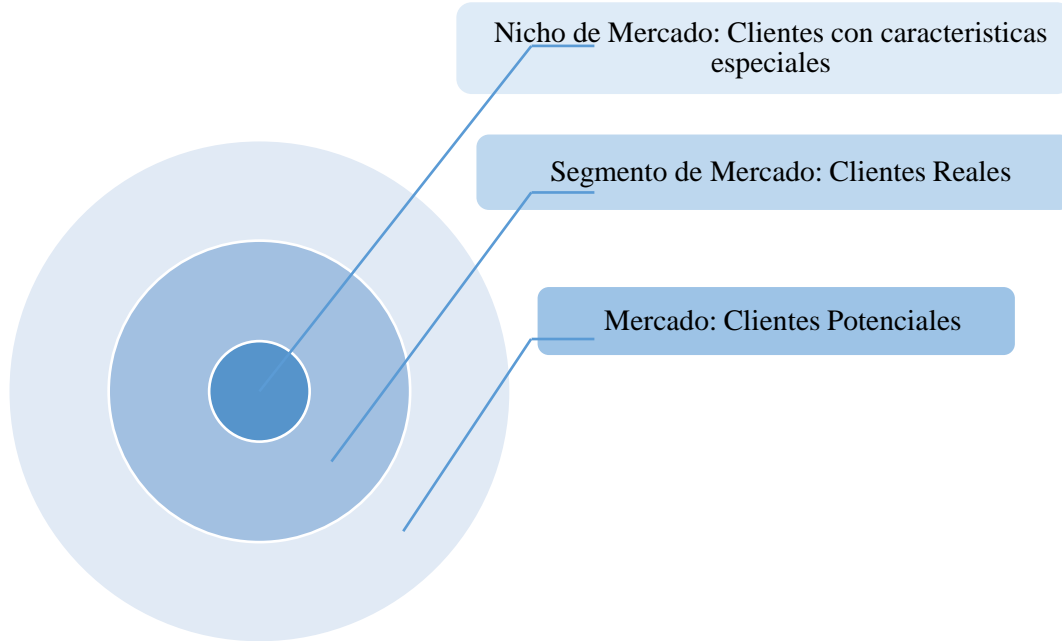
---

Personas de 15 a 75 años de edad, residentes o no del municipio de Santa Rita, que deseen comprar y recibir alimentos y bebidas en formato "Take Out" o "Delivery" de manera ágil, bajo estándares de salubridad y con precios accesibles.

---

En síntesis, para identificar un nicho de mercado, lo ideal es analizar los problemas que tiene la gente del entorno, valora si hay suficiente demanda, comprobar si hay competencia y evaluar la idoneidad de los productos.

Figura 11: Representación de Mercado, Segmento de Mercado y Nicho de Mercado de El Cóbano.



#### 2.14 Profundización de Antecedentes de Restaurante El Cóbano

Hoy en día, el término “Emprender”, ha ido obteniendo fuerza, gracias a estrategias publicitarias ya sea de los gobiernos, instituciones mercantiles y bancarias, las cuales han mediatizado su significado o simplemente la han usado como herramienta de difusión para diferentes fines. Sin embargo, el emprendimiento es un movimiento que se ha teorizado desde hace tiempo y vale la pena encuadrarlo desde diferentes perspectivas y pensamientos.

Se sabe que el término “emprendedor” fue introducido a comienzos del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon (Origen y desarrollo del concepto emprendedor, 2007). En su obra, define al emprendedor como un “agente que compra medios de producción a precios determinados con el fin de combinarlos dentro de un nuevo producto” (Teran yopez & Guerrero Mora, 2020).

Ante el origen y definición de emprendedurismo, es necesario conocer el nacimiento de Restaurante El Cóbano, el cual desde sus inicios presentó algunas dificultades por el poco presupuesto inicial del que se contaba, se construyó algo básico y sencillo denominado “Peceras El Cóbano”, fue en el año 2016, como paso a ser Peceras Quijada, a raíz de que el Sr. Vladimir Ernesto Quijada, recibió un terreno como herencia, siendo el mayor de tres hermanos, quienes vieron la oportunidad de hacer negocios a través de la producción de tilapia, pese al poco conocimiento académico y que y en un corto tiempo, se incluyó el camarón, que gracias al apoyo de Asociaciones Cooperativas, logró tener un crecimiento acelerado de operaciones.

*Figura 12: Visualización aérea de instalaciones de Restaurante El Cóbano*



Fue hasta el año 2022 que decidió vender la tilapia en diferentes presentaciones como: tilapia al horno, tilapia frita y la famosa sopa de tilapia, con lo que empezó a captar el interés de consumidores locales y visitantes, dando origen a ‘‘Restaurante El Cóbano’’, el cual inició comercializando almuerzos, siendo los factores más relevantes que influyen en el consumo de sus platillos el sabor, el tamaño y el precio. Además de contar con una ubicación accesible, en la cual no existe una competencia directa, y en donde sus clientes tienen la oportunidad de disfrutar de un ambiente natural.

### **2.15 Descripción Actual de Restaurante El Cóbano**



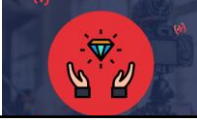



Restaurante El Cóbano es un establecimiento, donde se sirven platillos y bebidas como almuerzos y cenas, mediante precios accesibles, para ser consumidos en el mismo local o para llevar, de momento, no cuenta con servicio a domicilio, y atiende de lunes a domingo, en horario de 9:00am a 7:00pm, con instalaciones tradicionales y modestas, ya que están a la orilla de la Carretera Longitudinal del Norte, en el kilómetro 67.

Los lugareños y extranjeros llegan por sus propios medios a degustar de su menú. El negocio tiene un estilo rústico, el cual se asocia a casas de campo, con una decoración sencilla y natural, con tonos marrones, complementos textiles y pintorescos, infraestructura metálica y haciendo contraste con las sillas y mesas.

Bebidas enlatadas, embotelladas y preparadas de forma natural, frías y calientes, así como también alimentos de origen animal y vegetal, son los productos ofrecidos por excelencia, las bebidas alcohólicas deben ser adquiridas de forma restringida en cuanto a cantidad y edad permitida, mientras que los demás están a la disposición total, los precios unitarios varían y pueden darse descuentos a aquellos que son solicitados para eventos.

El Modelo CANVAS, es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite desarrollar, visualizar, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes.

Figura 13: Modelo CANVAS de Restaurante El Cóbano <sup>7</sup>

<p><b>1. Actividades</b></p> <p>Atención al cliente desde el ingreso hasta la salida.</p> <p>Toma de orden o pedido.</p> <p>Preparación y entrega de alimentos o bebidas.</p> <p>Facturación y cobro.</p> 	<p><b>2. Recursos Claves.</b></p> <p>Caja registradora.</p> <p>Cocina e implementos para preparación.</p> <p>Materia prima.</p> <p>Personal.</p> 	<p><b>3. Socios</b></p> <p>Familiares</p> <p>Proveedores</p> 	<p><b>4. Propuesta de Valor</b></p> <p>“Degustar de un platillo o bebida con ingredientes de calidad y atención personalizada”</p> 	<p><b>5. Clientes</b></p> <p>Hombres y mujeres que deseen consumir alimentos o bebidas.</p> 
<p><b>6. Canales</b></p> <p>Instalaciones físicas accesibles.</p> <p>Servicio a domicilio y para llevar.</p> 	<p><b>7. Relación Clientes</b></p> <p>Atención personalizada.</p> <p>Seguimiento a pedidos por WhatsApp.</p> 	<p><b>8. Costos</b></p> <p>Mantenimiento del local.</p> <p>Materia prima.</p> <p>Salarios.</p> 	<p><b>9. Ingresos</b></p> <p>Venta de alimentos y bebidas.</p> 	

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## 2.16 Profundización de Problemática de Restaurante El Cóbano

### 2.16.1 Enfoque Administrativo

Dado que el Sr. Vladimir Quijada, actual Gerente de Restaurante El Cóbano, cuenta con estudios de educación básica, responsabilidades familiares por cumplir cotidianamente, experiencia en la crianza y comercialización de mariscos, y poco conocimiento en gestión de negocios gastronómicos; uno de los mayores retos que tiene es contar con pocas habilidades necesarias para administrar las áreas funcionales del establecimiento. Para ello es fundamental que pueda coordinar las labores, tratar a los consumidores, planificar y utilizar presupuestos, apoyar a sus equipos de trabajo, liderar operaciones, minimizar riesgos y resolver situaciones inusuales.

<sup>7</sup> Fuente: Elaboración del equipo consultor.

La poca preparación académica que tienen los lugareños y los escasos recursos del negocio, hace que el Restaurante cuente con poca o nula contratación de empleados con experticia, no obstante, se conoce que hay muchos que están dispuestos a aprender y dejar a un lado lo que han aprendido, para que brinden atención al cliente de calidad, posean una fuente de ingresos más estable y por supuesto, se comprometan a prestar sus servicios de manera responsable a un negocio familiar y en crecimiento; puesto que, otros que no viven cerca, se mantienen bajo niveles de responsabilidad y compromiso alto, siendo un total desafío y ejemplo para los que pretenden recibir un pago, a cambio de laborar con menor rendimiento.

Por otra parte, los empleados, al ser uno de los pilares más valiosos de una empresa, requieren estar en constante capacitación, desarrollar aptitudes que les permitan brindar servicios de calidad, saber relacionarse con sus compañeros, conocer de normas y regulaciones aplicables al sector gastronómico y a sus funciones diarias, así como el hecho de ir dando paso al cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que en realidad carece El Cóbano a nivel organizacional.

Asimismo, el desempeño de las personas que laboran para el negocio, debe ser medido y darle motivación a través de incentivos monetarios y no monetarios, aumentará la productividad, empeño y sentido de pertenencia, buscando generar un clima laboral en el que se disfrute trabajar, a pesar de las jornadas laborales o actividades a desempeñar.

Finalmente, es de resaltar que el restaurante carece de información por escrito o documentos que respalden los lineamientos a seguir en caso de contratación de personal, procedimientos operativos, así como políticas, lo que actualmente se está ejecutando de manera empírica, necesita ser formalizado mediante ‘Manuales Administrativos’, que sirvan de base para aquellas partes interesadas y que, por supuesto, se encuentren actualizándose cada año o de forma trianual.

### **2.16.2 Enfoque Financiero**

Aunque el terreno en que está ubicado el establecimiento, pertenece al Sr. Vladimir Quijada, mensualmente se requiere realizar pagos de servicios básicos, proveedores, sueldos y salarios, además de compras o inversiones en activos fijos. Es por ello que, para realizar un proceso de reestructuración, se necesitan recursos monetarios, que, como tal, han sido solicitados por el propietario de Restaurante El Cóbano y aprobados por la Caja de Crédito de Chalatenango. El Sr. Quijada, cuenta con fondos propios de \$23,000.00 gracias a la venta de una parte de otro terreno que sus padres le dejaron como herencia, llegó a la conclusión con sus hermanos, que es necesario invertir en el Restaurante, acaparando la atención de los clientes y manteniéndose bien cimentado en la zona en que se encuentra.

Luego de haberse aprobado el financiamiento por \$60,000.00, don Vladimir, acordó que este será pagado en 15 años plazo, a una tasa de interés del 9%, las ventas del 2022 han sido fluctuantes, siendo el cuarto trimestre en donde han subido significativamente, aunque en todo el año han sido pérdidas, han ido comprando poco a poco las materias primas, haciéndose de proveedores al contado como al crédito, clientes ocasionales y recurrentes que le dan entradas de efectivo al negocio. Pese a que la inseguridad y la delincuencia han disminuido en diversas partes del país, los incrementos en los insumos, específicamente las materias primas percederas y el costo de servicios básicos están sofocando financieramente a algunos restaurantes pequeños, que se ven afectados por la llegada de cadenas gastronómicas como franquicias. Adicionalmente, los altos costos de publicidad en medios locales, la competencia informal, especialmente la proveniente de los food-trucks, así como la ausencia de beneficios gubernamentales y municipales que impulsen al sector y la falta de reconocimiento como protagonistas para el desarrollo del turismo, aseguran un fuerte impacto en la captación de ingresos de Restaurante El Cóbano.

### **2.16.3 Enfoque Mercadológico**

Si un negocio, no cuenta con una identidad de marca bien definida, difícilmente podrá posicionarse en la mente de los consumidores, Restaurante El Cóbano no cuenta con un logotipo actualizado ni estandarizado, su imagen necesita ser rediseñada, usando un logo y eslogan estructurado y memorable, debe proyectar lo mismo, dentro y fuera de las instalaciones, siendo un restaurante temático, por su atractivo a la naturaleza y especialidad gastronómica de tilapia.

El Sr. Quijada carece de conocimientos mercadológicos, siéndole necesario recibir un Plan de Publicidad y Promoción, como herramienta de planificación de acciones y gestión de tiempo a nivel publicitario, promocional y comunicacional, para optimizar recursos financieros y abonar al crecimiento de las ventas, no solo basta con saber mostrarse al público, sino que debe atenderse con un estilo característico. La forma en que el personal maneja a clientes difíciles, puede marcar la diferencia entre una crisis de marca y una gran cantidad de elogios para el restaurante, lo más apreciado de quienes llegan a consumir es el servicio al cliente, la calidad o la comodidad.

Posee clientes ocasionales, que no están fidelizados por medio de estrategias de marketing tradicional y virtual, que, dicho sea de paso, no solo a los clientes reales debe mantener atraídos, sino que también a consumidores potenciales que llegarán en algún momento a degustar de platillos del restaurante y se quedarán comprando activamente.

Al llegar al establecimiento, se aprecia falta de uniformidad en las sillas y mesas, lo que le genera una mala imagen, al igual que las demás áreas, que deben estar acopladas al concepto temático, otro

aspecto, es que en el menú no se sabe explicar el contenido de los platillos, carece de visibilidad atractiva y no existe presencia de fotografías en redes sociales que realcen la belleza natural de las instalaciones. Al momento de recibir una orden de comida o bebidas ‘para llevar’, el área de cocina en reiteradas ocasiones, no cuenta con los implementos necesarios para despachar los alimentos de forma ordenada y salubre, sino que puede apreciar el cliente la falta de buena presentación en los platillos. En Google Maps, no aparece la ubicación como ‘Restaurante El Cóbano’ sino que pueden guiarse bajo ‘Peceras El Cóbano’, y al irse acercando por la carretera, no existe una señalización que indique que va llegando a su lugar de destino.

## **CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Metodología Aplicada**

La presente investigación se define por cuatro poblaciones estadísticas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

- Empleados del Restaurante.
- Equipamiento del Área de Cocina del Restaurante.
- Clientes Reales (Promedio Mensual).
- Mobiliario del Área de Consumo del Restaurante.

Como se abordó en el Capítulo I, la recopilación de datos se ha realizado a través de la guía de entrevista dirigida a colaboradores, cuestionario de encuesta orientado a clientes reales y la observación encaminada al mobiliario y equipo del área de cocina y del área de consumo, además, como método para recabar información se administró el censo, y el muestreo no probabilístico.

Por otro lado, es importante establecer qué, la investigación es de tipo correccional, descriptiva y explicativa, las variables a investigar en el caso de la observación son la composición, apariencia física, año de adquisición, vida útil restante (años), dimensiones; para los que laboran en el negocio las variables son la edad, el nivel educativo y el rango salarial; y para los consumidores son la frecuencia y preferencias de consumo.

### **3.2 Descripción de las Poblaciones y Muestras**

Previo a describir cada una, es fundamental detallar que los instrumentos de investigación fueron aplicados el día domingo 21 de mayo de 2023, en las instalaciones del Restaurante El Cóbano, por Licda. Gabriela Alexandra Rivera Parada y Lic. Erick Geovanny Sandoval Rodríguez.

### **3.2.1 *Empleados del Restaurante El Cóbano***

- Instrumento: Guía de Entrevista (un cuestionario diseñado para el propietario y otro para los demás empleados).
- Variables a investigar: Edad, nivel educativo y el rango salarial.
- Magnitud: 7 empleados.
- Muestra: 7 (dos colaboradores del área administrativa y cinco del área operativa).

### **3.2.2 *Equipamiento del Área de Cocina***

- Instrumento: Observación
- Variables a investigar: Composición, Apariencia Física, Año de Adquisición, Vida útil restante (años), Dimensiones.
- Magnitud: 5 equipos.
- Muestra: 5 (una estufa de gas, una refrigeradora, un horno microondas, un horno tostador y un congelador).

### **3.2.3 *Clientes Reales***

- Instrumento: Cuestionario de Encuesta
- Variables a investigar: Frecuencia de Consumo, Preferencias de Consumo.
- Magnitud: 50 clientes.
- Muestra: 15 (consumidores encontrados dentro del restaurante).

### **3.2.4 *Mobiliario del Área de Consumo***

- Instrumento: Observación
- Variables a investigar: Composición, Apariencia Física, Año de Adquisición, Vida útil restante (años), Dimensiones.
- Magnitud: 60 muebles.
- Muestra: 60 (doce mesas con cuatro sillas cada una).

## **3.3 Análisis de Resultados de las Poblaciones Estadísticas**

### **3.3.1 *Población de empleados del restaurante***

#### **3.3.1.1 *Análisis de la Entrevista a Propietario.***

El propietario del Restaurante El Cóbano, el Sr. Vladimir Quijada, ha dedicado su tiempo y esfuerzo a responder las preguntas realizadas durante la entrevista.

En cuanto a la historia del negocio se sabe que “nació en 2021, dado que en 2020 el negocio no pudo iniciar operaciones, debido al auge de la pandemia COVID-19, ha sido difícil porque no arrancamos con publicidad, al inicio apenas sabían los vecinos que empezábamos a vender bebidas frías, pero luego nos dedicamos a incluir platillos de almuerzos y en ocasiones típicos de las tardes”<sup>8</sup>.

Se consideran como principales datos de la entrevista:

- Competidores Restaurante La Teca de don Napo, porque es un restaurante muy similar, cultivan tilapia y a la vez son restaurante, y el otro competidor es Restaurante La Cuadra.
- Segmento de mercado, personas de 0 a 75 años, que viven o no del municipio de Santa Rita, y quieren consumir alimentos y bebidas con precios accesibles.
- Personal compuesto por el gerente, un cajero, dos meseros, una cocinera principal y otra auxiliar, además de un agente de seguridad, contratados por ser recomendaciones de amigos y familiares.
- Los productos que se comercializan son almuerzos y bebidas frías o calientes, los precios oscilan entre \$1.00 y \$10.00, son para consumo en el lugar o para llevar, publicidad no pagan y al parecer no existe una mala percepción del restaurante.
- Pagos a proveedores, se realiza inmediatamente o a 30 días si es un monto alto.
- Los fondos para realizar mejoras al restaurante, provienen de un préstamo de \$60,000.00 y \$23,000.00 de la venta de un terreno que perteneció a don Vladimir.
- Oportunidades de mejora para el negocio son la construcción de un bar, zona de recreación para niños, piscinas, adecuar el parqueo y hacer del restaurante un lugar turístico.
- El proceso en general de atención al cliente es que llegan, se sientan y la mesera les toma el pedido, luego el pedido pasa a la cocina y a la caja, porque es preparado y servido, la cuenta se procura entregar a tiempo y que pueda recibirse el pago y se retiren satisfechos.

### **3.3.1.2 Análisis de Entrevista de Empleados.**

Conforme a los resultados obtenidos, dado que existe personal del área administrativa y operativa, hay tres hombres y tres mujeres laborando en el restaurante, de ellos, el cajero y los meseros son bachilleres, la cocinera auxiliar y principal, junto con el agente de seguridad cuentan con estudios a nivel de primaria/secundaria y estos últimos dos, son mayores a 41 años, y los demás se encuentran entre 21 y 40 años de edad, hay tres empleados con familia, es decir, están casados y los restantes, están solteros.

---

<sup>8</sup> Expresado directamente por el Sr. Vladimir Quijada, durante entrevista.

Tabla 14: Clasificación de Datos de Empleados

NOMBRE	GÉNERO	ESTADO CIVIL	NIVEL DE ESTUDIOS	CARGO	RANGO DE EDAD
José Chicas	Masculino	Soltero	Bachiller	Cajero	21 a 40 años
Mario Paz	Masculino	Casado	Bachiller	Mesero	21 a 40 años
Carolina Ruíz	Femenino	Soltera	Bachiller	Mesera	21 a 40 años
Josefa Pérez	Femenino	Casada	Primaria / Secundaria	Cocinera Principal	41 a más años
María Mojica	Femenino	Soltera	Primaria / Secundaria	Cocinera Auxiliar	21 a 40 años
Roberto López	Masculino	Casado	Primaria / Secundaria	Seguridad	41 a más años

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

A continuación, se presenta un consolidado del análisis de las respuestas obtenidas por los empleados del restaurante.

**P1. ¿Cómo ha llegado a ser empleado del Restaurante El Cóbano? Comente su historia.**

Todos los empleados actuales, han llegado por recomendación de amigos del Sr. Quijada.

**P2. ¿Conoce cuál es la estructura (organigrama), filosofía (misión, visión, valores y objetivos) y manuales administrativos (Puestos y Funciones, Políticas, Procedimientos, Empleados) con los que cuenta el Restaurante?**

Ninguno de los empleados actuales distingue ni conoce organigrama, filosofía y manuales administrativos del restaurante.

**P3. ¿Cuáles considera usted que son los principales competidores del Restaurante El Cóbano?**

Todos, mencionaron como principal competidor a “La Teca de Don Napo”, solo el agente de seguridad dijo “La Cuadra”.

**P4. ¿Cuál es el proceso actual que tiene el Restaurante para atender al cliente?**

En su totalidad, coincidieron que el proceso inicia cuando llega el cliente, ingresa y se le toma la orden, se prepara su pedido en cocina y se le genera la cuenta, luego paga y se retira del restaurante, la base del proceso si está clara para ellos.

**P5. ¿Considera que necesita herramientas y equipo adicional para realizar sus actividades y funciones?**

El cajero, mencionó que una computadora actualizada, con un sistema de facturación más fácil de usar, los meseros indicaron que contar con uniformes sería una buena forma de identificarlos, para las cocineras, es necesaria más ventilación dentro del área de cocina y para la seguridad, no hay nada.

**P6. ¿El propietario le proporciona herramientas y equipo de trabajo necesarios para realizar sus actividades y funciones?**

Comentaron todos que sí, aún les sirven las herramientas y equipo con el que laboran.

**P7. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones de trabajo?**

En su totalidad, mencionaron que sí, lo hacen una vez al mes.

**P8. ¿Qué experiencias positivas y negativas ha tenido con los clientes que visitan el Restaurante?**

Entre las experiencias positivas, los meseros mencionan que extranjeros les han dado propinas de \$10.00, las cocineras que ha habido clientes que han elogiado la preparación de sus platillos, el agente de seguridad, que le han entregado algún regalo de fin de año.

Con relación a las experiencias negativas, han tenido disgustos con aquellos clientes que quieren mayor rapidez en la entrega de sus platillos o errores en las órdenes, quejas por la temperatura y reflejo del sol en las instalaciones, solicitudes de precios especiales o promociones.

**P9. ¿El Restaurante El Cóbano realiza publicidad y por qué medios debería hacerlo?**

Concordaron que la única publicidad que realizan es el volanteo frente al restaurante y a la orilla de la carretera, indicaron que deberían hacerlo por medio de redes sociales o crear eventos de atracción y fidelización de clientes.

**P10. ¿Cuáles promociones de ventas realiza el Restaurante El Cóbano?**

Detallaron que, de momento no tienen promociones de ventas recurrentes, solo el año pasado se dio la del día de la madre y del padre, regalándole la bebida a ellos, al llegar a consumir el propio día de celebración.

**P11. ¿Cuáles estrategias de fidelización de clientes realiza el Restaurante El Cóbano?**

Todos comentaron que ninguna estrategia se realiza, simplemente el cliente llega y consume, pero no hay algo más que lo haga volver.

**P12. ¿En qué tipos de publicidad considera necesario invertir para mejorar la imagen de marca del Restaurante El Cóbano?**

Los empleados coinciden que es necesario invertir en redes sociales, vallas publicitarias sobre la carretera, un letrero que identifique al restaurante y volantes a color mejor elaborados.

**P13. ¿Cuáles nuevos productos y servicios podrían desarrollar en el Restaurante El Cóbano?**

Las cocineras mencionan que pueden venderse postres, los meseros indicaron que serviría incluir un menú infantil y bebidas o un área de bar, el agente de seguridad dijo que entradas porque cuando recibe a los clientes le preguntan por ello, y el cajero detalló que le gustaría tener snacks disponibles para que puedan comprarlos a la hora de pagar.

**P14. ¿Cuáles son los comentarios o sugerencias que más escucha de parte de los clientes del Restaurante El Cóbano?**

Al hablar de comentarios, los clientes dan buenas referencias del restaurante, sin embargo, a veces sugieren como cambios en las instalaciones, incluir nuevos productos en el menú o un menú con mayor atractivo visual, agilizar procesos de entrega de platillos para llevar y sus presentaciones, coordinar eventos publicitarios e incrementar el personal en temporadas altas.

**P15. ¿En qué aspectos considera necesario invertir para mejorar la capacidad productiva del Restaurante?**

Los empleados describieron que cuando hay temporada alta, la capacidad productiva no alcanza, por lo que es necesario contratar personal eventual, equiparlos y capacitarlos para que brinden bien servicio, indistintamente del área donde se encuentre.

**3.3.2 Equipamiento del Área de Cocina del Restaurante**

El Equipamiento del Área de Cocina del Restaurante está compuesto por una estufa de gas, una refrigeradora, un horno microondas, un horno tostador y un congelador.

Enseguida, se detalla el análisis por variable de observación:

- **Composición**

La estufa de gas es marca Frigidaire; la refrigeradora, horno microondas, y congelador son Whirlpool y el horno tostador es Mastertech. Los materiales de los que están hechos son de acero inoxidable, plástico y fibra de vidrio.

- **Apariencia Física**

En excelente estado se encuentran la refrigeradora, horno microondas, horno tostador y congelador, la estufa de gas ha sido calificada como ‘regular’, siendo esto una debilidad.

- **Año de Adquisición**

La estufa de gas, fue adquirida en 2018, la refrigeradora en 2020, el horno microondas y congelador en 2022 y el horno tostador, en 2023.

- **Vida útil restante (años)**

A la refrigeradora y el congelador, se le calcula una vida útil de 3 a 5 años, mientras que al horno microondas, horno tostador y estufa de gas de 1 a 3 años.

- **Dimensiones**

Están relacionadas al tamaño o extensión de un artículo, es por ello que, cada equipo tiene dimensiones diferentes y a continuación se detallan:

*Tabla 15: Dimensiones del Equipamiento del Área de Cocina*

<b>Dimensión</b>	<b>Estufa de gas</b>	<b>Refrigerador</b>	<b>Horno Microondas</b>	<b>Horno Tostador</b>	<b>Congelador</b>
<b>Ancho</b>	56 cm	53.9 cm	40 cm	40 cm	112 cm
<b>Profundidad</b>	60 cm	40 cm	43 cm	43 cm	70 cm
<b>Altura</b>	168 cm	30 cm	36 cm	36 cm	84.5 cm

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

### 3.3.3 Clientes reales

Las personas que se encontraban consumiendo en el restaurante, fueron abordadas una a una para poder recopilar la información que a continuación es presentada.

Primeramente, se brinda un análisis de acuerdo a los datos de clasificación de los clientes:

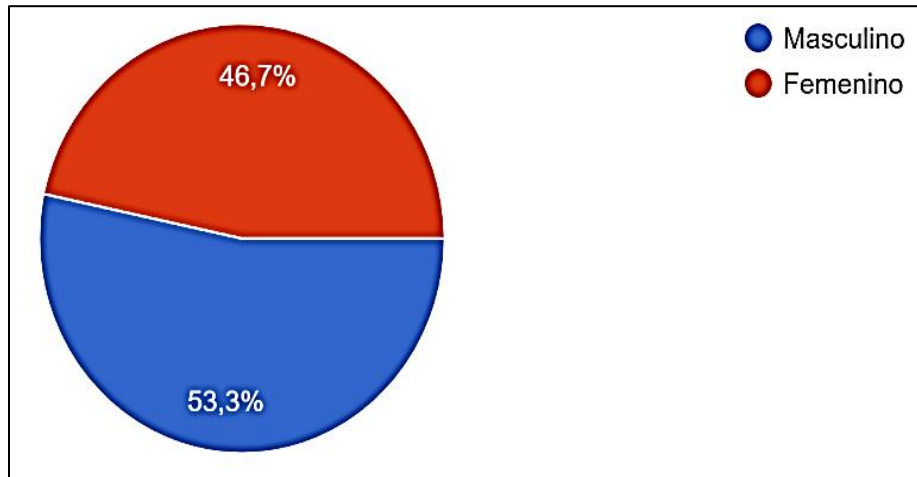
- **Género**

**Objetivo:** Conocer por medio del género la cantidad de clientes que se encuentran dentro del restaurante.

*Tabla 16: Género*

<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	8	53.3%
<b>Femenino</b>	7	46.7%
<b>Total</b>	15	100%

Gráfico 1. Desglose de encuestados por género



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

En base a los resultados, se puede determinar una brecha muy mínima de género de los clientes, es decir, de 15 entrevistados, 8 masculinos de 53.3% y 7 femeninos con un porcentaje de 46.7%. Estos datos indican que asisten hombres y mujeres al restaurante, no específicamente es para hombres o mujeres, al haber diversidad de clientes se pueden desarrollar diferentes enfoques o estrategias de servicios en base a las necesidades y expectativas.

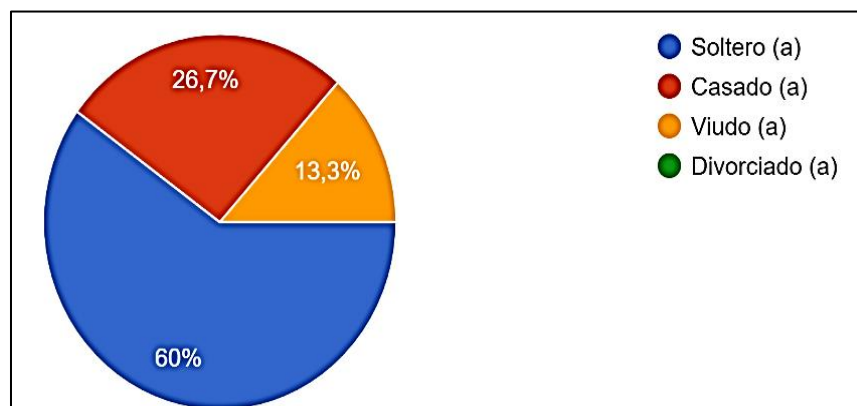
- **Estado Civil**

**Objetivo:** Conocer el estado civil de los encuestados, para el enfoque de estrategias a clientes individuales o colectivos.

Tabla 17: Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	9	60.0%
Casado	4	26.7%
Viudo	2	13.3%
Divorciado	0	00.0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Gráfico 2: Desglose de encuestados por Estado Civil



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

De los clientes, 9 de ellos, es decir, el 60% se encuentran solteros, lo cual nos indica que la mayoría de las visitas las realizan sin sus parejas sentimentales, pueden ir de manera individual o grupal, mientras que 4, un 26.7% están casados y llegan con su familia. Según este dato, se deben implantar estrategias enfocada a grupos colectivos e individuales y estar preparados para atender a consumidores solitarios o numerosos.

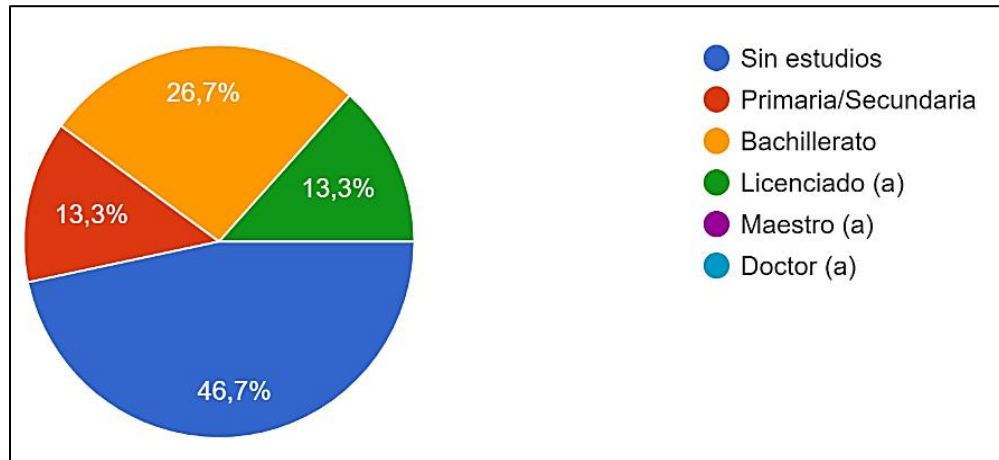
- **Nivel Académico**

**Objetivo:** Conocer el nivel académico que poseen los encuestados, en base a sus condiciones socioeconómicas.

Tabla 18: Nivel Académico

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	7	46.7%
Primaria/Secundaria	2	13.3%
Bachillerato	4	26.7%
Licenciado/a	2	13.3%
Maestro/a	0	0%
Doctor/a	0	0%
<b>Total</b>	15	100%

Gráfico 3: Desglose de encuestados por nivel académico



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

De los resultados, a nivel académico, cabe señalar que la mayoría de los encuestados no posee un título, ya que de los 15, 7 no poseen estudios con un 46.7%, seguido de un 26.7% los que cuentan con bachillerato, y, por último, un 13.3% están los que han estudiado primaria y otro 13.3% los que ya son licenciados. Es decir, con dichos datos se puede determinar que a nivel general los clientes no tienen niveles académicos altos, esto debido al desarrollo educativo de la zona geográfica del municipio de Santa Rita, donde existen pocas posibilidades de crecimiento para sus lugareños.

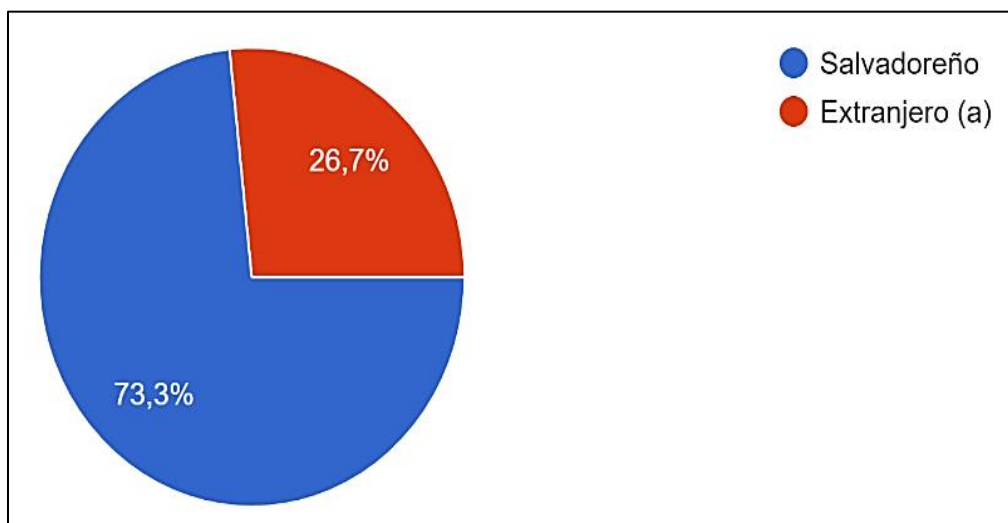
- **Nacionalidad**

**Objetivo:** Analizar en base al total de encuestados, su nacionalidad y como este influye en las visitas al establecimiento.

Tabla 19: Nacionalidad

Nacionalidad	Frecuencia	Porcentaje
Salvadoreño	11	73,3%
Extranjero/a	4	26,7%
<b>Total</b>	15	100%

Gráfico 4: Desglose de encuestados por nacionalidad



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

Según los resultados de la nacionalidad de clientes que visitan el Restaurante El Cóbano, los datos arrojan que, de los 15, 11 son salvadoreños, es decir esto representa un 73.3%, por lo que el nivel del mercado se encuentra en base a cliente locales y son pocos los clientes extranjeros, siendo solo 4 representando un 26.7%. Dicho esto, es posible señalar que los esfuerzos mercadológicos deberán ser dirigidos mayormente a las necesidades y expectativas de clientes locales, pero no se debe menospreciar el grupo de extranjeros que degustan de platillos y bebidas en el establecimiento.

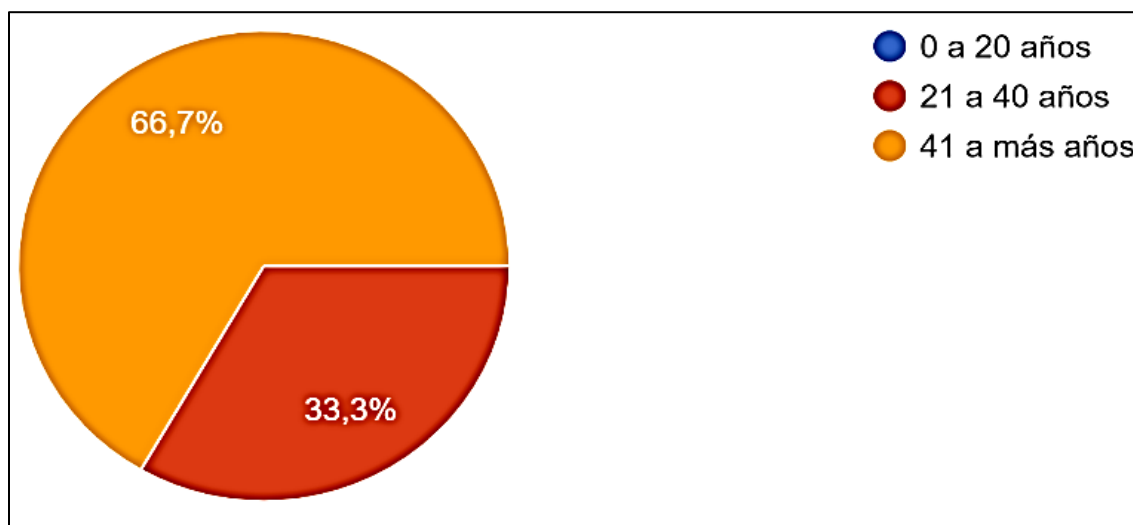
### ▪ Rango de Edad

**Objetivo:** Conocer los conjuntos etarios de los encuestados, para el enfoque de estrategias mercadológicas.

Tabla 20: Rango de Edades

Rango Edades	Frecuencia	Porcentaje
0 a 20 años	0	0%
21 a 40 años	5	33.3%
41 a más años	10	66.7%
<b>Total</b>	15	100%

Gráfico 5: Desglose de encuestados por rango de edad



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

De los encuestados, según el rango de edad, se conoce que el establecimiento no es visitado frecuentemente por clientes menores a 20 años, a diferencia de los que están entre 21 y 40 años, que representan un 33.3%, mientras que un 66.7% sobrepasa los 41, se define entonces, que la mayoría de ellos, se encuentran económicamente estables y por tal razón, les es más fácil llegar a consumir al restaurante.

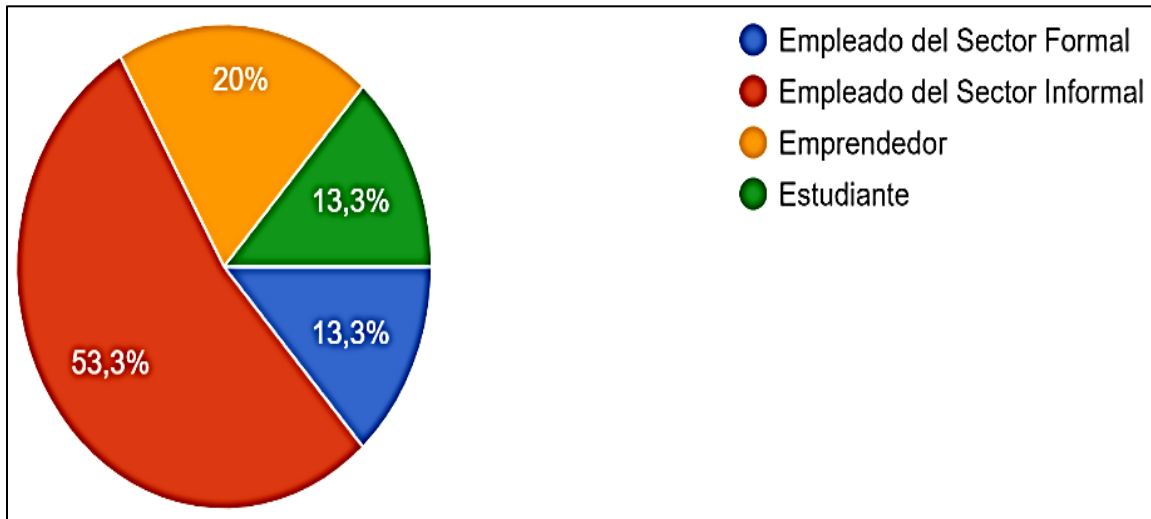
### ▪ Ocupación

**Objetivo:** Conocer de manera general, la ocupación de los encuestados, identificando el desarrollo económico de los mismos.

Tabla 21: Ocupación

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Empleado del sector formal	2	13.3%
Empleado del sector informal	8	53.3%
Emprendedor	3	20.1%
Estudiante	2	13.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Gráfico 6: Desglose de encuestados por Ocupación



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

De los encuestados, según su ocupación, un 53.3% se dedica al sector informal, mientras que un 20% son emprendedores, un 13.3% lo conforman empleados del sector formal y otro 13.3% estudiantes, según este dato, a medida la población se encuentre en un nivel educativo inferior su ocupación estará destinada al sector informal o al emprendimiento.

Luego de haber clasificado los datos de los clientes, se procede a analizar cada una de las preguntas a continuación:

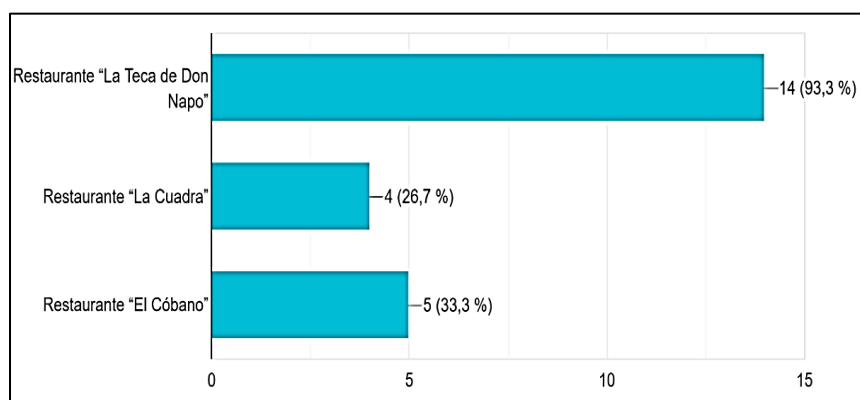
### P1. ¿Cuáles de los restaurantes ubicados en Santa Rita son de su mayor preferencia?

**Objetivo:** Conocer las preferencias de los clientes, en cuanto a los restaurantes que se encuentran ubicados en el municipio de Santa Rita.

Tabla 22: Preferencia de Restaurantes

Restaurantes	Frecuencia	Porcentaje
Restaurante “La Teca de Don Napo”	14	93.3%
Restaurante “La Cuadra”	4	26.7%
Restaurante “El Cóbano”	5	33.3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>153.3%</b>

Gráfico 7: Restaurantes de mayor preferencia en Santa Rita.



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

De la variedad de restaurantes ubicados dentro del municipio de Santa Rita, claramente se observa que los encuestados mantienen una preferencia por el Restaurante "La Teca de Don Napo", ocupando el 93.3%, lo que nos indica que dicho establecimiento se encuentra muy bien posicionado a nivel de marca dentro del mercado, mientras que en segundo lugar está el Restaurante "El Cóbano" con una predilección de un 33.3%, existiendo una brecha del 60% entre ellos, y por último con un 26.7% para Restaurante "La Cuadra". Prácticamente, es necesario triplicar esfuerzos para que el negocio del Sr. Quijada pueda sobresalir dentro y fuera del municipio.

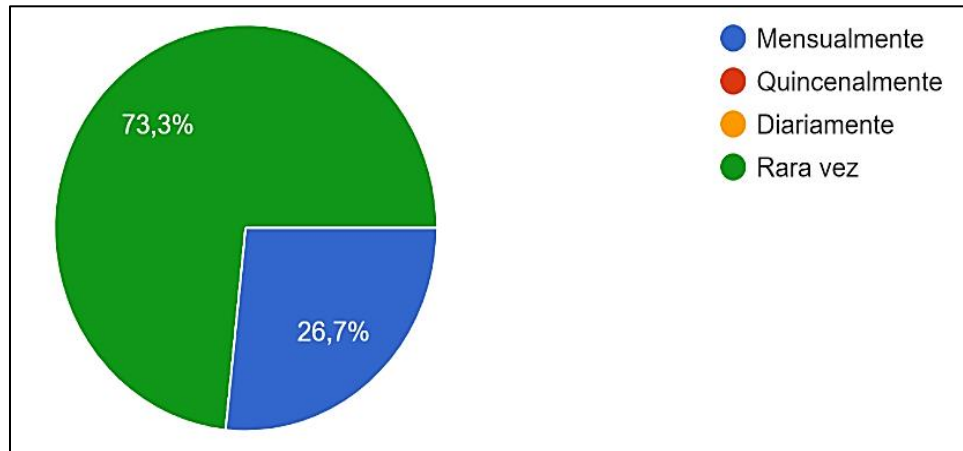
## P2. ¿Con qué frecuencia visita el Restaurante El Cóbano? Marque solamente una opción

**Objetivo:** Analizar la frecuencia de visitas que realiza cada uno de los encuestados al Restaurante El Cóbano.

Tabla 23: Frecuencia de Visitas

Visitas	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	4	26.7%
Quincenalmente	0	0%
Diariamente	0	0%
Rara vez	11	73.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Gráfico 8: Frecuencia de visita de clientes a Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

Del total de encuestados, se puede observar que ‘‘Rara vez’’ visitan el Restaurante El Cóbano, porque es la respuesta con mayor frecuencia, ante esto sabemos que existe una variedad de razones por las que ellos no son clientes frecuentes, como la escasa promoción y publicidad dentro del municipio.

Además de la indudable y fuerte competencia del Restaurante La Teca de Don Napo y La Cuadra o incluso puede que sea debido a la condición económica del país, cabe recalcar que un 26.7% visita el restaurante ‘‘Mensualmente’’, del cual, se puede decir que este está conformado por clientes frecuentes, que tienen cierta fidelidad y compromiso con el establecimiento.

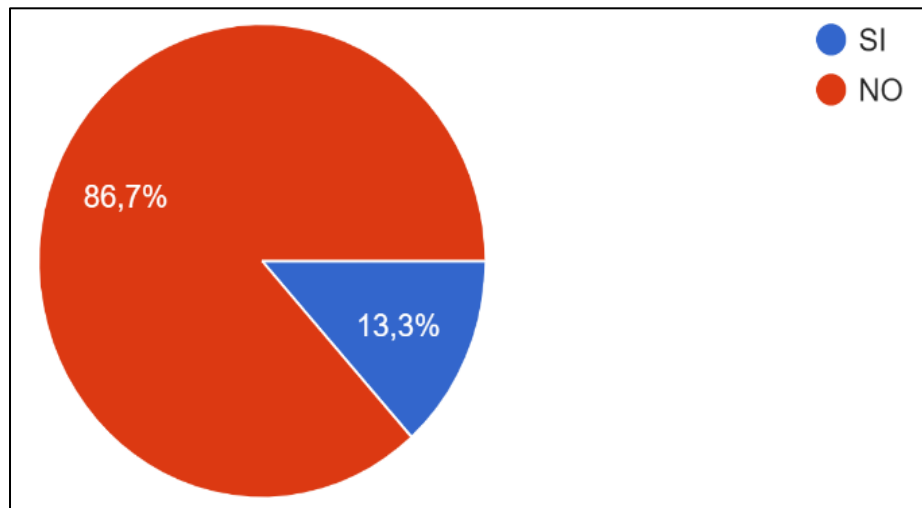
### P3. ¿Ha realizado algún evento/reunión en las instalaciones del Restaurante El Cóbano?

**Objetivo:** Identificar del total de encuestados cuantos han realizado algún evento/reunión dentro de las instalaciones del Restaurante El Cóbano.

Tabla 24: Realización de Eventos

Realización de eventos	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	13.3%
NO	13	86.7%
<b>Total</b>	15	100%

Gráfico 9: Frecuencia de realización de eventos en Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

Ante los resultados obtenidos, se puede visualizar que la mayoría de los encuestados no han realizado eventos dentro del Restaurante El Cóbano, representado por el 86.7%, lo que quiere decir, que existe poca publicidad e involucramiento con los clientes en cuanto a dar a conocer las amplias instalaciones y servicios para la realización de reuniones, mientras que un 13.3%, equivalente a dos personas, si ha realizado cumpleaños como parte de sus celebraciones familiares, al preguntarle a ellos, coincidieron con que había sido una agradable experiencia, debido a la inigualable vista y que recibieron atención especializada.

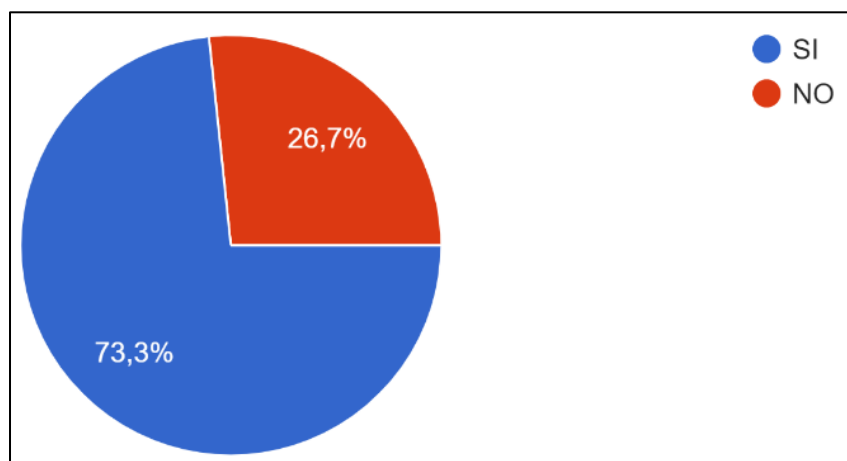
### P4. ¿En el futuro haría algún evento/reunión en las instalaciones del Restaurante El Cóbano?

**Objetivo:** Analizar si el encuestado estaría dispuesto(a) a realizar al evento o reunión a futuro en las instalaciones del establecimiento.

Tabla 25: Realización de Eventos a Futuro

Eventos a Futuro	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	73.3%
NO	4	26.7%
<b>Total</b>	15	100%

Gráfico 10: Frecuencia de realización de eventos a futuro en Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

Ante la pregunta a los encuestados de que si en el futuro consideran la realización de algún evento o reunión dentro del Restaurante, la mayoría, con un 73.3% respondió que si está dentro de sus planes el realizarlo, esto se debe que, al momento de visitar el establecimiento, los clientes se sintieron cómodos y atraídos con las instalaciones, espacios y productos, un 26.7% considera que dentro de sus proyectos, no está la realización de reuniones o celebraciones, ya sea por preferencia a otros restaurantes o porque simplemente no les parece un lugar aceptable para ello. Esta es una fuente de oportunidades para el negocio, porque pueden aperturar servicios y productos especiales para los eventos.

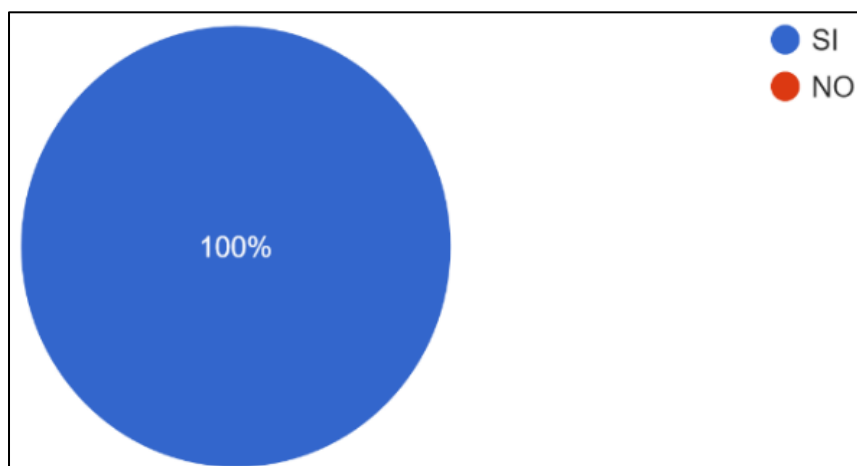
### P5. ¿Considera que existe relación calidad/precio en los platillos y bebidas que ofrece el Restaurante El Cóbano?

**Objetivo:** Descubrir la existencia o no de una relación calidad/precio en los platillos y bebidas que ofrece Restaurante El Cóbano.

Tabla 26: Relación Precio/Calidad

Relación precio/calidad	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	15	100%

Gráfico 11: Relación calidad/precio en los platillos y bebidas que ofrece el Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

Del total de encuestados, todos consideran que, si existe una relación calidad/precio en los platillos y bebidas que ofrece el Restaurante El Cóbano, esto se debe a que, brinda sus productos y servicios en base a la calidad, sus precios están bajo estándares del mercado local, lo que puede irse transmitiendo de boca en boca y lograr que la marca tenga una reputación favorable.

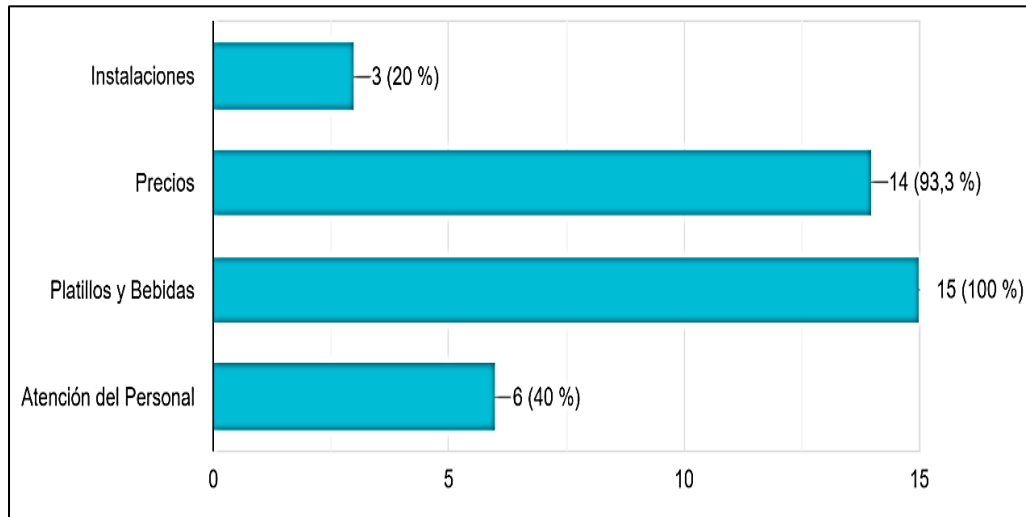
**P6. ¿Qué es lo que más le agrada del Restaurante El Cóbano? Marque del 1 al 5, siendo el menor y 5 el mayor puntaje.**

**Objetivo:** Demostrar de manera general, cada una de las preferencias de los clientes en cuanto a aspectos relacionados a los servicios que ofrece el Restaurante El Cóbano.

Tabla 27: Preferencias del Cliente

Preferencia Clientes	Frecuencia	Porcentaje
Instalaciones	3	20.0%
Precios	14	93.3%
Platillos y bebidas	15	100%
Atención al Personal	6	40.0%
Total	38	253.3%

Gráfico 12: Aspectos de los servicios del Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

De la variedad de aspectos con los que cuenta el restaurante, el 100% del total de encuestados, considera que son los platos y bebidas lo que más les agrada, mientras que un 93.3% los precios, un 40% la atención del personal y finalmente un 20% afirma que son las instalaciones, por lo que, es necesario recordar que, todo entra por su apariencia visual y se requiere de la aplicación de técnicas de Merchandising y del mejoramiento de áreas para que aumente la preferencia por el lugar específicamente.

### P7. ¿Qué calificación les otorgaría a las visitas realizadas a el Restaurante El Cóbano a nivel general?

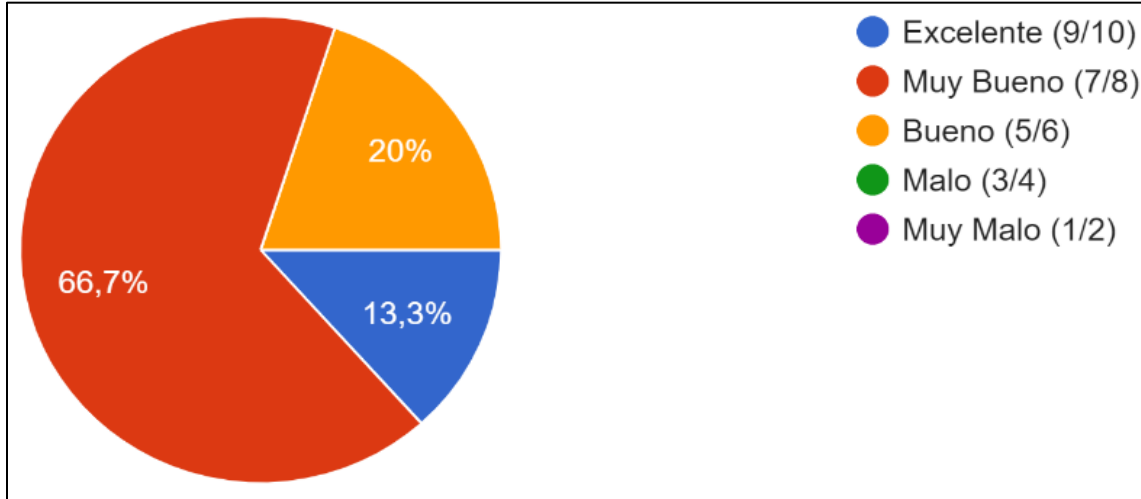
**Objetivo:** Evaluar por medio de una escala de Likert las calificaciones que le otorga cada encuestado a las visitas realizada al Restaurante El Cóbano.

Tabla 28: Calificación de Visitas

Calificación de visitas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Excelente</b>	2	13.3%
<b>Muy Bueno</b>	10	66.7%
<b>Bueno</b>	3	20%
<b>Malo</b>	0	0%

<b>Muy Malo</b>	0	0%
<b>Total</b>	15	100%

Gráfico 13: Calificación por visitas al Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

Dentro de las visitas realizadas al Restaurante El Cóbano un 66.7% de los clientes le otorga una calificación de un puntaje de entre 7/8, lo cual nos indica que es una calificación muy buena y que permite oportunidades de mejora ante la competencia que existe dentro del municipio de Santa Rita, además un 20% de clientes considera una calificación buena y un 13.3% de los clientes le brinda una calificación excelente durante su visita al establecimiento, afirmando que el Restaurante tiene una muy buena aceptación de los clientes ya sea por su servicio, platillos y bebidas o sus precios. El análisis de todas las interacciones en el proceso de contacto con el cliente, sirve para identificar aquellas áreas donde puedan realizarse mejoras.

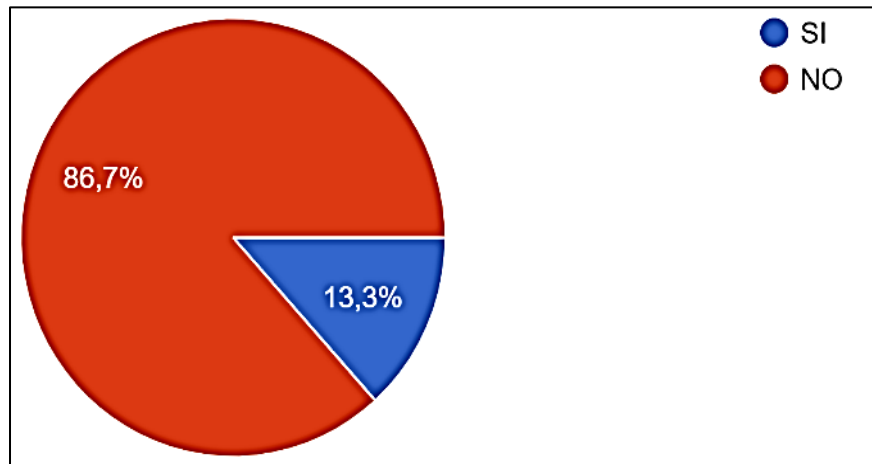
### P8. ¿En alguna ocasión ha tenido inconvenientes en el Restaurante El Cóbano para recibir sus platillos y bebidas?

**Objetivo:** Establecer si durante las visitas de los clientes se han presentado inconvenientes dentro del establecimiento.

Tabla 29: Inconvenientes para recibir platillos y bebidas

Inconveniente en Estadía	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	86.7%
NO	2	13.3%
Total	15	100%

Gráfico 14: Frecuencia de inconvenientes para recibir platillos y bebidas



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

Por medio de los datos obtenidos, del total de encuestados, un 86.7% afirma que no ha tenido ningún inconveniente durante las visitas que ha realizado al Restaurante. Un 13.3% indica que, si ha tenido inconvenientes, lo que es un punto de inflexión para el negocio, porque representa un reto en cuanto a la necesaria revisión de procesos que se están llevando a cabo, puede que esos dos casos hayan sido esporádicos y que requirieron en su momento de una solución oportuna y certera, uno está relacionado a la atención y el otro al tiempo de entrega.

**P9. En caso de ser afirmativa la respuesta de pregunta 8, mencione ¿Cuál ha sido el inconveniente? Respuesta abierta.**

**Objetivo.** Evaluar en base a la pregunta anterior los diferentes inconvenientes que ha presentado cada cliente durante su estadía en el Restaurante.

Tabla 30: Inconvenientes Presentados

Inconveniente	Mala atención e insalubridad en las instalaciones	Equivocación al momento de llevar los platillos según pedido del menú
Frecuencia	1	1
Porcentaje	50%	50%

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

Del 13.3% anteriormente descrito, existen dos inconvenientes reflejados por los clientes, los cuales son una mala atención e insalubridad en las instalaciones, así como equivocaciones al momento de llevar los platillos según pedido de menú, ante estos problemas es hacer mucho énfasis ya que determinan algunas de las fallas que se están dando dentro del establecimiento y durante las prestaciones de servicios que este ofrece.

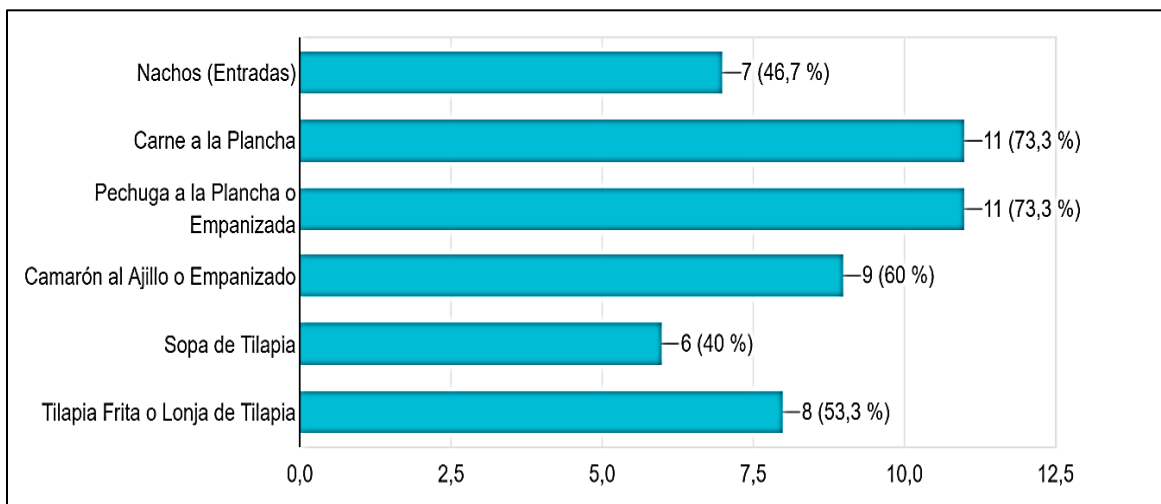
**P10. ¿De la variedad de platillos que ofrece el Restaurante El Cóbano ¿Cuáles o cuál es el que más consume?**

**Objetivo:** Analizar la preferencia de cada cliente en base al nivel de consumo de la variedad de platillos que ofrece Restaurante El Cóbano.

Tabla 31: Frecuencia de consumo de platillos

Variedad de platillos	Frecuencia	Porcentaje
Nachos (Entradas)	7	46.7%
Carne a la Plancha	11	73.3%
Pechuga a la Plancha o Empanizada	11	73.3%
Camarón al Ajillo o Empanizado	9	60.0%
Sopa de Tilapia	6	40.0%
Tilapia Frita o Lonja de Tilapia	8	53.3%
Total	52	346.6%

Gráfico 15: Frecuencia de consumo de platillos del Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

Ante la variedad de platillos que ofrece el Restaurante El Cóbano, existe un emparejamiento en la preferencia de los platillos de carne a la plancha y de pechuga a la plancha o empanizada, las cuales tienen un 73.3% cada una, mientras que el camarón al ajillo o empanizado posee un 60% y con 53.3% la tilapia frita o lonja de tilapia, además las entradas llegan al 46.7% y la sopa de tilapia que ocupa el último lugar en preferencias con un 40%, esto nos indica que el platillo principal del negocio que se caracteriza por ser la tilapia, no presenta el mayor porcentaje de consumo, debido a la poca publicidad y promoción del mismo.

**P11. ¿Qué calificación les otorgaría a los platillos del Restaurante El Cóbano de acuerdo a las categorías mencionadas a continuación? Seleccione una opción en cada fila.**

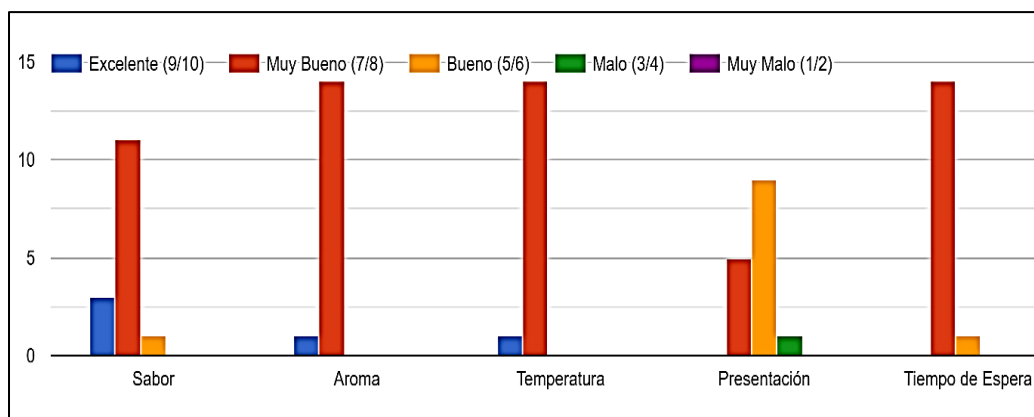
**Objetivo:** Conocer las preferencias de cada cliente en cuanto al nivel de evaluación de cada platillo que ofrece el Restaurante.

Tabla 32: Valoraciones otorgadas a aspectos de platillos

Categoría	Excelente (9-10)	Muy Bueno (7-8)	Bueno (5-6)	Malo (3-4)	Muy Malo (1-2)
Sabor	3	11	1	0	0
Aroma	1	14	0	0	0
Temperatura	1	14	0	0	0
Presentación	0	5	9	1	0

<b>Tiempo de Espera</b>	0	14	1	0	0
<b>Total</b>	5	58	11	1	0

Gráfico 16: Frecuencia de valoraciones a platillos



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### Análisis

En la escala de valoraciones que otorgan los encuestados en aspectos como sabor, aroma, temperatura y tiempo de espera de los platillos, se determinó que estos se encuentran en los rangos de 7/8 “Muy Bueno”, mientras que en la categoría de presentación, es considerada como Buena 5/6, es decir, existe deficiencia en el atractivo visual percibido por los clientes, donde hubo un porcentaje bajo que lo calificó como “Malo”, es por ello que se debe prestar atención al atractivo visual de cada platillo.

**P12. ¿Qué recomendación le gustaría que apliquen en la preparación de platillos del Restaurante El Cóbano? Respuesta abierta.**

**Objetivo:** Identificar cada una de las diferentes recomendaciones de los clientes en cuanto a la elaboración de los platillos del Restaurante El Cóbano.

Tabla 33: Recomendaciones en la Elaboración de Platillos

Recomendación	Frecuencia
<b>Agregar más platillos al menú.</b>	1
<b>Que agreguen más opciones de platillos.</b>	1
<b>Que el tiempo de preparación fuese más rápido</b>	1
<b>Creación de nuevas variedades de platillos</b>	1

<b>Que crearan nuevas opciones en el menú</b>	1
<b>Que mejoren la presentación</b>	1
<b>Agregarán nuevos platillos</b>	1
<b>Agreguen variedad de platillos</b>	1
<b>Mejorar los platillos</b>	1
<b>Mejorar los platillos en su sabor y presentación</b>	1
<b>Agregar más opciones de platillos</b>	1
<b>Agregar más opciones al menú</b>	1
<b>Nuevos platillos al menú</b>	1
<b>Mejorar la variabilidad de platillos nuevos</b>	1
<b>Agregar más variedad al menú</b>	1

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

## **Análisis**

De la variedad de recomendaciones expuestas por los encuestados, se encuentran en primer lugar mejorar y agregar nuevas opciones al menú, en donde exista diferenciación y novedad, también es de prestar atención al tiempo de preparación y entrega de lo solicitado por el cliente, agilizar los procesos para que pueda verse traducido en satisfacción de consumo de platillos con temperatura adecuada y tiempos prudentes.

**P13. ¿De la variedad de bebidas que ofrece el Restaurante El Cóbano ¿Cuáles o cuál es el que más consume?**

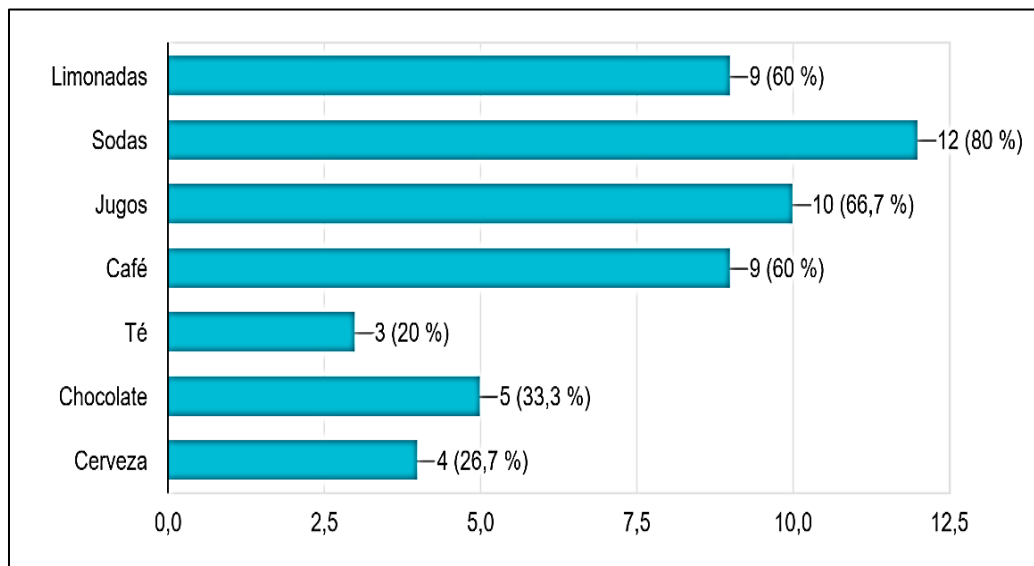
**Objetivo:** Demostrar las preferencias de consumo de cada cliente en cuanto a la variedad de bebidas que ofrece el Restaurante.

*Tabla 34: Frecuencia de consumo de Bebidas*

<b>Variedad de Bebidas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Limonadas</b>	9	60.0%
<b>Sodas</b>	12	80.0%
<b>Jugos</b>	10	66.7%
<b>Café</b>	9	60.0%
<b>Té</b>	3	20.0%
<b>Chocolate</b>	5	33.3%

<b>Cerveza</b>	4	26.7%
<b>Total</b>	52	346.7%

*Gráfico 17: Frecuencia de consumo de bebidas*



*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

## **Análisis**

De la variedad de bebidas que presenta el Restaurante El Cóbano el total de encuestados presenta una inclinación a la soda, con un 80% mientras que con un 66.7% se encuentra el jugo, seguido por las limonadas y el café ambos con un 60%, el chocolate con un 33.3%, la cerveza con un 26.7%, por último, el té con un 20%. Es decir, la bebida más consumida y preferida es la soda para acompañamiento de los platillos, una de las causas podría deberse al clima de la zona y el tiempo en que sea consumido el pedido por el cliente.

**P14. ¿Qué calificación les otorgaría a las bebidas del Restaurante El Cóbano de acuerdo a las categorías mencionadas a continuación? Seleccione una opción en cada fila.**

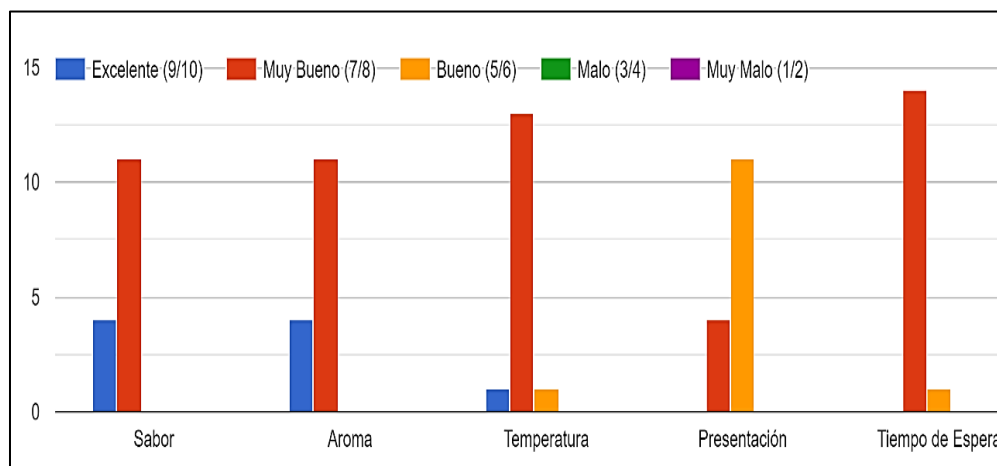
**Objetivo:** Conocer la calificación que le otorgan los clientes de acuerdo a características específicas de bebidas del Restaurante El Cóbano.

*Tabla 35: Valoraciones otorgadas a aspectos de bebidas*

<b>Categoría</b>	<b>Excelente (9-10)</b>	<b>Muy Bueno (7-8)</b>	<b>Bueno (5-6)</b>	<b>Malo (3-4)</b>	<b>Muy Malo (1-2)</b>
<b>Sabor</b>	4	11	0	0	0

<b>Aroma</b>	4	11	0	0	0
<b>Temperatura</b>	1	13	1	0	0
<b>Presentación</b>	4	11	0	0	0
<b>Tiempo de Espera</b>	0	14	1	0	0
<b>Total</b>	13	60	2	0	0

Gráfico 18: Frecuencia de valoraciones a bebidas



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

Ante los resultados obtenidos, el sabor, aroma, temperatura y tiempo de espera de las bebidas, son calificadas mayormente como Muy bueno 7/8, mientras que califican la presentación como Bueno 5/6, lo que significa que se deben doblar esfuerzos para que puedan apreciarse mejor las bebidas frías como calientes y de esta forma, lograr una mayor satisfacción. Vinos ecológicos, cervezas artesanales y cócteles especiales pueden colaborar para captar más clientes, y por qué no, generar tendencias de consumo.

**P15. ¿Qué recomendación le gustaría que apliquen en la preparación de bebidas del Restaurante El Cóbano? Respuesta abierta.**

**Objetivo:** Evaluar cada una de las diferentes recomendaciones en cuanto a la preparación de bebidas del Restaurante El Cóbano.

Tabla 36: Recomendaciones a aplicar en Bebidas

Recomendaciones	Frecuencia
Agregar acompañamientos	1
Bebidas nuevas	1
Que mejoren la temperatura de las bebidas frías	1
Creación de nuevas bebidas como el frozen	1
Mejorar en la presentación de las bebidas frías	1
Mejorar la presentación de bebidas calientes	1
Agregarán acompañamientos a las bebidas	1
Agregaran acompañamiento (pan dulce)	1
Agregar presentación a las bebidas	1
Hacer más atractivas las bebidas	1
Agregar servilleta a las bebidas frías	1
Agregar pajilla a las bebidas frías	1
Agregar acompañamientos a las bebidas calientes	1
Ofrecer refill	1
Agrandar bebidas	1

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

Dentro de las recomendaciones que presentan los encuestados ante la preparación de las bebidas que ofrece el Restaurante, se encuentran en primer lugar agregar acompañamiento a las bebidas sobre todo a las bebidas calientes, mejorar la presentación, así como agregar nuevas bebidas y de ofrecer refill. Esto nos permite determinar que en las bebidas es necesario agregar un plus para su aceptación y preferencia del cliente.

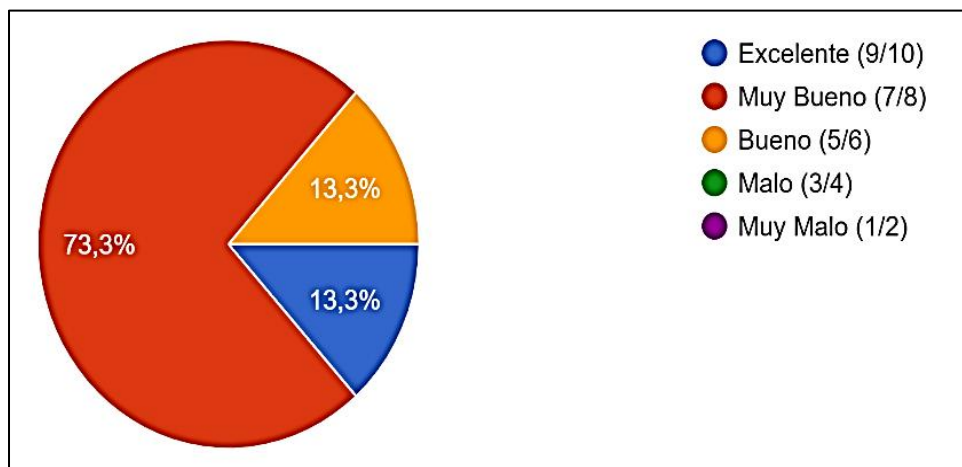
### **P16. ¿Qué calificación le otorgaría al nivel de capacitación que tienen los empleados del Restaurante El Cóbano?**

**Objetivo:** Identificar la calificación que le otorgan los clientes al nivel de capacitación de los empleados que forman parte del Restaurante El Cóbano.

Tabla 37: Calificación Nivel de Capacitación Empleados

Calificación en Empleados	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	13,3%
Muy Bueno	11	73,3%
Bueno	2	13,3%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Gráfico 19: Calificación Nivel de Capacitación Empleados



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

En cuanto al nivel de capacitación que poseen los empleados del Restaurante El Cóbano, del total de encuestados, el 73.3% le otorga una calificación de entre 7/8 es decir Muy Buena, mientras un 13.3% la considera tanto buena entre 5/6, y excelente entre 9/10. Por lo que, puede saberse que existe una considerable brecha para llegar a la excelencia, siendo necesaria la implementación de capacitaciones personalizadas para cada trabajador del Restaurante.

**17. ¿Qué recomendación o recomendaciones le gustaría apliquen para mejorar el servicio y atención al cliente en el Restaurante El Cóbano?**

**Objetivo:** Analizar cada una de las recomendaciones que cada cliente otorga para mejorar los servicios y la atención al cliente en el establecimiento.

Tabla 38: Recomendaciones para Mejorar el Servicio y Atención al Cliente

Recomendación	Frecuencia
Mejorar el tiempo de espera.	1
Que realicen mejoras en las instalaciones.	1
Mejorar la presentación de sus instalaciones	1
Mejorar el tiempo de entrega de los platillos	1
Mejorar en el tiempo de entrega	1
Mejorar tiempo de respuesta de los empleados ante las exigencias del cliente.	1
Mejorar el tiempo de entrega de la comida	1
Mejorar en la atención de su personal.	1
Mejorar el tiempo de entrega de platillos	1
Agregar más rapidez en el tiempo de entrega de los platillos.	1
El tiempo de espera demasiado largo.	1
Mejorar el tiempo de entrega	1
Mejorar en la atención de su personal	1
Mejorar los tiempos de entrega	1
Mejorar el tiempo de respuesta en la entrega de los platillos y bebidas	1

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

## Análisis

Dentro de las recomendaciones para mejorar el servicio de atención al cliente en el Restaurante El Cóbano consideradas por los encuestados, se encuentran mayormente el mejorar el tiempo de respuesta y entrega de platillos, así como también el perfeccionamiento de las instalaciones del Restaurante, es decir estos dos factores presentan deficiencias actuales dentro del establecimiento que le imposibilitan generar mayor captación de clientes dentro y fuera del mercado.

### 3.3.4 Mobiliario del Área de Consumo

El Mobiliario del Área de Consumo del Restaurante está compuesto por doce mesas y cada una de ellas con cuatro sillas, haciendo un total de 60 muebles. En breve, se detalla el análisis por variable de observación del mobiliario del área de consumo:

- **Composición**

Existen dos tipos de mesas:

- ✓ Ocho están compuestas de cubiertas de madera de cedro cepillado y base de tubo metálico.
- ✓ Cuatro restantes con cubiertas de plástico poliuretano y base de tubos diseñados en material policloruro de vinilo.

Ahora bien, las sillas también son de dos tipos:

- ✓ Treinta y dos son de asiento y respaldo de madera, recubierto con yute y base de tubo metálico.
- ✓ Dieciséis son de asiento y respaldo de polipropileno inyectado, base de tubo de aluminio anodizado.

- **Apariencia Física**

A continuación, se muestra un consolidado del estado general de la apariencia física del mobiliario:

*Tabla 39: Apariencia Física del mobiliario del Área de Consumo*

Excelente		Regular		Malo	
Mesas	Sillas	Mesas	Sillas	Mesas	Sillas
5	20	4	16	3	12

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

- **Año de Adquisición**

Existe relación directa entre el estado de apariencia física y el año de adquisición del mobiliario, es decir, las mesas y sillas que han sido compradas en el año 2023 se encuentran en excelentes condiciones, los del año 2020, 2021 y 2022, se observan en termino regular o malo.

- **Vida útil restante (años)**

Algunas mesas y sillas cuentan con vida útil restante de uno a tres años, otras de cuatro a cinco y las más nuevas de seis hasta los diez años.

- **Dimensiones**

Cada grupo de mobiliario posee dimensiones diferentes, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 40: Dimensiones por Grupo de Mobiliario del área de Consumo

Mesas		Sillas	
Cubierta circular de madera de cedro cepillado y base de tubo metálico.	Cubierta cuadrada de plástico poliuretano y base de tubos diseñados en material policloruro de vinilo.	Asiento y respaldo de madera, recubierto con yute y base de tubo metálico.	Asiento y respaldo de polipropileno inyectado, base de tubo de aluminio anodizado.
Altura: 90cm Diámetro: 120 cm	Altura: 85 cm Ancho y largo: 80 cm	Alto: 67cm Asiento: 40cm” Respaldo: 40cm”	Alto: 77cm Asiento: 43cm”

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### 3.4 Consolidado de Análisis

#### 3.4.1 Análisis de Instalaciones

Desde el ingreso del cliente, el restaurante está en una zona turística, más no desarrollada comercialmente, cuenta con un parqueo no señalizado para estacionarse con motocicletas y vehículos, asimismo, carece de letreros en la entrada y salida al área de consumo, el mobiliario no está estandarizado, hay mesas y sillas de tres diferentes tipos, el área de cocina está en un espacio sumamente reducido a 2m<sup>2</sup>.

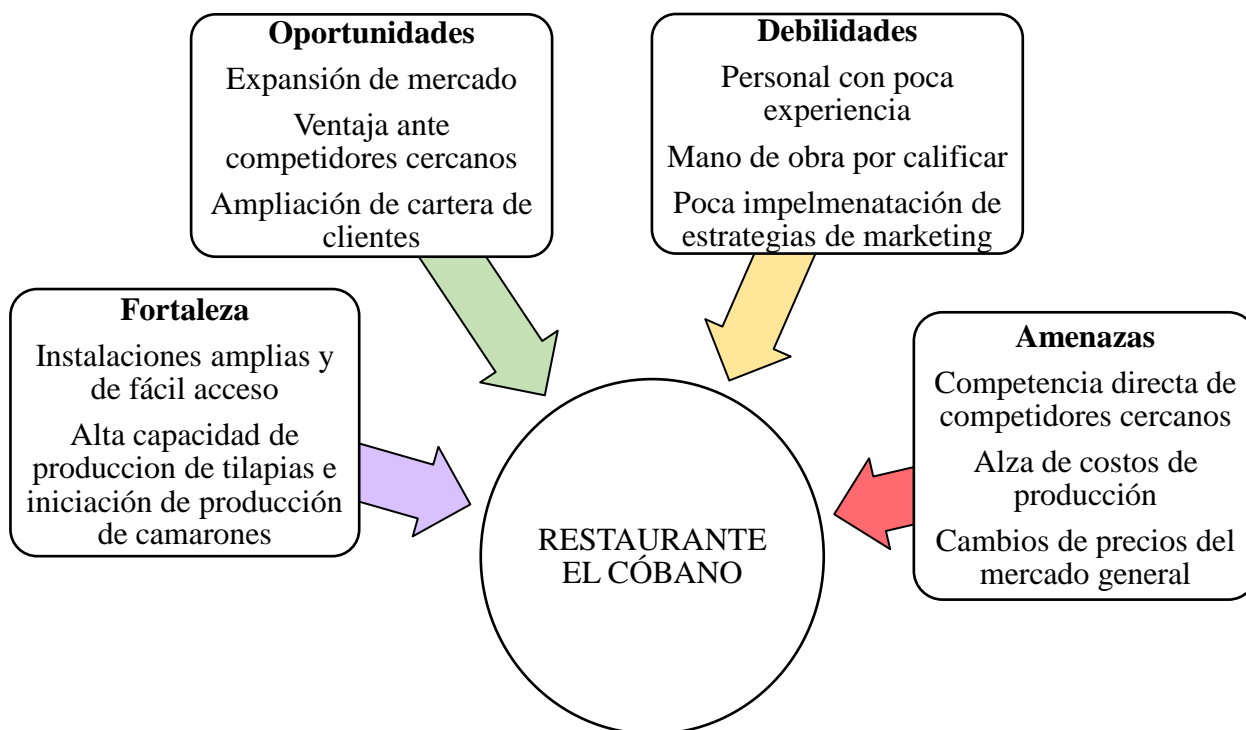
La caja de cobros está ubicada en un área en la que parece ser extraviado para algunos que están dentro del local, al igual que los servicios sanitarios que solo son dos, uno para damas y otro para caballeros; las peceras con agua natural están atrás de la demarcación de consumo; la ambientación es un poco oscura y opaca, porque no encienden lámparas y focos sino hasta después del atardecer.

No hay implementación de nuevas tecnologías como el uso de paneles solares, monitoreo de cultivos o cobertura de aplicaciones o softwares, apenas tienen instaladas dos cámaras de seguridad. Hay un espacio donde han colocado materiales de construcción como hierro y madera antigua, otro con cajones de almacenaje y uno donde está una cantidad considerable de ripio, graba y arena.

#### 3.4.2 FODA del Restaurante El Cóbano

Conforme a la información recopilada, a continuación, se muestra en síntesis los aspectos relevantes del negocio.

Figura 14: FODA de Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

### 3.4.3 FODA del Sector Gastronómico

Percepción del sector de restaurantes sobre sus aspectos internos y externos:

- **Fortalezas:** el sector restaurantes reconoce estar fortalecido en aspectos como variedad en los menús ofrecidos, calidad en el servicio, precios adecuados, marcas ampliamente reconocidas, ubicación y seguimiento a normativa de responsabilidad social empresarial.
- **Oportunidades:** entre estas se mencionan la facilidad para abrir nuevos restaurantes, generación de turismo interno, publicidad en medios electrónicos, excelentes playas, nuevas tendencias gastronómicas, acceso a mucha información sobre el rubro restaurantes, nueva marca país, apoyo institucional como del MITUR, de gobiernos locales y de ONGs.
- **Debilidades:** se reconocen principalmente el bajo perfil del empleado, la falta de recursos para contratar personal experto, la poca investigación de mercado, la poca adecuación en las instalaciones, la inexistencia de higiene, la deficiencia en habilidades para trabajar en equipo, la ausencia de liderazgo y el equipo de cocina obsoleto.

- **Amenazas:** dentro de éstas se identifica que les afectan la inseguridad y la delincuencia, los incrementos en los insumos, específicamente los materiales y el costo de servicios básicos; también algunos restaurantes pequeños se ven afectados por la llegada de cadenas de restaurantes, como las franquicias, que influyen en la baja en las ventas. Adicionalmente, los altos costos de publicidad en los medios locales, la competencia informal, especialmente la proveniente de los food-trucks, así como la ausencia de beneficios gubernamentales y municipales que impulsen al sector.

### 3.5 Principales Hallazgos

A continuación, se detalla una breve descripción de los principales hallazgos, provenientes de los resultados de análisis obtenidos mediante el uso de los instrumentos de investigación:

- Don Vladimir y sus empleados tienen muy claro cuáles son sus competidores, segmento de mercado y saben que deben fidelizar a sus clientes mediante estrategias que dinamicen la actividad del negocio.
- La percepción en general de los clientes en cuanto a los servicios y productos que ofrece el establecimiento, es de muy buena aceptación, pero es necesario realizar algunos cambios para mejorar tanto el servicio como los platillos y bebidas.
- Los empleados necesitan estar familiarizados con la filosofía del negocio y ser capacitados constantemente, además de contar con manuales que les permita definir bien sus roles y desarrollar sus funciones de forma eficiente.
- Hay \$83,000.00 disponibles para invertir en el negocio de parte del propietario, \$23,000.00 son fondos propios y \$60,000.00 ajenos, los cuales, permiten realizar mejoras en lo tangible e intangible del negocio.
- El funcionamiento del restaurante, puede apoyar a la economía local, comprando a los pequeños productores, cocinando con materias primas orgánicas y frescas, generando empleo y ofreciendo alimentos y bebidas a precios accesibles.
- Los consumidores indican que es necesario mejorar la presentación y agregar nuevos platillos y bebidas al menú, brindar atención del personal agilizando los tiempos de entrega de cada pedido.
- La atracción de clientes potenciales y reales e incremento de ingresos, está ligada al posicionamiento de marca a nivel digital, atención brindada y el atractivo visual de instalaciones y productos.
- El negocio actúa bajo tres áreas funcionales que son administración, operación y ventas. En la primera, se recibe información cualitativa y cuantitativa para monitorear periódicamente

los resultados del restaurante, en la segunda, se ocupa la materia prima para generar alimentos que llegan a ser consumidos en el establecimiento y en la tercera, se reciben los requerimientos de los consumidores respecto a lo que lleguen a degustar.

- El equipo del área de cocina, así como el mobiliario del área de consumo necesita ser monitoreado constantemente, dándole mantenimientos preventivos y correctivos, limpiándolos y utilizándolos de forma adecuada.
- De los clientes encuestados en el restaurante, en su mayoría fueron hombres, locales, solteros, carentes de estudios o bachilleres, los cuales están dedicados al sector informal o a emprendimientos, con edades mayores a 41 años.

## CAPÍTULO IV PROPUESTA

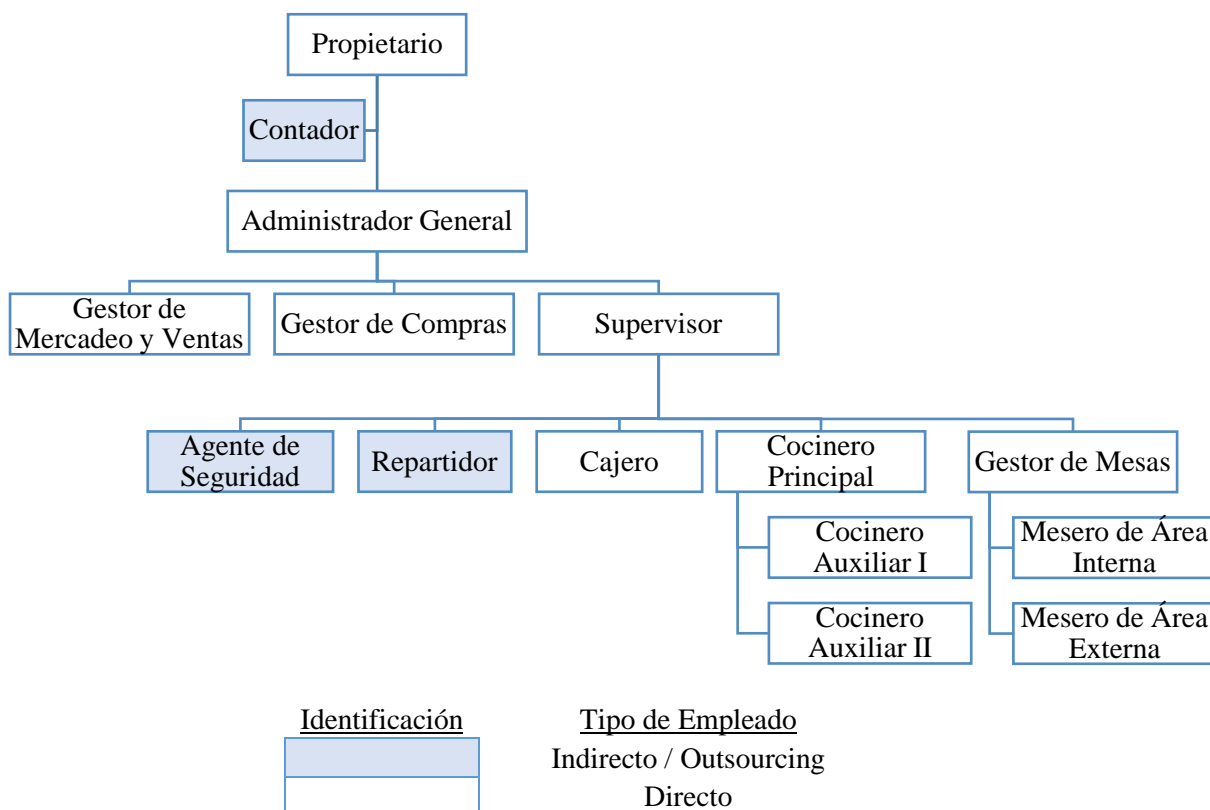
La propuesta, es el resultado del trabajo realizado por medio de la investigación, y por lo tanto, permite que la Consultoría cuenta con la suficiente información para poder ejecutar lo que se le plantea realizar al negocio, siendo un punto de referencia para la toma de decisiones y para el rumbo que deberá tomar.

Es por ello que, a continuación, se muestra, en síntesis, las propuestas planteadas al restaurante, bajo estrategias administrativas, financieras y mercadológicas, basadas en sus elementos esenciales, anexándose manuales, planes y reportes evaluación financiera para demostrar viabilidad de la Consultoría.

### 4.1 Estrategias del Enfoque Administrativo

<b>Estrategia #1:</b>	<b>Rediseñar el organigrama del restaurante</b>
<b>Objetivo:</b>	Establecer los niveles jerárquicos y cargo de cada empleado que conforma el establecimiento.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el organigrama actual, depurando y agregando cargos.</li> <li>2. Presentar ordenadamente el nuevo organigrama.</li> <li>3. Imprimir el nuevo organigrama y colocarlo en áreas visibles.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organigrama actual.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Impresión láser del organigrama nuevo.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	2 semanas

Figura 15: Organigrama propuesto para Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

<b>Estrategia #2:</b>	<b>Rediseñar la filosofía empresarial del restaurante.</b>
<b>Objetivo:</b>	Crear un sentido de pertenencia de los empleados, diferenciándose de la competencia al restaurante.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la filosofía empresarial actual (misión, visión), depurando y agregando información.</li> <li>2. Presentar de forma precisa la nueva identidad corporativa.</li> <li>3. Imprimir la misión, visión, valores y objetivos, colocarlos en área visible a empleados.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Filosofía empresarial actual.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Impresión láser de la nueva identidad corporativa.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	2 semanas

### MISIÓN

Dedicados a la calidad y precios accesibles de nuestros platillos en un ambiente agradable y pintoresco buscando satisfacer las diversas necesidades de nuestros clientes locales como extranjeros, mediante una atención personalizada que se diferencie del resto de establecimientos gastronómicos.

### VISIÓN

Mantener la excelencia como un restaurante único a nivel de país, mediante platillos y bebidas de excelente calidad a precios accesibles, con calidad humana y conservando principios y valores éticos.

### VALORES

- Atención al Cliente: Personal que responda positivamente a requerimientos de los consumidores.
- Liderazgo: Buscamos ser los referentes en el sector restaurantero.
- Eficiencia: Creemos en procesos eficientes que permitan la optimización de tiempos.
- Compromiso: No es nuestro trabajo, es nuestra pasión para cada uno de nuestros clientes.
- Calidad: Tanto en servicios, como en productos es nuestro principal enfoque.

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

<b>Estrategia #3:</b>	<b>Diseñar un Plan de Motivación Laboral, armonizando relaciones con los empleados del restaurante.</b>
<b>Objetivo:</b>	Establecer lineamientos de motivación para el personal del restaurante.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluar el clima laboral y tendencias actuales de motivación de personal.</li><li>2. Elaborar el Plan de Motivación Laboral, considerando inversión para un año.</li><li>3. Implementar el Plan de Motivación Laboral</li></ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Formato de Plan de Motivación Laboral.</li><li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li><li>✓ Calculadora e impresora.</li></ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	Elaboración del Plan (1 mes) e Implementación del Plan (1 año)

Propuesta de Plan de Motivación Laboral

---

Ver anexo 1.

<b>Estrategia #4:</b>	<b>Diseñar un Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del Mobiliario y Equipo.</b>
<b>Objetivo:</b>	Establecer lineamientos para la prevención y corrección de daños en el mobiliario y equipo del restaurante.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la situación actual del mobiliario y equipo.</li> <li>2. Cotejar proveedores de mantenimiento de mobiliario y equipo.</li> <li>3. Elaborar el Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del Mobiliario y Equipo, considerando inversión para un año.</li> <li>4. Presentar el Plan al propietario para su implementación.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formato de Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del Mobiliario y Equipo.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Calculadora e impresora.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	Elaboración del Plan (1 mes) e Implementación del Plan (1 año)

Propuesta de Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo del Mobiliario y Equipo

Ver anexo 2.

<b>Estrategia #5:</b>	<b>Crear Manuales de Puestos y Funciones, de Políticas, de Procedimientos y de Empleados.</b>
<b>Objetivo:</b>	Mejorar la organización del restaurante por medio de manuales que cumplan con regulaciones aplicables a su funcionamiento.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la situación actual de empleados, funcionamiento de áreas y procedimientos del restaurante.</li> <li>2. Elaborar bocetos de cada manual.</li> <li>3. Completar y revisar cada manual.</li> <li>4. Presentar los Manuales al propietario para su implementación.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formatos de Manuales de Puestos y Funciones, de Políticas, de Procedimientos y de Empleados.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Impresora.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	1 semana por manual (4 semanas)

Propuesta de Manuales de Puestos y Funciones, de Políticas, de Procedimientos y de Empleados.

Ver anexo 3, 4, 5 y 6.

<b>Estrategia #6:</b>	<b>Crear Formatos para ordenar funciones y procedimientos del restaurante.</b>
<b>Objetivo:</b>	Elaborar formatos para la toma de pedidos, cotizaciones de eventos, requisiciones de productos y materia prima del restaurante.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la situación actual de recepción y producción de pedidos del establecimiento.</li> <li>2. Elaborar bocetos de cada formato.</li> <li>3. Socializar con empleados e imprimir cada formato.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formatos para la toma de pedidos, cotizaciones de eventos, requisiciones de productos y materia prima del restaurante.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Impresora.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	2 días por formato (4 días)

#### Propuestas de Formatos Administrativos

A continuación, se muestran:

#### 1. Formato para Toma de Pedidos.



Restaurante El Cóbano  
 Km 65, Carretera Longitudinal del Norte, Santa Rita,  
 Chalatenango, El Salvador  
 Cel. +503 7636 - 8606  
**TOMA DE PEDIDOS**

Mesero:			
Fecha y Hora:		Mesa #:	
Cantidad	Descripción	Precio	Total
	Total		

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

**2. Formato para requisiciones de productos y materia prima.**



Restaurante El Cóbano  
 Km 65, Carretera Longitudinal del Norte, Santa Rita,  
 Chalatenango, El Salvador  
 Cel. +503 7636 - 8606

**REQUISIÓN DE PRODUCTOS Y MATERIA PRIMA**

Empleado:			
Fecha y Hora:		Cargo:	
Cantidad	Descripción	Precio	Total
	Total		

Autorizado por:	Recibido por:
-----------------	---------------

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

**3. Formato para Cotización de Eventos**



Restaurante El Cóbano  
 Km 65, Carretera Longitudinal del Norte, Santa Rita,  
 Chalatenango, El Salvador  
 Cel. +503 7636 - 8606

**COTIZACIÓN PARA EVENTO**

Cliente	Teléfono	Fecha de Cotización y Validez
Dirección	Correo electrónico	Fecha del Evento
Descripción del Evento:		

Personal a utilizar	Utensilios	Comida	Bebida
Precio x Cantidad \$_____ x	Precio x Cantidad \$_____ x	Precio x Cantidad \$_____ x	Precio x Cantidad \$_____ x
\$_____	\$_____	\$_____	\$_____
Total Cotizado			
Anticipo			
Pago Final			
Cotización Elaborada por:			

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

#### 4.2 Estrategias del Enfoque Financiero

<b>Estrategia #1:</b>	<b>Gastos preoperativos por Formalización del restaurante.</b>
<b>Objetivo:</b>	Realizar el proceso de formalización del restaurante en instituciones públicas, con el apoyo de un abogado y un contador.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer situación actual del restaurante y proceso de formalización.</li> <li>2. Presupuestar los gastos, partiendo de la asesoría del abogado y del contador.</li> <li>3. Realizar proceso de formalización.</li> <li>4. Recibir los entregables resultantes del proceso de formalización.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reportes financieros y legales actuales del negocio.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Calculadora e Impresora.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	3 meses

Propuesta de Gastos preoperativos por Formalización del Restaurante.

Ver anexo 7.

<b>Estrategia #2:</b>	<b>Inversiones en Activos a corto, mediano y largo plazo del restaurante.</b>
<b>Objetivo:</b>	Determinar las inversiones que se harán en activos susceptibles de depreciación.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer el estado del mobiliario y equipo que posee el establecimiento.</li> <li>2. Describir las necesidades de adquisición de activos.</li> <li>3. Clasificar a los activos en corto, mediano y largo plazo y cotizarlos.</li> <li>4. Realizar las compras de activos.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reporte de mobiliario y equipo actual.</li> <li>✓ Listado de necesidades de adquisición de activos.</li> <li>✓ Calculadora y Computadora.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	1 mes

Propuesta de Inversiones en Activos a corto, mediano y largo plazo.

Ver anexo 8.

<b>Estrategia #3:</b>	<b>Evaluación Financiera del proceso de reestructuración del restaurante.</b>
<b>Objetivo:</b>	Determinar la factibilidad del proceso de reestructuración del negocio, en base a una planeación financiera.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer niveles actuales de ventas, costos y gastos del establecimiento.</li> <li>2. Describir pronósticos de ventas.</li> <li>3. Evaluar financieramente la rentabilidad del negocio a 5 años.</li> <li>4. Determinar la VAN y TIR de la reestructuración del restaurante.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reportes financieros actuales del negocio.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Calculadora e Impresora.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	1 mes

Ver anexo 9.

<b>Estrategia #2:</b>	<b>Diseñar Controles de ventas mensuales, proveedores y movimientos de efectivo.</b>
<b>Objetivo:</b>	Elaborar controles para la toma de decisiones financieras del restaurante.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la situación financiera actual referente a compras, ventas y efectivo.</li> <li>2. Elaborar bocetos de cada control.</li> <li>3. Socializar con empleados e imprimir cada control.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controles de ventas mensuales, proveedores y movimientos de efectivo.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Calculadora e Impresora.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	1 semana por control (3 semanas)

Propuestas de Formatos Financieros

A continuación, se muestran:

**1. Formato para Consolidado de Costos de Producción (por producto).**



Restaurante El Cóbano  
 Km 65, Carretera Longitudinal del Norte, Santa Rita,  
 Chalatenango, El Salvador  
 Cel. +503 7636 – 8606  
**CONSOLIDADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Producto: \_\_\_\_\_

Costos de Materia Prima

Cantidad	Ingrediente	Costo Unitario	Costo Total
Total			\$ _____

**Costos de Mano De Obra**

Horas o Tiempo Invertido	Proceso	Costo por Hora	Costo Total
Total			\$ _____

**Costos Indirectos**

Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total
Total			\$ _____

<b>Costos Totales</b> (Materia Prima + Mano De Obra + Indirectos)	\$ _____
--	----------

**Consolidado**

Precio de Venta Unitario	\$ _____
(-) Costo Unitario	\$ _____
Ganancia O Pérdida	\$ _____

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

**2. Formato para Control Mensual de Ventas**



Restaurante El Cóbano  
 Km 65, Carretera Longitudinal del Norte, Santa Rita,  
 Chalatenango, El Salvador  
 Cel. +503 7636 - 8606

**CONTROL MENSUAL DE VENTAS**

Mes: _____	Período	Venta Semanal
Semana 1		\$ _____
Semana 2		\$ _____
Semana 3		\$ _____
Semana 4		\$ _____
Total Vendido		\$ _____
Ventas Proyectadas		\$ _____
Diferencia (Utilidad/Pérdida)		\$ _____
Estimación De Ventas Para Siguiete Mes		\$ _____

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

### 3. Formato para Control de Entradas y Salidas de Productos Terminados



Restaurante El Cóbano  
 Km 65, Carretera Longitudinal del Norte, Santa Rita,  
 Chalatenango, El Salvador  
 Cel. +503 7636 - 8606

#### CONTROL DE PRODUCTOS TERMINADOS

Fecha	Detalle	Compras	Ventas	Cantidad	Precio Unitario
Total		\$ _____	\$ _____	Diferencia	
Ganancia O Pérdida Del Mes Si Compras Son Menores Que Ventas, Hay Ganancia. Si Ventas Son Menores Que Compras, Hay Pérdida.				\$ _____	

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

### 4. Formato para Control de Proveedores



Restaurante El Cóbano  
 Km 65, Carretera Longitudinal del Norte, Santa Rita,  
 Chalatenango, El Salvador  
 Cel. +503 7636 - 8606

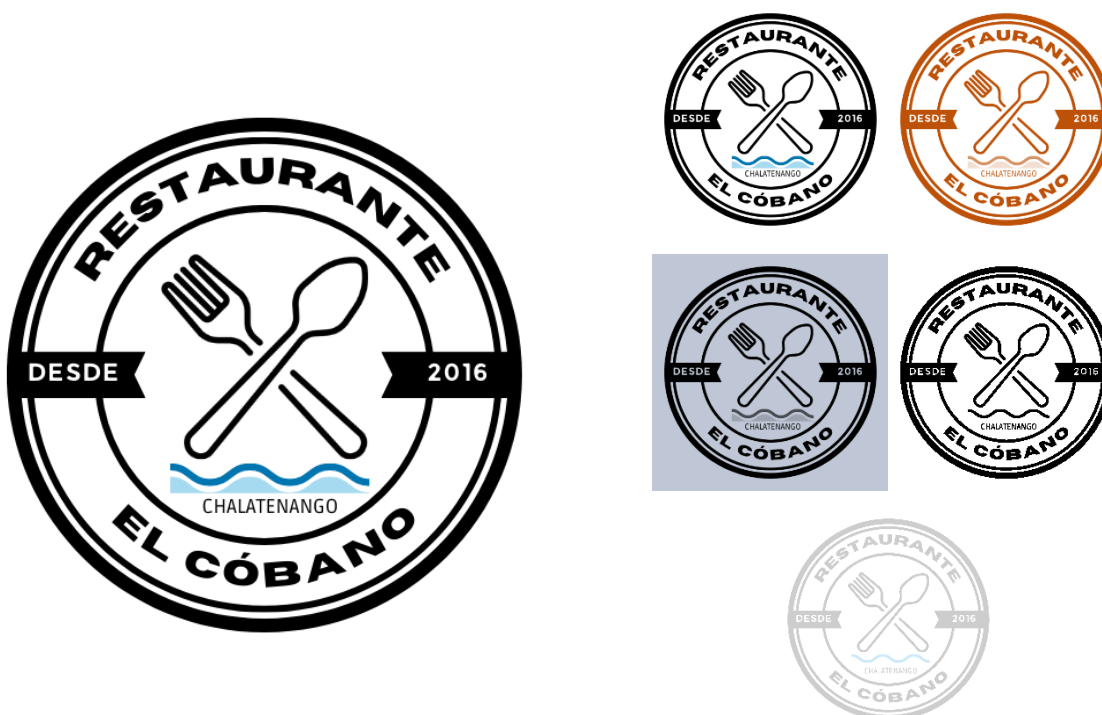
#### CONTROL DE PROVEEDORES

Cód. Proveedor	Nombre Comercial	Productos o Servicios	Razón Social	Término de Pago	NRC / NIT	Dirección / Teléfono

*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*



Figura 16: Logotipo propuesto para Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

1. Tipo: Isologo (Imagen + Texto)
2. Cuenta con equilibrio visual, funciona en distintos colores y tamaños, encaja en formas y fondos de un solo tono.
3. Colores: Negro, Blanco, Celeste, Azul
4. Tipografía:
  - Horizon "Restaurante" y "El Cóbano"
  - Ja Jayagiri Sans "Desde" y "2016"
  - Ruda "Chalatenango"
5. Simbología: Está compuesto por tres círculos, con dos banderitas que están en los extremos y encierran a una cuchara y un tenedor en el centro que representan la gastronomía, bajo estos unas líneas y bordes azul con celeste que reflejan las tres peceras.
6. Leyendas: "Restaurante" y "El Cóbano" en el segundo círculo, "Desde" y "2016" en las banderitas, y "Chalatenango" bajo las tres peceras.

Asimismo, se proponen dos opciones de eslogan:

1. "Los sabores que te harán sentir bien".
2. "Sabemos lo que es comer bien".

<b>Estrategia #2:</b>	<b>Diseñar un Plan de Marketing.</b>
<b>Objetivo:</b>	Establecer lineamientos para el desarrollo de actividades mercadológicas dentro y fuera del restaurante.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la situación mercadológica actual del restaurante.</li> <li>2. Cotejar proveedores de material publicitario.</li> <li>3. Elaborar el Plan de marketing, considerando inversión para un año.</li> <li>4. Implementar el Plan de marketing.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formato de Plan de marketing.</li> <li>✓ Computadora, papel y lápiz.</li> <li>✓ Calculadora e impresora.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	Elaboración del Plan (1 mes) e Implementación del Plan (1 año)

Propuesta de Plan de Marketing

Ver anexo 10.

<b>Estrategia #3:</b>	<b>Rediseñar el menú de platillos, bebidas y postres.</b>
<b>Objetivo:</b>	Detallar a clientes por medio de menús de platillos, bebidas y postres, la variedad de productos que ofrece el restaurante.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enlistar los productos de cada categoría.</li> <li>2. Tomarle fotografías y describir ingredientes brevemente o solo colocar el nombre del producto e incluirlo en la categoría.</li> <li>3. Diseñar el menú de cada categoría usando la paleta de colores del negocio.</li> <li>4. Imprimir cada menú y postear los digitales.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de productos.</li> <li>✓ Cámara o celular para toma de fotografías.</li> <li>✓ Computadora e Impresor.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	2 semanas

Propuesta de Menú

En seguida, se muestra en tamaño A4 (21cm x 29.7cm), impreso y plastificado en ambos lados, distribuidos así:

- Lado 1: Menú de alimentos incluye entradas, platos fuertes y postres
- Lado 2: Menú de bebidas, contiene bebidas frías, calientes y alcohólicas.

Figura 17: Menú propuesto para Restaurante El Cóbano



## Menú de Alimentos

<i>Entradas</i>		
Nachos	\$5.00	
<i>Platos Fuertes</i>		
Carne a la Plancha	\$7.00	
Pechuga a la Plancha	\$7.00	
Pechuga Empanizada	\$7.00	
Camarón al Ajillo	\$7.00	
Camarón Empanizado	\$7.00	
Sopa de Tilapia	\$7.00	
Tilapia Frita	\$8.00	
Lonja de Tilapia	\$10.00	
<i>Postre</i>		
Postre de Temporada	\$2.50	

# Menú de Bebidas



## Bebidas Frías

Limonadas	\$2.00
Gatorade	\$1.00
Sodas en Lata	\$0.75
Sodas en Botella	\$0.60
Yogurts	\$1.00
Licuada de Papaya	\$2.50
Licuada de Zanahoria	\$2.50
Jugos en Botella	\$0.90
Agua en Botella	\$0.50



## Bebidas Calientes

Café	\$1.00
Té	\$1.00
Chocolate	\$1.25



## Bebidas Alcohólicas

Cervezas Golden o Pilsener	\$1.25
Cervezas Corona / Ultra / Heineken / Suprema	\$2.00
Balde de 6 Cervezas (Mixta)	\$8.00



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

<b>Estrategia #4:</b>	<b>Implementar mejoras de infraestructura del establecimiento.</b>
<b>Objetivo:</b>	Lograr que las instalaciones cuenten con mayor atractivo visual al público.
<b>Tácticas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar espacios que necesiten mejoras de infraestructura.</li> <li>2. Organizar productos conforme al espacio disponible y evitar la saturación.</li> <li>3. Identificar melodías que brinden tranquilidad a los que ingresen al restaurante.</li> </ol>
<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plano general de instalaciones y herramientas de medición.</li> <li>✓ Entregable de plano final.</li> </ul>
<b>Período de Ejecución:</b>	Elaboración del Diseño (1 mes) e Implementación de Diseño (4 meses)

Propuesta de Mejoras de Infraestructura.

Para ello, se ha considerado mejoras en relación a:

1. Construcción de galera.
2. Ampliación del área de cocina.
3. Ampliación de zonas verdes.

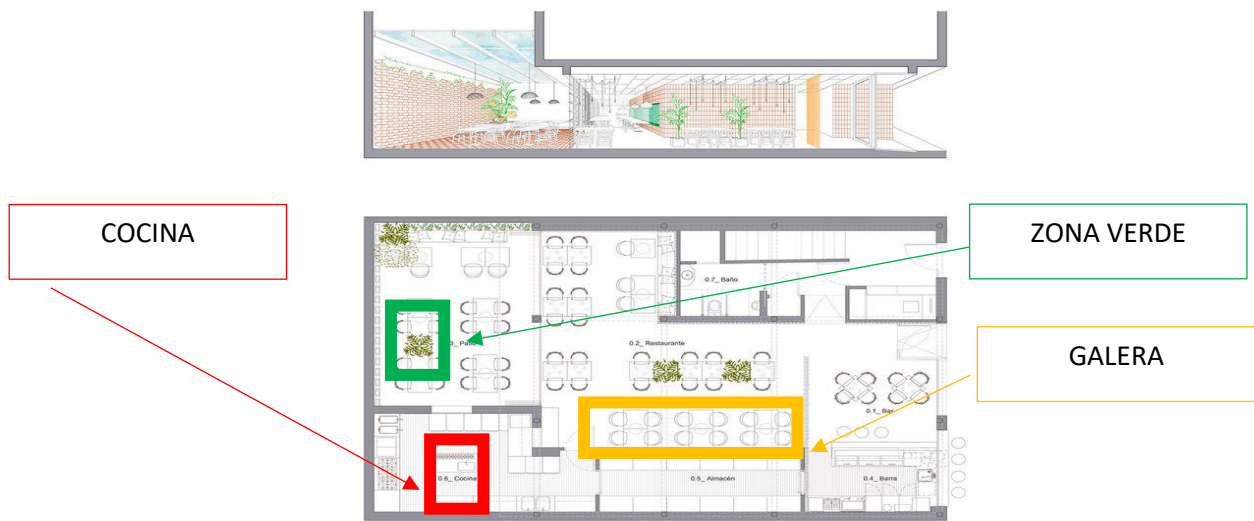
A continuación, se muestran los planos:

*Figura 18: Plano inicial de instalaciones de Restaurante El Cóbano*



*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

Figura 19: Plano propuesto de instalaciones de Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

En seguida, se desglosa cada remodelación:

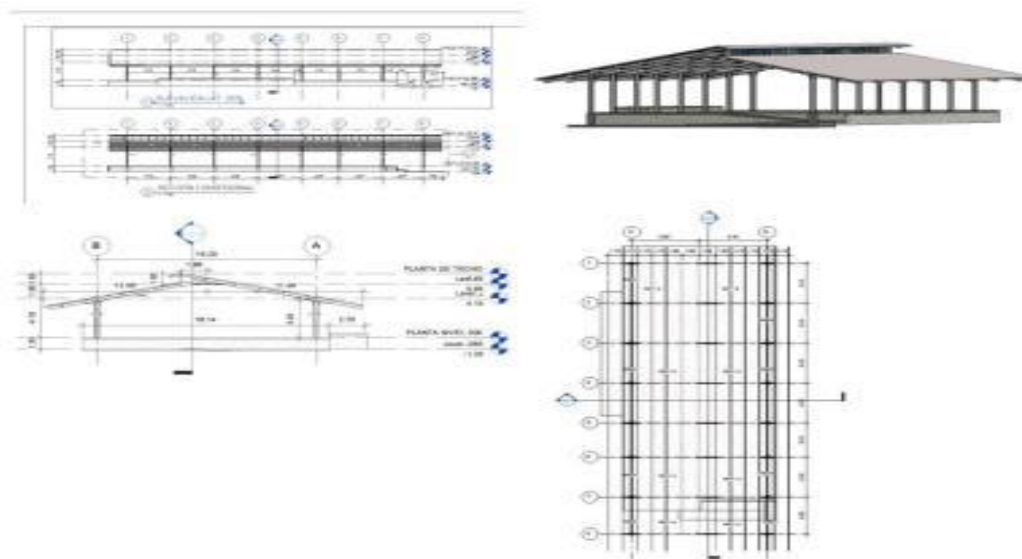
1. Construcción de Galera.

Sera el espacio para que los clientes reales y potenciales puedan degustar los platillos y bebidas con una vista a las peceras. Contará con medidas de 18 mts de ancho por 36 mts de largo con una altura de 2.5 mts. Se necesitarán tubos de hierro, bolsas de cemento, arena, pintura y madera.

Requerirá de dos cámaras de videovigilancia y cuatro paneles solares para aprovechar el calor del sol y generar electricidad.

Figura 20: Propuesta de galera para Restaurante El Cóbano





*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

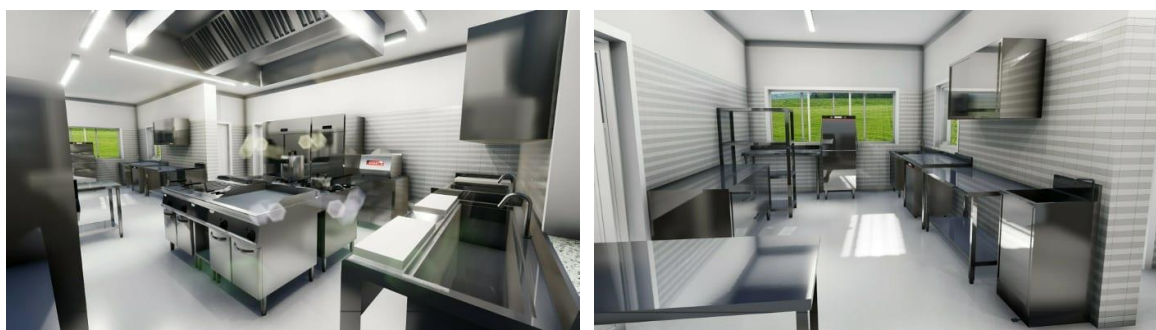
La inversión a realizar, consta de:

Mano de Obra Directa	\$ 1,200.00
Materia Prima	\$ 2,105.00
Costos Indirectos de Fabricación (Agua, Energía Eléctrica)	\$ 320.00
<b>Total</b>	<b>\$ 3,625.00</b>

## 2. Ampliación del Área de Cocina.

Servirá para la preparación higiénica y confiable de los alimentos, además de su conservación para garantizar la seguridad alimentaria de los clientes. Las superficies de trabajo, estantes de almacenamiento y todos los elementos presentes, debe ser en un material de fácil lavado y desinfección. La zona mínima debe ser de 5 m<sup>2</sup>.

*Figura 21: Propuesta de área de cocina para Restaurante El Cóbano*





*Fuente: Elaboración del equipo consultor.*

La inversión a realizar, consta de:

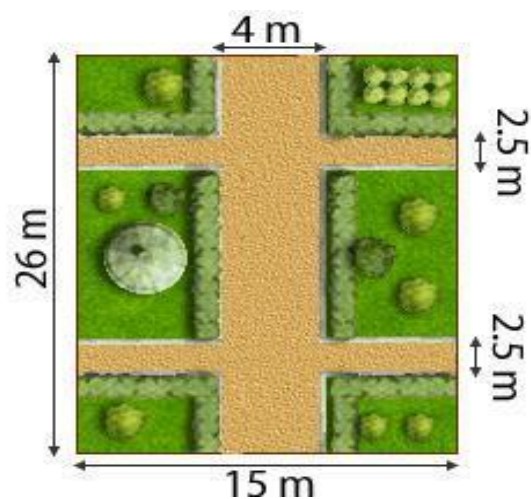
Mano de Obra Directa	\$1,300.00
Materia Prima	\$1,500.00
Costos Indirectos de Fabricación (Agua, Energía Eléctrica)	\$180.00
<b>Total</b>	<b>\$2,980.00</b>

### 3. Ampliación del Zonas Verdes.

Es necesario acondicionar, aquellos espacios que lo requieran con hierba, flores, árboles, bancos u otros elementos decorativos, destinado al adorno, por lo que debe también enjardinarse aquellos espacios cercanos al área de estacionamiento. Puede optarse por colocar plantas colgantes en las entradas y salidas de espacios ventilados del local.

Al hacerlo, la climatización del lugar será menos calurosa y dará un atractivo visual más al restaurante, se debem instalar hidrómetros o humidímetros para verificar los niveles de humedad.

Figura 22: Propuesta de zonas verdes para Restaurante El Cóbano



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

La inversión a realizar, consta de:

Mano de Obra Directa	\$ 420.00
Materia Prima	\$ 490.00
Costos Indirectos de Fabricación (Agua, Energía Eléctrica)	\$ 80.00
Total	\$ 990.00

En resumen, la inversión total para las remodelaciones asciende a \$7,595.00

Luego de haber descrito las estrategias, se presenta el cronograma de actividades y presupuesto general para que el Sr. Quijada pueda tener una mejor visualización de lo que se pretende realizar.

✓ **Cronograma de Actividades para el Desarrollo de Estrategias**

No.	ESTRATEGIA	DIC '23	ENE '24	FEB '24	MAR '24	ABR '24	MAY '24	JUN '24	JUL '24	AGO '24	SEPT '24	OCT '24	NOV '24	DIC '24
1	Rediseñar el organigrama del restaurante	E	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
2	Rediseñar la filosofía empresarial del restaurante.	E	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
3	Diseñar un Plan de Motivación Laboral, armonizando relaciones con los empleados del restaurante.	E	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4	Diseñar un Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del Mobiliario y Equipo.	E	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
5	Crear Manuales de Puestos y Funciones, de Políticas, de Procedimientos y de Empleados.	E	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
6	Crear Formatos para ordenar funciones y procedimientos del restaurante.	E	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
7	Gastos preoperativos por Formalización del restaurante.	E	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
8	Inversiones en Activos a corto, mediano y largo plazo del restaurante.	E	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
9	Evaluación financiera del proceso de reestructuración del restaurante.	E	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
10	Diseñar Controles de ventas mensuales, proveedores y movimientos de efectivo.	E	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
11	Rediseñar la imagen de marca del restaurante.	E	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
12	Rediseñar el menú de platillos, bebidas y postres.	E	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
13	Diseñar un Plan de Marketing.	E	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
14	Implementar mejoras de infraestructura del establecimiento.	I	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U

**E = Elaboración**

**U = Uso**

**I = Implementación**

**A = Aplicación**

✓ **Presupuesto General para el Desarrollo de Estrategias**

<b>Estrategia #</b>	<b>Detalle</b>	<b>Monto Total</b>	
<b>Estrategias del Enfoque Administrativo</b>	Estrategia #1:	Rediseñar el organigrama del restaurante	\$0.00
	Estrategia #2:	Rediseñar la filosofía empresarial del restaurante.	\$0.00
	Estrategia #3:	Diseñar un Plan de Motivación Laboral, armonizando relaciones con los empleados del restaurante.	\$2,575.00
	Estrategia #4:	Diseñar un Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del Mobiliario y Equipo.	\$1,138.68
	Estrategia #5:	Crear Manuales de Puestos y Funciones, de Políticas, de Procedimientos y de Empleados.	\$0.00
	Estrategia #6:	Crear Formatos para ordenar funciones y procedimientos del restaurante.	\$0.00
<b>Estrategias del Enfoque Financiero</b>	Estrategia #1:	Gastos preoperativos por Formalización del restaurante.	\$6,025.00
	Estrategia #2:	Inversiones en Activos a corto, mediano y largo plazo del restaurante.	\$8,215.00
	Estrategia #3:	Evaluación financiera del proceso de reestructuración del restaurante.	\$0.00
	Estrategia #4:	Diseñar Controles de ventas mensuales, proveedores y movimientos de efectivo.	\$0.00
<b>Estrategias del Enfoque Mercadológico</b>	Estrategia #1:	Rediseñar la imagen de marca del restaurante.	\$0.00
	Estrategia #2:	Rediseñar el menú de platillos, bebidas y postres.	\$0.00
	Estrategia #3:	Diseñar un Plan de Marketing.	\$4,896.50
	Estrategia #4:	Implementar mejoras de infraestructura del establecimiento.	\$7,595.00
<b>Monto Total</b>		<b>\$30,445.18</b>	

✓ **Riesgos Operativos conforme a Enfoques**

No.	Riesgos Operativos	Impacto	Probabilidad	Calificación	Evaluación	Valor	Nivel
	Fuente	Consecuencia	(A/M/B)			(1 al 9)	(A/M/B)
1	<i>Enfoque Administrativo. Contar con insuficiencia de personal cuando se tengan eventos.</i>	<i>Baja afluencia de clientes potenciales y reales.</i>	M	M	M	4	Medio
2	<i>Enfoque Financiero Presentar dificultades en la recopilación de documentación para la legalización del negocio.</i>	<i>Retraso en la formalización por falta de documentación del negocio.</i>	A	M	A	6	Alto
3	<i>Enfoque Mercadológico Presentar problemas en la construcción de áreas de mejora de infraestructura.</i>	<i>Retraso en la construcción de mejoras de infraestructura.</i>	A	M	A	6	Alto

Valor	Nivel de Riesgo
6 y 9	Alto
3 y 4	Medio
1 y 2	Bajo

Impacto	A	3	6	9
	M	2	4	6
	B	1	2	3
		B	M	A
		Probabilidad		

A continuación, se muestran estrategias de contingencia ante los tres riesgos citados previamente:

- 1- Contratar a personal eventual para evitar contratiempos en el desarrollo de las operaciones del restaurante.
- 2- Contratar para asesorías especializadas a personas con experiencia en asuntos legales y contables para que agilicen el proceso de formalización.
- 3- Contratar a una empresa constructora que se encargue de cubrir todos los elementos necesarios para las mejoras de infraestructura del establecimiento.

# CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 Conclusiones

Al final del estudio, se determinó que Restaurante El Cóbano:

- Cuenta con Manuales Administrativos como Manual de Puestos y Funciones, Manual de Políticas, Manual de Procedimientos y Manual de Empleados que contribuyen a formalizar la estructura organizativa del establecimiento.
- Puede mejorar el clima laboral, planteándose medidas de mejora del desempeño, contenidas en los Manuales Administrativos, ya que son herramientas importantes en la construcción de lazos estrechos entre empleados propios y tercerizados.
- Amplía su Cadena de Valor al contar con diferenciación en la preparación y entrega de sus productos y servicios, gracias al Plan de Motivación Laboral, porque desde el ingreso hasta la salida del consumidor, existirá solidez en los principios y valores fomentados en sus empleados.
- Al analizar indicadores financieros de rentabilidad, a partir del tercer año se determinó que esta es positiva, dado que el período de recuperación es de entre 25 a 26 meses, un poco más de dos años, ya que, en 2024 y 2025 es equivalente a pérdidas en el retorno sobre la inversión realizada.
- Al implementar estrategias contempladas en la propuesta, se requiere de una base monetaria del 37%, equivalente a \$30,445.18 del total de los recursos, compuesto de fondos propios y ajenos por \$83,000.00, luego de saber que el nivel de endeudamiento para los primeros 3 años supera el 100% por cada dólar invertido en activos, mientras que, para el cuarto y quinto año, esta baja a 45% y 18%.
- Requiere la inclusión de nuevo mobiliario y equipo, manteniendo el actual con medidas correctivas y preventivas para extender la vida útil de dichos activos, y renovar las áreas visual y operativamente, esta es equivalente al 9% de la inversión inicial estimada, al ser \$5,415.00 en activos a mediano plazo y \$2,800.00 en activos de largo plazo.
- Posee un 26.7% de clientes encuestados que visita el restaurante “Mensualmente”, sin embargo, cuenta con un mercado no fidelizado que prefiere dirigirse a la competencia como “La Teca de Don Napo y “Restaurante La Cuadra”, debido a que ellos han implementado estrategias de promoción, publicidad y atracción al cliente.
- Cuenta con respaldo en su Plan de Publicidad y Promoción, al incentivar los niveles de ventas, debido a la atracción al cliente por medio de la estimulación de sus sentidos al percibir la implementación de estrategias.
- Presenta la inexistencia de redes sociales estandarizadas con patrones publicitarios llamativos que permitan identificar a la marca del resto de la competencia y generen una mayor cobertura de mercado.

## 5.2 Recomendaciones

Se recomienda que el Propietario:

- Socialice con empleados propios y tercerizados la existencia e implementación de los manuales para la mejora de desempeño laboral e interrelaciones entre las diferentes áreas funcionales del negocio.
- Entable una relación comercial con un despacho contable y jurídico especializado en el ámbito gastronómico, que se encuentre actualice constantemente para evitar el pago de multas ante posibles atrasos o desconocimiento de leyes y procesos.
- Llevar a cabo las estrategias propuestas, ya que más de un 60% del total de los fondos serán para cubrir los gastos y costo operativos del negocio, siendo beneficioso porque tiene la oportunidad de generar un margen de ganancia que le permita pagar su deuda en un mediano plazo.

Se recomienda que el Supervisor:

- Verifique el cumplimiento del “Plan de Mantenimiento Correctivo y Preventivo del Equipo de Cocina y Mobiliario de Servicio” conforme al cronograma y presupuesto contemplado para 2024, considerando que pueden existir cambios para los años posteriores.

Se recomienda al Gestor de Mercadeo y Ventas:

- Dar seguimiento oportuno del Plan de Marketing propuesto para 2024, auxiliándose de pasantes de instituciones cooperantes, buscando alianzas estratégicas, manteniendo el presupuesto asignado.
- Desarrollar las estrategias planteadas del marketing operativo, de la mano con las estrategias de marketing digital, para que la publicidad logre llegar a personas que carecen de redes sociales e impacte positivamente en aquellos vanguardistas tecnológicos y que se conviertan en ingresos para el negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

Cabrera, S. (2013). *Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable*. Palermo, Italia.

Cooper, B. F. (2003). *Como iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Norma Grupo Editorial.

Cornejo, D. (24 de enero de 2019). *Manual de Políticas de una Empresa*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/manual-de-pol%C3%ADticas-una-empresa-daniel-jim%C3%A9nez-cornejo>

Deming, E. (1989). *Calidad*. Obtenido de Filosofía de la Calidad: [http://igecalidad.blogspot.com/2014/11/filosofia-de-la-calidad.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Deming%20\(1989\)%20la%20calidad,dividendos%20y%20asegurar%20los%20empleos](http://igecalidad.blogspot.com/2014/11/filosofia-de-la-calidad.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Deming%20(1989)%20la%20calidad,dividendos%20y%20asegurar%20los%20empleos).

Diehl, G. V. (2018). *DESARROLLANDO LA IDENTIDAD DE MARCA*.

Fisher, W. P. (2010). *Marketing Práctico para Restaurantes*. México: Trillas.

Fornero, R. A. (2003). BASES DEL ANÁLISIS FINANCIERO. En R. A. Fornero, *ANÁLISIS FINANCIERO CON INFORMACIÓN CONTABLE* (págs. 10-20). Argentina.

Freedman, P. (2009). *Gastronomía. Historia del paladar*. Valencia: Publicacions Universitat de València.

Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 109-121.

Hernández, I. (12 de enero de 2019). *Tipos de Restaurantes*. Obtenido de <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/>

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México, México: Pearson.

Montano, J. (01 de Enero de 2021). *Lifeder*. Obtenido de Historia de la Gastronomía Mundial: <https://www.lifeder.com/historia-gastronomia-mundial/>

- Montejo, A. P. (2009). *Evaluacion del Desempeño Laboral*. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Nationwide. (s.f.). *Manual para Empleados*. Obtenido de <https://espanol.nationwide.com/business/solutions-center/managing-employees/create-an-employee-handbook>
- Peri, P. C. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile.
- Rivas, Roberto Filánder; Corado, Modesta Fidelina. (2019). *Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador*. UTEC. San Salvador: Tecnoimpresos, S.A. de C.V.
- Rochat, M. (2000). *Marketing y Gestión de la Restauración*. Barcelona: Gestión 2000.
- Velz, G. (20 de Noviembre de 2020). Departamento de Chalatenango. *Conoce Chalatenango*, 17. Obtenido de [https://issuu.com/gabiie/docs/revista\\_final2](https://issuu.com/gabiie/docs/revista_final2)

## ANEXOS

# Anexo 1: Plan de Motivación Laboral

---



ELABORADO POR:

Consultores  
Gabriela Alexandra Rivera  
Erick Geovanny Sandoval

San Salvador, 24 de agosto de 2023

## **PRESENTACIÓN**

El presente Plan de Motivación Laboral, tiene por objetivo incrementar la productividad de los trabajadores, así mismo constituye un instrumento que ayuda a la motivación de los trabajadores para Restaurante El Cóbano.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés por el objetivo o fin. En tal sentido un plan de motivación es importante para que el trabajador brinde su mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que genera la eficiencia y la mayor productividad de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar su rendimiento, su moral y su ingenio creativo. Se considera que la creación de las actividades de motivación laboral programadas, cumplirán con los objetivos requeridos del Restaurante El Cóbano.

## **JUSTIFICACIÓN**

No existe un negocio que pueda funcionar sin un mínimo de personas, las personas son la columna vertebral de cualquier organización y de las capacidades de estas depende el éxito de la empresa. Tan solo las empresas que colocan los recursos humanos en el lugar prioritario dentro de su estrategia de negocios, tendrán las fortalezas para permanecer en primer lugar.

El recurso más importante en cualquier organización, lo conforman los recursos humanos de la empresa. Son de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

## **ALCANCE DEL PLAN**

El presente Plan, es de aplicación para todo el personal que trabaja en el Restaurante El Cóbano.

## **FINES DEL PLAN**

Los fines se encuentran definidos por cada una de las variables identificadas, que se encuentren con problemas potenciales, las cuales no ayudan a la gestión y desarrollo del personal del Restaurante El Cóbano, por ello se tomara a la capacitación, motivadores, desarrollo personal y disminución de rotación del personal.

### **a) Fines de Salario.**

El salario se lleva a cabo para contribuir a:

- Desarrollar una actitud positiva en los miembros de la organización.
- Beneficiar al empleado tanto como a la empresa en el cumplimiento de metas planteadas.
- Crear compromiso laboral entre los trabajadores y la empresa.
- Compromiso total de los trabajadores con su trabajo, con los clientes y con la empresa.
- Reconocer el trabajo y el esfuerzo extra de los trabajadores, mediante motivadores dinerarios.
- Cumplimiento del trabajo y de las tareas asignadas.

### **b) Fines de la Capacitación.**

La capacitación de los trabajadores dentro de la organización dirigirá sus esfuerzos en el desarrollo de las capacidades de gestión y desarrollo de problemas operativos, por ello el presente perseguirá los siguientes fines:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Llenar al trabajador de conocimientos para que puedan ofrecer un buen servicio cliente.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa, la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de trabajo.
- La reestructuración cognitiva para aumentar la autoestima.

**c) Fines del Desarrollo Laboral.**

El desarrollo laboral se lleva a cabo para contribuir a:

- Hacer que los trabajadores tengan que asumir y cumplir mayores tareas sin lograr disconformidades.
- Poder realizar línea de carrera dentro de la organización.
- Sentirse útil y bien en las tareas que desempeña.
- Formar personal competitivo que trabaje en base a retos y desafíos.
- Hacer que los trabajadores se involucren en las actividades del negocio como si fuera suyo, con mayor esfuerzo y dando más de sí.

**d) Fines de la Disminución de Rotación de Trabajadores.**

La disminución de rotación de trabajadores se lleva a cabo para contribuir a:

- Disminuir los costos de selección, reclutamiento y capacitación.
- Disminuir los costos de desvinculación.
- Generar un buen clima laboral en la empresa.
- Hacer que no se pierda tiempo y dinero en la búsqueda de nuevos trabajadores.
- Permitir tener trabajadores identificados con la cultura de la organización.
- Consolidación del grupo de trabajo como equipo.
- Incrementar las ventas.
- Obtener ascensos de forma más rápida.

**META DEL PLAN DE MOTIVACIÓN**

Motivar al 100% a los empleados del Restaurante El Cóbano para incrementar su productividad y mejoras al servicio en atención al cliente.

**ESTRATEGIAS PARA LOGRAR MOTIVACIÓN LABORAL**

**Estrategias de Salario**

---

- **Mejorar los incentivos monetarios.**

**Actividades:**

- **Otorgarles a los trabajadores bonos por su productividad, por el cumplimiento de metas. Con bonos de \$15.00, a los 3 primeros empleados.**

Finalidad: Incentivarlos a que lleguen a las metas de ventas mensuales.

Indicador: Número de trabajadores que cumplan con los objetivos y metas establecida por el restaurante y avaladas por el Supervisor.

Tiempo: Mensual

Responsable: Supervisor

- **Otorgarles un bono de supermercado por \$25.00 conforme al resultado del año.**

Finalidad: Motivar el esfuerzo de cada empleado conforme a los resultados anuales de ventas.

Indicador: Ventas anuales.

Tiempo: Anual.

Responsable: Administrador General del Restaurante.

- **Otorgar bono en base a la satisfacción de los clientes, por \$25.00 a un empleado.**

Finalidad: Incentivar al trabajador en cuanto a mejorar la atención del cliente.

Indicador: Resultados de la encuesta mensual de evaluación de satisfacción de los clientes.

Tiempo: Mensual

Responsable: Supervisor del Restaurante

### **Estrategias de Formación Académica**

---

- **Incentivar a los trabajadores del restaurante para culminar una carrera técnica y/o profesional, para que al momento de ascender puedan incrementar su salario.**

#### **Actividades:**

- **Revisar el horario de trabajo, para que los empleados tengan tiempo de formarse académicamente, el mismo que debe ser coordinado con el Supervisor.**

Finalidad: Enriquecer su formación académica de los empleados.

Indicador: Grado académico logrado.

Tiempo: Cada 6 meses.

Responsable: Administrador General.

- **Realizar convenios con universidades o institutos del país.**

Finalidad: Lograr descuentos o beneficios en universidades o institutos.

Indicador: Número de trabajadores que desean activar su ciclo académico o ya lo culminaron.

Tiempo: Anual.

Responsable: Administrador General.

### **Estrategias de Capacitación**

---

#### **Implementar talleres o capacitaciones de formación de actividades operativas.**

##### **Actividades:**

- **Realizar juegos y/o dinámicas en talleres para los trabajadores.**

Finalidad: Influir en su formación, desarrollando el compañerismo y desarrollo individual.

Indicador: Nivel de desempeño laboral.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Administrador General.

- **Promover capacitaciones de temas de interés de los empleados.**

Finalidad: Conocer información actualizada de temas de interés para los empleados, poniéndolos en práctica.

Indicador: Número de Capacitaciones.

Tiempo: Mensual

Responsable: Administrador General.

### **Estrategias de Atención a Empleados**

---

#### **Brindar atención oportuna a las necesidades de los empleados, obteniendo retroalimentación de las decisiones tomadas.**

##### **Actividades:**

- **Implementar sesiones de retroalimentación.**

Finalidad: Mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores en todas sus labores

Indicador: Nivel de desempeño laboral.

Tiempo: Cada semana

Responsable: Administrador General con el Supervisor.

• **Dar reconocimiento por logros académicos o personales a empleados.**

Finalidad: Promover el logro de objetivos y metas personales, dando una felicitación frente a todos.

Indicador: Logros y metas personales.

Tiempo: Cada mes.

Responsable: Supervisor del restaurante.

• **Premiar al mejor trabajador del mes y cumpleaños.**

Finalidad: Que los propios trabajadores reconozcan las virtudes de sus compañeros y se felicite a los cumpleaños.

Indicador: Evaluación 360 con el propósito de comprender fortalezas y debilidades de cada empleado desde varias perspectivas y Listado de Cumpleaños.

Tiempo: Una vez al mes

Responsable Administrador General.

• **Hacer un cronograma de vacaciones de los trabajadores.**

Finalidad: Evitar el cansancio de los trabajadores y brindarles sus derechos

Indicador: Descanso de cada uno de los trabajadores.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Supervisor del restaurante.

• **Programar actividades fuera del restaurante.**

Finalidad: Mejorar el clima laboral y relación entre los trabajadores

Indicador: Asistencia a dichas actividades.

Tiempo: Mensual

Responsable: Administrador General.

## CRONOGRAMA CON ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL

ESTRATEGIAS		PERIODO DE EJECUCIÓN	AÑO 2024												RESPONSABLE
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Estrategias de Incentivos Monetarios	Bonos de Productividad	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Supervisor
	Bono Anual de Supermercado	Anual												X	Administrador General
	Bono de Satisfacción del Cliente	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Supervisor
Estrategias de Formación Académica	Revisar horario laboral para incluir formación académica	Semestral							X					X	Administrador General
	Realizar convenios con instituciones académicas	Anual												X	Administrador General
Estrategias de Capacitación	Realizar talleres	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador General
	Promover capacitaciones	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador General
Estrategias de Atención al Empleado	Implementar sesiones de retroalimentación	Semanal	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	Administrador General
	Dar reconocimiento por logros académicos o personales a empleados	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Supervisor

	<b>Premiar al mejor trabajador del mes y cumpleaños</b>	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>Administrador General</b>
	<b>Hacer un cronograma de vacaciones de los trabajadores</b>	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>Supervisor</b>
	<b>Programar actividades fuera del restaurante</b>	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>Administrador General</b>

### PRESUPUESTO DEL PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL

ESTRATEGIAS		PERIODO DE EJECUCIÓN	DETALLE	MONTO UNITARIO	UNIDADES	SUBTOTAL	TOTAL ANUAL
Estrategias de Incentivos Monetarios	Bonos de Productividad	Mensual	Bono	\$ 15.00	3	\$ 45.00	\$ 540.00
	Bono Anual de Supermercado	Anual	Bono	\$ 25.00	3	\$ 75.00	\$ 75.00
	Bono de Satisfacción del Cliente	Mensual	Bono	\$ 25.00	1	\$ 25.00	\$ 300.00
Estrategias de Formación Académica	Revisar horario laboral para incluir formación académica	Semestral	Ayuda a empleado por revisión de horarios	\$ 35.00	2	\$ 70.00	\$ 140.00

	<b>Realizar convenios con instituciones académicas</b>	<b>Anual</b>	<b>Ayuda a empleado por convenio</b>	<b>\$ 50.00</b>	<b>2</b>	<b>\$ 100.00</b>	<b>\$ 200.00</b>
<b>Estrategias de Capacitación</b>	<b>Realizar talleres</b>	<b>Mensual</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>\$ 10.00</b>	<b>1</b>	<b>\$ 10.00</b>	<b>\$ 120.00</b>
	<b>Promover capacitaciones</b>	<b>Mensual</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>\$ 10.00</b>	<b>1</b>	<b>\$ 10.00</b>	<b>\$ 120.00</b>
<b>Estrategias de Atención al Empleado</b>	<b>Implementar sesiones de retroalimentación</b>	<b>Semanal</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>\$ 5.00</b>	<b>4</b>	<b>\$ 20.00</b>	<b>\$ 240.00</b>
	<b>Dar reconocimiento por logros académicos o personales a empleados</b>	<b>Mensual</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>\$ 5.00</b>	<b>2</b>	<b>\$ 10.00</b>	<b>\$ 120.00</b>
	<b>Premiar al mejor trabajador del mes y cumpleaños</b>	<b>Mensual</b>	<b>Celebración de Cumpleaños</b>	<b>\$ 20.00</b>	<b>1</b>	<b>\$ 20.00</b>	<b>\$ 240.00</b>
	<b>Hacer un cronograma de vacaciones de los trabajadores</b>	<b>Mensual</b>	<b>Revisión de vacaciones</b>	<b>\$ -</b>	<b>1</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
	<b>Programar actividades fuera del restaurante</b>	<b>Mensual</b>	<b>Actividades</b>	<b>\$ 40.00</b>	<b>1</b>	<b>\$ 40.00</b>	<b>\$ 480.00</b>
							<b>\$ 2,575.00</b>

# Anexo 2: Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Equipo de Cocina y Mobiliario de Servicio

---



ELABORADO POR:

Consultores  
Gabriela Alexandra Rivera  
Erick Geovanny Sandoval

San Salvador, 24 de agosto de 2023

## **PROPÓSITO**

El objetivo del presente documento es establecer la metodología, responsables y acciones a seguir en el proceso de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y máquinas de cocina del Restaurante El Cóbano.

## **ALCANCE**

Este procedimiento se aplica a todas las máquinas e infraestructura del Restaurante, para la atención y servicio de platillos y bebidas a clientes reales como potenciales.

## **PERSONAS O EMPRESAS ENCARGADAS DE SU APLICACIÓN**

Este Plan está diseñado para ser aplicado por los manipuladores de alimentos de los servicios de alimentación que ofrece Restaurante El Cóbano quienes serán los primeros en conocer el mantenimiento preventivo y detectar las fallas en los equipos con los cuales cuentan los sitios. Una vez identificadas las anomalías, se informará al Supervisor del Restaurante y este a su vez lo trasladará al Administrador General, quien lo contemplará con el Servicio Técnico para que se realice la verificación de las fallas y proceder con los arreglos y/o adquisición de los equipos que se requieran.

## **MEDIDAS DE SEGURIDAD**

La intervención con fines de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos en general, debe ser realizada por el personal de mantenimiento capacitado para ello. En términos de comportamiento y accesorios de seguridad como guantes, tapabocas, cofia y aquellos que se requieran de acuerdo a la actividad a realizar. El personal de mantenimiento trabajará en iguales condiciones que las manipuladoras de alimentos. Deben mantener elementos de seguridad según corresponda a cada caso.

## **PRINCIPIO DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO**

Para este Manual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo, se establecerán todos los procedimientos e instructivos del mismo, será revisado una vez al año, incorporándose en él todos los nuevos procedimientos y mejoras correspondientes. La Administración General y Supervisión tiene la responsabilidad del cumplimiento del presente documento de mantención preventiva y correctiva, por lo cual estará dispuesto a proporcionar los recursos y facilidades que estén a su alcance.

## **MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

Tiene la finalidad de ser programado en el tiempo y ser evaluado económicamente. Está destinado como su nombre lo indica a la prevención, teniendo como objeto el control antes de las deficiencias

y problemas que se puedan plantear en los elementos debido al uso natural del mismo. Son operaciones típicas de este tipo de mantenimiento las inspecciones y revisiones periódicas, la puesta en marcha y para de ciertas instalaciones, limpieza técnica e higiénica y las sustituciones de pequeñas piezas.

### **MANTENIMIENTO CORRECTIVO**

Comprende aquellas operaciones necesarias para hacer frente a situaciones inesperadas, es decir no previstas ni previsibles. Las reparaciones y sustituciones físicas y/o funcionales son operaciones típicas de este tipo de mantenimiento. Todo tipo de mantenimiento genera un gasto, pero todo usuario consciente de su condición debe pensar que, en realidad, está haciendo una inversión para evitar incurrir, a corto plazo, en gastos muchos mayores. La actividad de revisión y verificación del buen funcionamiento del equipo registrada en el formato de mantenimiento preventivo se hará de acuerdo a las visitas de supervisión en campo y se realizara el mantenimiento correctivo cuando el equipo lo amerite o en su momento sea viable realizar; dependiendo del hallazgo, dicho mantenimiento se realizará en el punto de atención y/o en un centro técnico del centro poblado o del municipio, además se dejarán las observaciones a los responsables de los puntos de atención a fin de que se informe a tiempo la deficiencia del equipo y sea posible prevenir su deterioro.

### **UNIDADES DE REFRIGERACION Y CONGELACIÓN**

	Ubicar el refrigerador en un lugar con suficiente espacio para permitir la circulación del aire por la parte posterior (5cm aprox.), evite colocar objetos que obstruyan la adecuada ventilación, ya que de lo contrario el aparato trabajará más y, por tanto, habrá un mayor consumo de electricidad.
<b>UBICACIÓN</b>	El congelador se ubica en un lugar con suficiente espacio de aire de por lo menos 3" (7,5 cm) en la parte superior y a ambos lados del congelador y 1" (2,5 cm) entre la parte posterior del congelador y la pared. Si el congelador va a estar contra una pared, se debe dejar espacio extra del lado de la bisagra para que la puerta pueda abrirse con más amplitud. -Evite colocar objetos que obstruyan la adecuada ventilación, ya que de lo contrario el aparato trabajará más y, por tanto, habrá un mayor consumo de electricidad. Instalarlo en donde no esté al alcance de los rayos solares, horno, radiador u otra fuente de calor, ni en un lugar

	<p>donde la temperatura puede ser menor de 40°F (5°C), pues cerca de ellos tiene que trabajar más Antes de ubicarlo verificar la resistencia del piso debe sostener el peso cuando este completo de alimentos, superficie plana nivelada ya que al existir desnivel, el empaque de la puerta sellará mal y dejará entrar aire caliente.</p> <p>Puede instalarse al lado de otro refrigerador o congelador, se debe dejar un espacio de aire de 3" (7,5 cm) en la parte superior y los costados, y ¼" (0,64 cm) de espacio entre electrodomésticos.</p>
<b>LIMPIEZA</b>	<p>Desconectar el equipo de refrigeración antes de iniciar el proceso de limpieza.</p> <p>Humedecer con un paño las paredes del equipo.</p> <p>Preparar la solución de detergente que se va a utilizar por cada litro de agua agregar 20gr de detergente.</p> <p>Limpiar con una solución de detergente restregando las paredes hasta retirar completamente la mugre fijada.</p> <p>Retirar las partículas de detergente con el paño húmedo asegurándose que todo el detergente se elimine.</p> <p>Preparar solución desinfectante empleando 4 mililitros de vinagre o hipoclorito de sodio a 5.25 ppm, por cada litro de agua.</p> <p>Esparcir con un trapo húmedo la solución preparada y secar.</p>
<b>USO DE LA MÁQUINA</b>	<p>Evitar introducir alimentos calientes dentro del equipo, permitir que se enfríen a la intemperie antes de guardarlos, pues de este modo trabajará menos su refrigerador.</p> <p>Conectar el equipo a la toma corriente y regular la temperatura de acuerdo a la finalidad o producto que se almacene.</p> <p>Lo primero que se realiza en estos casos es desconectar el equipo de su fuente de poder para evitar que suceda un corto o algo por el estilo y se dañe el equipo definitivamente.</p> <p>Se limpia y desinfecta el refrigerador por dentro y por fuera, se revisa la unidad y las instalaciones eléctricas internas, se le hace mantenimiento a la parrilla.</p> <p>Se realiza un mantenimiento completo de la unidad, el cual debe incluir el cambio de gas, retenedores y un examen completo del motor.</p>

<p><b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b></p>	<p><b>INSPECCIÓN:</b></p> <p>La puerta debe cerrar herméticamente que no deje que el aire frío escape, Si esta no cierra de forma correcta se deberá cambiar los empaques. El mantenimiento se debe realizar por un técnico calificado de forma semanal, se debe rotar manualmente los ventiladores del condensador para asegurar la separación apropiada en las aberturas del ventilador debe ser mensual.</p> <p>Se debe comprobar el refrigerante diariamente: Las presiones del evaporador y del condensador con las galgas, examinar el sistema entero para saber si hay condiciones inusuales, el serpentín del condensador para saber si existe deterioro y corrosión.</p> <p>Realizar revisiones mensual, comprobar los registros de funcionamiento de la unidad, limpiar todos los tamices de los sistemas de ductos, comprobar el tamaño de la gota de presión a través del filtro de aceite, sustituya el filtro de aceite si esto lo requiere, referirse a las tablas de servicio del fabricante para el subenfriamiento y sobrecalentamiento, comprobar el burbujeo del escape de la unidad observar si es necesario, ajustar la carga del refrigerante de acuerdo con lo establecido por el fabricante, comprobar y registrar el sistema de subenfriamiento, realizar todos los procedimientos semanal, mensual y anal.</p> <p>Se realiza anual, limpiar y re pintar cualquier área que demuestre signos de corrosión, examinar y limpiar los tubos del condensador para saber si es necesario cambiar, examinar y limpiar el serpentón del condensador, utilizar una prueba no destructiva para los tubos del evaporador y del condensador para conocer su estado el cual se realiza cada tres años.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconectar el cable de alimentación eléctrica.</li> <li>2. Verificar la posición donde se encuentra instalado el condensador. Los fabricantes lo colocan principalmente en la parte inferior y en la parte trasera del equipo. Algunos refrigeradores lo tienen instalado en la parte superior.</li> <li>3. Retirar la rejilla de protección y el filtro de protección del condensador (No todos los fabricantes proveen filtro).</li> </ol>
--	---

	<p>4. Retirar la suciedad y el polvo depositados sobre la superficie del condensador.</p> <p>5. Reinstalar la cubierta utilizar una aspiradora dotada de un cepillo de succión. Recorrer toda la superficie del condensador para retirar la suciedad o el polvo acumulado. Verificar que tanto la superficie de los tubos como la superficie de las aletas conductoras de calor queden limpias. Aspirar también el filtro (si se dispone de este elemento).</p>
<b>MANTENIMIENTO CORRECTIVO</b>	Cuando el equipo no enfrié lo suficiente o cuando deje de encender se deben tomar medidas correctivas como el cambio de la unidad o del sistema eléctrico.

**ESTUFAS U OTROS INDUSTRIALES A GAS**

<b>UBICACIÓN</b>	La estufa se debe ubicar en un lugar seguro libre de monóxido de carbono.
<b>LIMPIEZA</b>	Antes de limpiar cualquier parte de la estufa, se deben apagar todos los quemadores. Su limpieza se realizará con una esponjilla, jabón y un paño húmedo
<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>	<p>Realizar revisión de tuberías y gas o domésticos, para evitar fugas o escapes de gas.</p> <p>Revisar que se encuentren en buen estado y funcionamientos quemadores, perillas, grillas, y demás partes de la estufa.</p> <p>Revisar la llama que siempre se encuentre azul.</p> <p>Revisar que la llave de seguridad del gas mantenga cerrada siempre y cuando no se haga uso de la estufa.</p> <p>Revisar la instalación interna para el suministro de gas. Verificar el adecuado funcionamiento de los gas o domésticos que se encuentran instalados.</p> <p>Verificar la ausencia de monóxido de carbono en los recintos en donde se encuentren instalados los gas o domésticos.</p> <p>Válvulas: comprobar que las válvulas no contengan suciedad o grasas, vea que funcionen libremente; en caso de obstrucción cierre la línea principal de gas y proceder a su reparación, revisar los empaques.</p> <p>Quemadores: verifique que los quemadores no estén sucios ni obstruidos, destaparlos con una escobilla apropiada o con un alambre</p>

	delgado suave, cuidando de no abocardarlos. Comprobar su funcionamiento. Base y tornillería: vea que no haya tornillos flojos, o que falten si es así corríjalos
<b>MANTENIMIENTO CORRECTIVO</b>	Cuando el equipo no encienda lo suficiente o presente un daño de cualquiera de sus partes se tomarán medidas correctivas como el cambio de sus partes o se hará cambio de esta por una nueva

**LICUADORAS**

<b>UBICACIÓN</b>	Se debe ubicar en un espacio libre de elementos peligrosos o inflamables.
<b>LIMPIEZA</b>	Se debe realizar limpieza de cuchilla, caucho, vaso y base de con una esponja y jabón para retirar la mugre.
<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>	Se debe tener un uso correcto de la máquina. Se debe realizar limpieza de cada una de las partes que componen la licuadora.
<b>MANTENIMIENTO CORRECTIVO</b>	Cuando la máquina no funcione bien y adecuadamente se debe enviar a reparación de no ser reparada se hará cambio de esta por una nueva.

**OLLAS / UTENSILIOS**

<b>UBICACIÓN</b>	Disponer de una superficie plana y fija alejada de equipos que emitan vibraciones y alejada de fuentes de contaminación.
<b>LIMPIEZA</b>	Se debe realizar limpieza de cada una de sus partes con una esponjilla jabón en barra y abundante agua, se debe dejar libre de mugre o suciedad.
<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>	Manijas: vea que las manijas no estén rotas o deterioras. Sustitúyalas por nuevas cuando se encuentren gastadas o rotas. Cierre la tapa: vea que las trabas y los empaques de la tapa coincidan en la base y cierren herméticamente, sin fuga de vapor durante su funcionamiento. Empaque: revise que el empaque no esté agrietado, roto o mal pegado. Cámbielo si está dañado. Manómetro: con un manómetro comprobar el buen funcionamiento del manómetro de la olla. Sustitúyalo en caso de falla.
<b>MANTENIMIENTO CORRECTIVO</b>	Cuando el equipo no funcione bien y adecuadamente se debe enviar a reparación de no ser reparada se hará cambio de esta por una nueva

**CRONOGRAMA DEL PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DEL RESTAURANTE EL CÓBANO**

Equipo	Tipo de Mantenimiento	Detalle del Mantenimiento	PLAN 2024													Responsable
			Periodo de Ejecución	En e	Feb	Ma r	Ab r	Ma y	Jun	Jul	Ag o	Sep	Oct	No v	Dic	
<b>AREA DE COCINA</b>																
Cocina	Preventivo	Limpieza externa como interna.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Auxiliar de cocina
		Eliminación de grasa o resto de comida.	3 semana cada mes	XX X	XX X	XX X	XX X	XX X	XX X	XX X	XX X	XX X	XX X	XX X	XX X	
		Lubricación de engranaje.	Cada 2 meses	X			X			X			X			
Refrigerador	Preventivo	Limpieza externa e interna a base de detergente suave	2 semanas al mes	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	Auxiliar de cocina
		Limpieza de estantes y puertas.	Cada 3 meses	X				X				X				
	Correctivo	Aspirar las bobinas de la parte trasera.	Cada 3 meses	X				X				X			Técnico especializado	
Horno	Correctivo	Lubricar los rodamientos del motor.	Cada 2 meses	X			X			X			X		Técnico especializado	
		Revisar las luces indicadoras del panel.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
		Verificar que todos los botones de parada de emergencia	Cada 3 meses	X				X				X				

		funcionen correctamente.															
Licuadora	Preventivo	Verificar el equipo de la conexión eléctrica.	Cada 2 meses	X			X			X			X			Auxiliar de cocina	
		Limpiar la base, no se deben usar productos abrasivos, solo un paño húmedo de microfibra.	2 semanas al mes	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX
		Limpieza y mantenimiento del vaso y la tapa.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
		Mantener la licuadora destapada para evitar malos olores.	1 semana cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Correctivo	Voltear el vaso y lavarlo con agua jabonosa.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Técnico especializado
		Desenroscar la parte inferior del motor y retirar.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Desarmar el motor con un destornillador.	Cada 4 meses	X						X					X		
		Limpiar cada parte, como el interruptor, motor de alterna y	Cada 4 meses	X						X					X		

		condensador de supresión.															
		Quitar polvo y suciedad con una brocha o secadora.	Cada 4 meses	X					X					X			
Lava Vajillas	Preventivo	Asegurarse de dejar la cesta de desechos vacía.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
		Verificar los niveles de detergente, desinfectante y abrillantador.	Cada 2 meses	X			X			X				X			
		Inspeccionar las boquillas del brazo de enjuague para ver si hay obstrucciones.	Cada 3 meses	X					X					X			
		Dejar el lavavajillas abierto para que se seque al aire durante la noche	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Utensilios	Preventivo	Usar un detergente neutro que no sea muy abrasivo para que proteja los cubiertos contra la oxidación.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Meseros	
Platos, tenedores, vasos.		Aclararlos con agua fría para que no queden restos de detergente.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

		Almacenarlos por grupos (tenedores con tenedores, cucharas con cucharas...)	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>ÁREA DE SERVICIO</b>																
Mesas	Preventivo	Verificar las mesas que no se tambaleen o se encuentren quebradas.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gestor área Interna
		Rotación para un uso uniforme.	Cada 2 meses	X			X			X			X			
		Limpieza y desinsectación.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Utilizar productos en base de agua para mayor cuidado y duración.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sillas	Preventivo	Realizar movimientos cuidadosos para no estropear alguna parte de las sillas.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gestor área Externa
		Brindar una limpieza profunda para su apariencia y estado.	Cada mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Correctivo	Inspeccionar las patas de cada silla y su estado.	Cada 3 meses	X				X				X				

		Realizar correcciones y arreglos en caso de equipo con algún desperfecto.	Cada 4 meses	X					X					X		
--	--	---	--------------	---	--	--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	--

**PRESUPUESTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DEL RESTAURANTE EL CÓBANO**

<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Periodo de ejecución</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Compras Anuales</b>	<b>Total Anual</b>
<b>ÁREA DE COCINA</b>						
Desengrasantes	7 destinados al área de cocina.	Se utilizarán 3 veces por semana	\$6.77	\$47.39	2	\$94.78
Paños	3 para el área de cocina	Se renovarán cada mes	\$2.00	\$6.00	12	\$72.00
Detergentes	2 para el equipo de cocina	Se utilizarán 4 veces a la semana	\$4.90	\$9.80	12	\$117.60
Aceite lubricante.	2 para el refrigerador y cocina.	Cada 2 meses	\$7.95	\$15.90	6	\$95.40
Desinfectantes.	2 para cada equipo	Se utilizarán 4 veces a la semana	\$4.50	\$9.00	12	\$108.00
Bolsas para desechos.	Paquete de 24 bolsas	Abastecer cada 3 semanas	\$4.30	\$4.30	18	\$77.40

Equipo de limpieza	2 escobas y 2 palas para mayor cobertura del área de cocina.	Se renovarán cada 3 meses	\$5.35	\$10.70	4	\$42.80
Guantes y Mascarillas.	2 para cada encargado del área.	Se renovarán cada mes	\$4.20	\$8.40	12	\$100.80
<b>ÁREA DE SERVICIO</b>						
Paños	2 para cada mesero.	Se renovarán cada mes	\$2.00	\$4.00	12	\$48.00
Detergentes	5 para cada mesa y sillas	Se renovarán cada 2 meses	\$4.90	\$24.50	6	\$147.00
Desinfectantes	5 distribuidos en las mesa y silla del restaurante.	Abastecer cada 2 meses	\$6.77	\$33.85	6	\$203.10
Cera liquida para madera	1 para mesas de madera	Se abastecerá cada 3 meses	\$7.95	\$7.95	4	\$31.80
<b>TOTAL ANUAL</b>						\$1,138.68

# Anexo 3: Manual de Puestos y Funciones

---



ELABORADO POR:

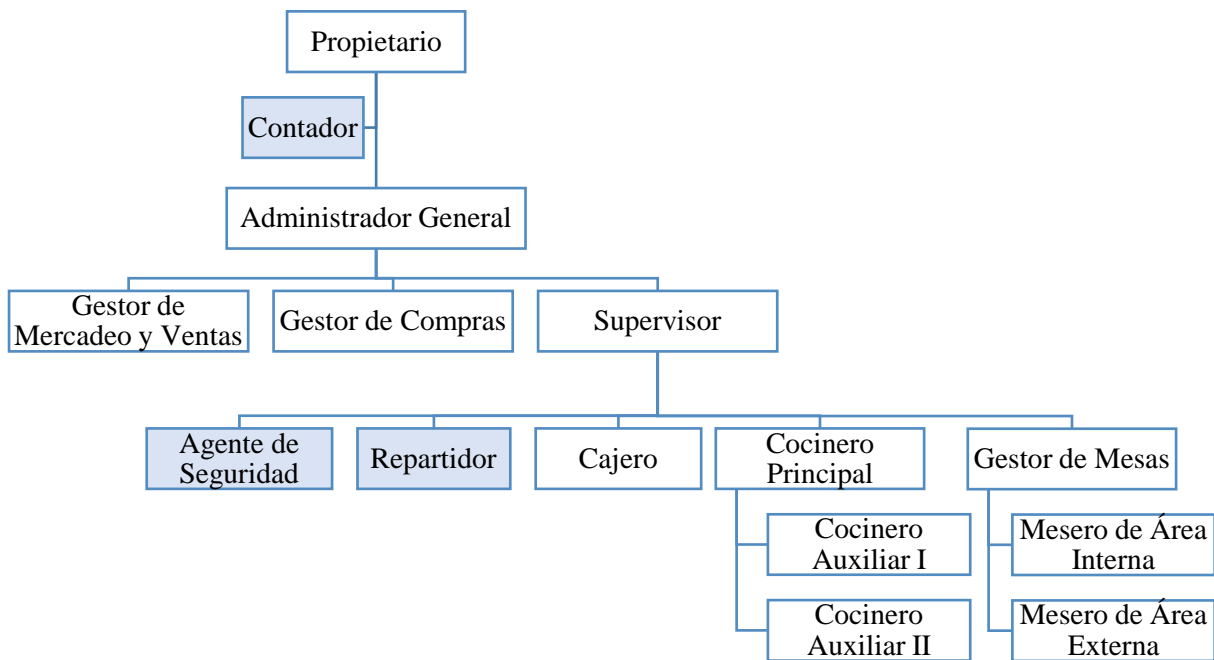
Consultores  
Gabriela Alexandra Rivera  
Erick Geovanny Sandoval

San Salvador, 19 de agosto de 2023

### BREVE DESCRIPCIÓN

El Manual de Puestos y Funciones, es una herramienta que sirve para identificar las relaciones laborales, responsabilidades y perfiles del personal requerido para un negocio. Es necesario que se encuentre actualizado, realizando una revisión a inicio de cada año y proporcionándolo a todo empleado que se considere como nuevo ingreso, facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno, evita la duplicidad de actividades, coordinando los procedimientos.

En el presente documento se definen los puestos del Restaurante El Cóbano, conforme al organigrama:



<u>Identificación</u>	<u>Tipo de Empleado</u>
	Indirecto / Outsourcing
	Directo

#### ÁREAS:

1. Administrativa
2. Ventas
3. Producción

## ÁREA ADMINISTRATIVA

### ADMINISTRADOR GENERAL

#### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (Cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Propietario	Administrador General	Gestor de Mercadeo y Ventas Gestor de Compras Supervisor

#### 2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Será el encargado de garantizar que el funcionamiento del restaurante sea eficiente, además de mantener un nivel elevado de producción, productividad, calidad y estándares de servicio al cliente coordinado sus esfuerzos con las áreas de mercadeo, compras y supervisión.

#### 3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Organizar y supervisar los turnos.
- Elaboración de planes estratégicos, de marketing y operativos.
- Planificación del talento humano.
- Evaluar el rendimiento del personal mediante informes del supervisor y ofrecer información para mejorar su productividad.
- Controlar los costos operativos generales del establecimiento en el cual se detallen las áreas en que se tiene que mejor minimizando y optimizando dichos costos.
- Formar a los nuevos empleados y al personal habitual sobre prácticas adecuadas de servicio al cliente.
- Implementar políticas y protocolos que sustenten futuras operaciones del restaurante.
- Identificar las necesidades de los clientes y responder de forma proactiva a sus preocupaciones.
- Dirigir al equipo del restaurante atrayendo, formando y evaluando a personal con talento

#### 4- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACIÓN

- Experiencia demostrable en servicio al cliente como gerente.
- Conocimientos en administración de empresas, se valorará titulación en Gestión Hotelera o escuela de cocina.
- Experiencia demostrable en gestión de alimentos y bebida.
- Conocimiento práctico de diversos programas informáticos (MS Office, software de gestión de restaurantes).

#### 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Capacidad para descubrir y resolver problemas con eficacia
- Habilidades de liderazgo y comunicación.
- Experto en delegar múltiples tareas.
- Capacidad de gestionar al personal y de alcanzar los objetivos financieros.

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
EQUIPO CONSULTOR	SR. VLADIMIR QUIJADA	JULIO 2023

### GESTOR DE COMPRAS

#### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Administrador General	GESTOR DE COMPRAS	N/A

#### 2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Negociar con los proveedores la adquisición de los equipos, bienes y servicios de la mejor calidad a los precios más competitivos.

#### 3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Establecer y hacer cumplir políticas y procedimientos de adquisición.
- Evaluar y elegir proveedores.
- Analizar y comparar informes financieros.

- Capacitar a los miembros del personal para que conozcan los requisitos de calidad del producto.
- Realizar un seguimiento de todos los bienes y servicios pedidos y recibidos, y mantener registros de inventario precisos, incluidos detalles sobre el precio, el rendimiento y la entrega.

#### 4- MARCO DE REFERENCIA

- Conocimiento en gestiones de compras y adquisición de materiales.
- Evaluar y optimizar estrategias de adquisición.

#### 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad para negociar y analizar datos.
- Conocimiento de las estrategias de la empresa
- Ser ético y creativo además de versátil.
- Previsión en compras

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
EQUIPO CONSULTOR	SR. VLADIMIR QUIJADA	JULIO 2023

### SUPERVISOR

#### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Administrador General	SUPERVISOR	Gestor de Mesas Cocinero Cajero

#### 2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Liderar las operaciones diarias, dirigir y organizar a su equipo de trabajo, eficiencia en las preparaciones, control de calidad, proveedores, servicio al cliente, canales de venta y otros.

### **3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO**

- Realizar y hacer seguimiento al plan de acción como solución a las situaciones o problemas detectados en la encuesta de satisfacción del cliente. Identificando oportunidades de mejora.
- Establecer y mantener un enlace con los distintos departamentos de apoyo, para garantizar que se cumplan los estándares y procedimiento en cada una de las sucursales
- Realizar seguimiento constante al entrenamiento y preparación profesional de los colaboradores a fin de garantizar su desarrollo.
- Coordinar las tareas del personal de cada área de servicio alimenticio y bebidas como recibo de mercancías, preparación, cocción, manipulación, despacho y cobro.
- Supervisar, auditar el inventario para cada cierre de mes (fechas de caducidad de productos)
- Realizar compra de equipos, uniformes, materiales y productos según necesidad de las sucursales
- Llevar el control de asistencia y supervisa los horarios de personal del establecimiento.
- Revisar la asistencia del personal a su cargo.
- Determinar el turno del personal de acuerdo a la necesidad del servicio.
- Verificar diariamente la calidad de las comidas antes de su presentación al público.
- Revisar las preparaciones de las comidas y las prueba para determinar el sabor.
- Vigilar la calidad y cantidad de alimentos y orienta al personal en cuanto a su presentación.
- Resolver consultas sobre los problemas que plantean los empleados de las sucursales.
- Revisar la situación, orienta al personal y promueve el cumplimiento de reglamentos y el mantenimiento de conducta apropiadas. Así mismo, será responsable de sancionar.

#### 4- MARCO DE REFERENCIA

- Conocimiento, experiencial y teórico, de la operativa de restaurante.
- Altamente orientado al cliente y al empleado.
- Certificado de manipulación de alimentos.
- Habilidades para motivar y dirigir a los empleados.
- Conocimientos básicos sobre elaboraciones y técnicas de cocina.
- Capacidad de monitorizar y manejar quejas.
- Amplio conocimiento del sistema de gestión utilizado en establecimiento de comida.

#### 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Resiliencia ante contratiempos.
- Innovador y originalidad en las posibles implementaciones.
- Interés por el orden y la limpieza.
- Espíritu de equipo.
- Flexibilidad de trabajar turnos y posibilidad de movimiento para visitar proveedores.
- Fuerte sentido del compromiso y de indiscutible integridad.
- Capacidad de permanecer de pie en el puesto de trabajo durante periodos de tiempo prolongados.

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

### CAJERO

#### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Supervisor	CAJERO	N/A

## 2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Gestionar las transacciones con los clientes ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito asegurándose de que el precio sea el correcto al valor establecido de cada producto o servicio.

## 3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Toma de pedidos y órdenes para su posterior cobro.
- Verificar los fondos de caja chica.
- Realizar facturas de retiro o finales.
- Registrar las ventas diarias

## 4- MARCO DE REFERENCIA

- Conocimientos básicos de leyes contables
- Actualizado en normas de aplicación contable

## 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Conocimiento contable.
- Experiencia en facturación y cierre de caja
- Ordenado y responsable
- Manejo de post electrónico
- Conocimientos básicos de computación

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

## ÁREA DE VENTAS

### GESTOR DE MERCADEO Y VENTAS

#### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Administrador General	Gestor de Mercadeo	N/A

## **2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Crear e implementar las mejores estrategias mercadológicas para conseguir los objetivos fijados por el restaurante.

## **3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO**

- Asesorar a los prospectos o clientes.
- Realización de la estrategia comercial y comunicación para la marca del restaurante.
- Realización de estudios de mercado, monitoreo de la competencia.
- Planificar su estrategia de promoción de venta.
- Dar seguimiento a prospectos o clientes.
- Elaborar estrategias de fidelización para los clientes.
- Lograr negociaciones efectivas para la empresa.
- Dar seguimiento a redes sociales y plan de marketing.
- Maximizar los recursos.

## **4- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACIÓN**

- Experiencia comprobable en la dirección y gestión de bases de datos de marketing, email, redes sociales y/o campañas de publicidad gráfica
- Amplios conocimientos en herramientas para el análisis de sitios web.
- Conocimiento cuanto a las últimas tendencias y mejores prácticas relacionadas con las mediciones y el marketing online.
- Actualizado en las redes sociales actuales.

## **5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

- Excelente actitud de servicio.
- Conocimiento en mercadeo y medición de estrategias.
- Capacidad de trabajar ante desafíos.
- Iniciativa y toma de decisiones.
- Capacidad de liderazgo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo.</li> </ul>		
<b>ELABORACIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

### **GESTOR DE MESAS**

#### **1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>JEFE INMEDIATO (cargo)</b>	<b>PUESTO FUNCIONAL</b>	<b>PUESTOS SUPERVISADOS</b>
Supervisor	GESTOR DE MESAS	Meseros

#### **2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Planificar y supervisar el servicio del personal, liderar y capacitar al equipo de meseros en el restaurante, para lograr la satisfacción de los clientes reales como potenciales.

#### **3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO**

- Cerciorarse que la comida lleve todos los ingredientes y sea servido como el cliente lo haya ordenado.
- Realizar el montaje de los platos.
- Reportar directamente al supervisor cualquier anomalía y comentarios de los clientes.
- Administrar la cantidad adecuada de utilería, papelería y suministros de materia prima y producto terminado en cada una de las estaciones de trabajo.
- Supervisar la limpieza, higiene y presentación del personal, antes de presentarse en su área de trabajo.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos de tomado de orden, entrega de productos, tiempos de entrega de alimentos y bebidas, seguimientos a la mesa y venta sugerida de cada mesero

#### **4- MARCO DE REFERENCIA**

- Conocimiento en gestiones de personal y mesas.
- Conocimiento de Tipos de clientes.

## 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Experiencia laboral probada en la prestación de asistencia técnica.
- Fuertes habilidades de comunicación y de cara al cliente
- Resolución de problemas avanzada y habilidades multitarea
- Orientación al servicio al cliente.

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

## MESERO DE ÁREA INTERNA

### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Supervisor	MESERO ÁREA INTERNA	N/A

### 2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Administrar las mesas, servir los platillos de comida, así como las bebidas, retirando los utensilios usados por los clientes.

### 3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Tomar el orden de pedido del cliente
- Llevar los platillos de la cocina a las mesas de los clientes con rapidez y precisión
- Actuar como punto de contacto entre el personal de sala y el de cocina
- Asegurarse de que la comida se sirva siguiendo los estándares de calidad (p. ej. a la temperatura adecuada).
- Mantener agilidad y manejo del tiempo desde el momento que se hace el pedido, proceso de preparar los alimentos, luego se sirven hasta que el cliente termina de comer.
- Responder de forma cortés ante quejas de los clientes
- Retirar los platos y utensilios sucios, pasar la encuesta de satisfacción

- Informar al personal del restaurante sobre la opinión o peticiones de los clientes (p. ej. cuando pidan la cuenta.

#### **4- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACIÓN**

- Realizar de forma cortés la recepción y acomodamiento de los clientes.
- Brindar un servicio al cliente conforme a los lineamientos definidos para tal efecto.

#### **5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

- Respetar los horarios de trabajo.
- Matemática básica
- Escucha activa
- Eficiencia y eficacia en coordinación de tareas.
- Responsable.
- Tolerancia
- Cooperación e iniciativa.

<b>ELABORACIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

### **MESERO DE ÁREA EXTERNA**

#### **1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>JEFE INMEDIATO (cargo)</b>	<b>PUESTO FUNCIONAL</b>	<b>PUESTOS SUPERVISADOS</b>
Supervisor	MESERO ÁREA EXTERNA	N/A

#### **2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Apoyar a los meseros en las actividades de mesas previas al servicio, así como en el montaje, desmontaje y limpieza de mesas y áreas de servicio, actividades básicas de la prestación del servicio al cliente y surtido de estaciones de trabajo, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por el establecimiento.

### 3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Tomar el orden de pedido del cliente
- Llevar los platillos de la cocina a las mesas de los clientes con rapidez y precisión
- Darle el recibimiento a cada cliente y ubicarlos conforme al tiempo de llegada.
- Buscar la acomodación de clientes en cada mesa del establecimiento.
- Retirar los platos y utensilios sucios, pasar la encuesta de satisfacción.
- Brindar atención de forma personalizada y de la forma más amable posible.
- Estar atento a cualquier inquietud del cliente.
- Estar en constante comunicación con el mesero del área interna.
- Llevar los platillos a la mesa

### 4- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACIÓN

- Experiencia comprobable en servicio de apoyo a áreas de alimentos y bebidas.
- Brindar un servicio al cliente conforme a los lineamientos definidos para tal efecto.

### 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Eficiencia y eficacia en coordinación de tareas en áreas externas.
- Responsable.
- Tolerancia
- Cooperación e iniciativa

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

### COCINERO PRINCIPAL

#### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Supervisor	CHEF DE COCINA	Auxiliar de Cocina I y II

## 2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Planificar la preparación y la forma de cocinar los alimentos y la confección de los diferentes platillos que se elaboran en la cocina del Restaurante El Cóbano.

## 3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Conducir un inventario de los productos y bienes de la cocina.
- Dirigir y elaborar los diferentes platillos del menú.
- Mantener la higiene dentro de la cocina y verificar que los empleados también cumplan con las medidas de limpieza.
- Fomentar calidad en la comida del Restaurante
- Coordinar las tareas de los auxiliares de cocina de forma eficiente.
- Realizar la compra de materias primas para un mejor desarrollo de los platillos a degustar.

## 4- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

- Conocimiento de preparación de mariscos y pescado
- Excelentes destrezas para comunicarse.

## 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Pasión genuina por las artes culinarias
- Regulaciones de higiene con respecto al manejo seguro de los alimentos
- Uso apropiado del equipo de protección personal para evitar accidentes de trabajo
- Ser altamente creativo
- Eficiencia y eficacia.
- Supervisar a los auxiliares.
- Capacidad para aceptar las críticas
- Atención al detalle
- Capacidad de adaptación
- Sin problemas de horarios

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

**COCINERO AUXILIAR I**

**1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>JEFE INMEDIATO (cargo)</b>	<b>PUESTO FUNCIONAL</b>	<b>PUESTOS SUPERVISADOS</b>
Supervisor	AUXILIAR DE COCINA I	N/A

**2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Colaborar al chef principal en la preparación de alimentos sencillos. manteniendo la cocina y todos los utensilios limpios y ordenados.

**3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO**

- Seguir la lista de preparación creada por el chef principal para planificar sus tareas
- Etiquetar y guardar todos los ingredientes en las estanterías para que estén organizados y se pueda acceder a ellos con facilidad
- Medir los ingredientes y condimentos que se van a utilizar al cocinar
- Preparar los ingredientes para cocinar, lavando y cortando las verduras, cortando la carne, etc.
- Realizar tareas básicas de cocina, como reducir salsas, escaldar alimentos, tiempos de cocción.
- Preparar platos sencillos como ensaladas, entradas, sopas.
- Asegurarse de que toda la comida y otros productos estén almacenados de forma adecuada
- Cumplir las pautas sanitarias y nutricionales
- Realizar otras tareas en la cocina, según le sean asignadas.

**4- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION**

- Conocimiento de preparación de platos fuertes.
- Excelentes destrezas para comunicarse.

## 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona paciente con capacidad de mantener una actitud positiva bajo presión</li> <li>• Conocimiento de las reglas de salud y seguridad en la cocina</li> <li>• Habilidad manual para manejar herramientas de corte y utensilios de cocina</li> <li>• Conocimientos en el área de cocina.</li> <li>• Buena condición física y resistencia.</li> <li>• Sin problemas de horarios.</li> </ul>
--

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

## COCINERO AUXILIAR II

### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Supervisor	AUXILIAR DE COCINA II	N/A

### 2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Colaborar junto con el auxiliar de cocina I al chef principal en la preparación de alimentos sencillos. manteniendo la cocina y todos los utensilios limpios y ordenados.

### 3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el auxiliar de cocina I la lista de preparación creada por el chef principal para planificar las tareas a seguir.</li> <li>• Limpiar, pelar y cortar las verduras.</li> <li>• Mezclar los ingredientes.</li> <li>• Picar carne.</li> <li>• Realizar tareas básicas de cocina, como reducir salsas, escaldar alimentos, etc.</li> <li>• Colaborar en la conservación de las materias primas y los productos de uso en la cocina</li> </ul>
--

- Mantener la cocina limpia y ordenada fregando los platos, limpiando las superficies, sacando la basura u otras.

#### 4- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

- Conocimiento de preparación de platos fuertes.
- Excelentes destrezas para comunicarse.

#### 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Activo y bien organizado.
- Capacidad para trabajar bajo presión durante períodos de mucho trabajo.
- Capaz de lidiar con trabajos que implican desorden.
- Conocimientos en el área de cocina.
- Enérgico.
- Enfoque flexible.
- Entusiasta.
- Sin problemas de horarios.

ELABORACIÓN	APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

### ÁREA DE SERVICIOS TERCERIZADOS

#### CONTADOR

##### 1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Propietario del Restaurante	CONTADOR	N/A

##### 2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Proporcionar información contable y financiera significativa, oportuna, relevante, completa, comparable y verificable que permita a los diversos usuarios internos y externos evaluar alternativas y tomar decisiones.

### **3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO**

- Estandarizar y sistematizar los procesos contables, proporcionado información financiera, que muestre los resultados del establecimiento y su posición económica, contribuyendo en la toma de decisiones oportuna.
- Participar y conciliar la toma física de inventarios de activos, bienes y recursos.
- Apoyar al propietario y a la administración general en la elaboración de informes financieros.
- Recibir, revisar y contestar oficios varios relacionados con información financiera.
- Llevar el control de ingresos y egresos.
- Permanecer actualizado en cuanto a los cambios y nuevas tendencias que se presentan en los procesos financieros.
- Confeccionar estados financieros, así como las conciliaciones de las cuentas bancarias en forma mensual.
- Preparar y efectuar pagos de impuestos al estado de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley.
- Asistir en la coordinación de servicios administrativos (compra de útiles y equipo de oficina, trabajos de mejoras, limpieza, mantenimiento)

### **4- MARCO DE REFERENCIA**

- Dominio de MS Windows a nivel de usuario.
- Dominio de MS Office (Word, Excel, Power Point).
- Manejo de MS Outlook (e-mail).
- Conocimiento y manejo de programas contables.
- Dominio del ciclo completo de contabilidad y los principios de contabilidad generalmente aceptables.
- Manejo de cálculos de planilla, impuestos y legal laboral (prestaciones).

### **5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

#### **Competencias Organizacionales**

- Orientación a Resultados

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y Optimización.</li> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul> <p><b>Competencias Gerenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Planificación y Organización</li> </ul>
--

<b>ELABORACIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

**AGENTE DE SEGURIDAD (OUTSOURCING)**

**1- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>JEFE INMEDIATO (cargo)</b>	<b>PUESTO FUNCIONAL</b>	<b>PUESTOS SUPERVISADOS</b>
Supervisor	AGENTE DE SEGURIDAD	N/A

**2- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

<p>Proteger los bienes y a los empleados de la empresa manteniendo un entorno seguro y protegido. Prestar atención a los indicios de delito o desorden e investigar los altercados. Actuar legítimamente en defensa directa de la vida o la propiedad.</p>
--

**3- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar que se cometa toda clase de hechos delictivos e infracciones en el restaurante de acuerdo con las leyes vigentes.</li> <li>• Colaboración con autoridades locales y intermediarios directos</li> <li>• Regular y controlar el estacionamiento de vehículos.</li> <li>• No permitir el ingreso de perros y otro tipo de animales a las oficinas.</li> <li>• Colaborar en el control de acceso del portón principal.</li> <li>• Realizar reparaciones menores en la infraestructura.</li> </ul>
---

#### 4- MARCO DE REFERENCIA

- Conocimiento de seguridad.
- Habilidades investigativas y de prevención.

#### 5- COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS

- Experiencia medidas de prevención y riesgos.
- Formación en resolución de conflictos
- Certificaciones en seguridad.
- Utilización de Equipo complementario de autodefensa
- Entrenamiento de defensa personal y capacidad de sometimiento para neutralizar un ataque.

<b>ELABORACIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
Equipo Consultor	Sr. Vladimir Quijada	Julio 2023

# Anexo 4: Manual de Políticas

---



ELABORADO POR:

Consultores  
Gabriela Alexandra Rivera  
Erick Geovanny Sandoval

San Salvador, 24 de agosto de 2023

## INTRODUCCIÓN

¡Bienvenido al Restaurante El Cóbano!

Usted es muy importante para este establecimiento de comida y su alto desempeño logrará que nuestro restaurante sea más exitoso y reconocido a nivel de mercado local.

¡El equipo gerencial mantiene sus puertas abiertas para escuchar sus ideas, te esperamos!

Este manual ofrece información general e indicaciones para fortalecer la relación con nuestros trabajadores, en este manual se encontrará las reglas y lineamientos generales del establecimiento, así como los derechos de cada empleado que forma parte del mismo.

Al ser parte del equipo que forma parte de este gran restaurante se debe procurar un esfuerzo en conjunto para satisfacer las necesidades de cada cliente que haga uso de los servicios y platillos, así como bebidas que ofrece el negocio.

Es importante señalar que la gerencia se reserva el derecho de realizar cambios o ajustes al manual, si así es considerado necesario, por lo que se someterá a revisiones periódicas.



## POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE COCINA

- Todos los alimentos deben ser inspeccionados por el personal de cocina de acuerdo al pedido realizado por el cliente, en caso de recibir alguna discrepancia se dará aviso al supervisor del restaurante.
- Todos los productos recibidos de los proveedores deben ser supervisados por el encargo de cocina (chef de cocina) o en su caso por su auxiliar.
- Estar pendientes y revisar las fechas de caducidad de cada producto.
- Para el caso de productos congelados envasarlos debidamente en área de refrigeración para su preservación

- Mantener los refrigeradores y neveras limpios y ordenados bajo temperatura estándar para la mejor conservación de los alimentos congelados.
- No mezclar los alimentos y mantener un orden cronológico para cada uno de ellos separando uno de otros.
- Realizar limpieza profunda en todas las áreas de cocina de acuerdo al checklist.
- Proporcionar los alimentos estipulados por el menú con el gramaje establecido.
- Etiquetar todos los alimentos con su fecha de caducidad.
- Utilizar de manera adecuada las tablas de corte para cada alimento preparado.
- Mantener los alimentos con su tapa y en constante supervisión para su salubridad.
- Ningún artículo de limpieza debe de encontrarse en el área de cocina.
- Ningún producto alimenticio deberá de estar almacenado en cajas de cartón para evitar posibles roedores.
- Llevar a cabo el procedimiento de lavado de manos.

## **POLÍTICAS PARA EL RESTAURANTE**

- Respetar los horarios de apertura y cierre.
- Mantener las mesas y sillas alineadas y limpias
- Conservar todas las áreas del restaurante limpias para los clientes.
- Brindar una bienvenida y atención al cliente, así como su respectiva despedida.
- Preguntar cómo se encuentran los alimentos después de la primera degustación del cliente un aproximado de 3 minutos después de haber servido el platillo.
- Preguntar al cliente por alguna sugerencia ya sea en la atención o servicio de platillos y bebidas
- Checar los faltantes con el área de cocina antes de aperturar el establecimiento
- Realizar desmontaje de mesas y sillas al cierre de las operaciones
- Resguardo de equipo al momento del cierre de las operaciones del negocio.
- Llevar a cabo una pequeña encuesta en la cual el cliente manifieste su grado de satisfacción en los servicios prestados.
- Recopilar todas las encuestas analizándolas para mejorar en la atención y servicios al cliente.

### **POLÍTICAS PARA EL AREA DE BAR DEL RESTAURANTE**

- Respetar los horarios de apertura y cierre del bar
- Revisar faltantes y suminístralos por medio de su respectiva orden con el supervisor del restaurante.
- Preparar el bar a tiempo para su funcionamiento y que se encuentre listo y en óptimas condiciones para los clientes.
- Realizar limpieza constante en el área de bar
- Mantener los envases de bebidas limpios y ordenados
- Conservar las bebidas en estanterías y visibles para los clientes
- Bienvenida y despedida de forma cordial a cada cliente que haga uso del área de bar.

### **POLÍTICAS PARA LOS EMPLEADOS DEL RESTAURANTE.**

- Todos los trabajadores deberán de presentarse 15 minutos antes de su hora de entrada debidamente uniformados y listos para realizar sus labores.
- Deberán de presentarse con higiene y sin ningún tipo de piercing o algo similar
- Checar que todo se encuentre suministrado de la mejor manera para realizar el mejor servicio en la captación de clientes.
- Preparar sus tareas de acuerdo a la asignación proporcionada por el supervisor para el manejo en la atención de cada cliente.
- No fumar
- No masticar chicle
- No consumir bebidas alcohólicas tampoco presentarse bajo efectos del mismo en caso de presentarse con aliento a alcohol se regresará a su casa para una posible sanción posterior.
- Todo empleado deberá de presentarse con su uniforme completo (zapatos limpios, gafete camisa del restaurante fajados, para el caso de la cocina deberán de presentarse con su uniforme gorro y su calzado apropiado.
- El empleado que no presente su gafete no se le dará funciones para realizar su trabajo.
- Traer su equipo de trabajo completo
- Queda prohibido el uso del celular en el área de trabajo para cada uno de los empleados del restaurante.

## **RELACIONES FAMILIARES O DE PAREJA**

- Están prohibidas las relaciones amorosas entre jefe y subordinado ni entre compañeros directos. Si esto sucediera cada empleado debe comprometerse a notificarlo a Recursos Humanos. Una vez analizado el caso la gerencia tratará de hacer una reubicación de departamento o jornada; de no ser posible se tomarán las medidas que se estimen correspondientes
- En caso de ser pareja y se contratan igualmente deberán laborar en departamentos separados.

## **TARDÍAS, ASISTENCIA Y PERMISOS.**

- La asistencia es obligatoria, cada empleado debe apegarse 100% a su horario de trabajo.
- Es prohibido llegar tarde, después de 3 llegadas tardías (entiéndase después de 5 minutos de la hora de entrada) al mes sin justificación de peso se le rebajará de la planilla el tiempo correspondiente.
- Una ausencia injustificada será motivo de rebajo del día en la planilla. Si es por enfermedad se deberá presentar el comprobante médico o incapacidad emitido por de Seguro Social o comprobantes de servicios de salud privados.
- Ante una eventual incapacidad el empleado tendrá dos días posteriores para presentar la misma al jefe o a recursos humanos.
- De igual manera, en caso de una emergencia o enfermedad repentina debe notificar a su supervisor inmediato, si éste no está disponible trate de comunicarse con el jefe, finalmente deje el mensaje en la recepción. Explique la causa y deje un teléfono activo donde pueda localizarle posteriormente.
- Si considera que llegará tarde, debe notificarlo a su supervisor con la mayor antelación posible para replantear la operación y no afectar otros departamentos o clientes. Queda a criterio del jefe rebajar o no el tiempo perdido.

## **POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL**

Restaurante El Cóbano está comprometido a brindar a todo su equipo de trabajadores las condiciones de trabajo sanas, libres de accidentes y enfermedades laborales, en armonía con el medio ambiente. Por medio del desarrollo de una cultura preventiva en todos los niveles del establecimiento que contribuya al mejoramiento continuo del personal, de los procesos operativos y administrativos, que proporcionen seguridad a clientes reales como potenciales.

- En el desarrollo de los procesos, se preservará la Salud Ocupacional de los trabajadores en todos los lugares de trabajo, bien sean propios o de terceros, de manera permanente, manteniendo ambientes laborales saludables, desarrollando el auto cuidado y aplicando las mejores prácticas de acuerdo a la estrategia corporativa.
- También se velará por mantener las condiciones de Salud Ocupacional adecuadas para los clientes que son de alta importancia y proveedores durante la permanencia en las instalaciones del negocio.
- Se establecerán los mecanismos para que las personas participen de manera activa y efectiva en la identificación y prevención de riesgos y en el fomento de hábitos de vida saludables.
- Todo trabajador deberá acatar y cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional y deberá utilizar, conservar y cuidar el equipo y elementos de protección personal y de seguridad en el trabajo que se le suministren de conformidad con los requerimientos propios del puesto para que sea contratado.  
Además, deberá acatar y hacer cumplir las medidas que tiendan a prevenir casos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que pudieran sufrir él o alguno de sus compañeros de trabajo.
- Ningún trabajador debe alterar o dañar voluntariamente los equipos de protección personal o negarse a usarlos sin motivo justificado.
- Los trabajadores responderán por las pérdidas o extravíos del equipo de seguridad y de los daños ocasionados en los mismos por culpa o dolo; esta responsabilidad se extenderá al caso de extravío o daño malicioso o negligente.

Es entendido que no serán responsables por el deterioro normal ni el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa confección.

# Anexo 5: Manual de Procedimientos

---



ELABORADO POR:

Consultores  
Gabriela Alexandra Rivera  
Erick Geovanny Sandoval

San Salvador, 24 de agosto de 2023

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos es uno de los instrumentos de apoyo concebidos para la operación de la cocina, planeación y administración de menús, y el proceso laborar bebidas para la degustación de clientes que visitan el Restaurante El Cóbano.

Teniendo como propósito ser una guía clara y específica que garantice el óptimo funcionamiento de las diferentes áreas del restaurante, así como los lineamientos específicos para los empleados. Comprende en forma ordenada y detallada los lineamientos a seguir en servicio a mesa, presentación de mesa, manejo higiénico de los alimentos, preparación y prácticas del personal.

El propósito de la realización del Manual de Procedimientos para el restaurante, es contribuir para que las ventas aumenten, así como manejar estándares de calidad y de servicio altos que permitan una mejora captación de clientes y por ende una mayor cobertura y representación en el mercado.

Es importante señalar que actualmente no existen procedimientos establecidos, por lo tanto, el personal realiza las cosas a criterio propio lo cual afecta directamente a la calidad del servicio y de los platillos y bebidas que ofrece el establecimiento.



## **LINEAMIENTOS PARA LA RUTINA POSTURA DE ATENCIÓN PARA EL SERVICIO A MESA**

### **Objetivo:**

Dar elementos para la postura de atención a clientes en el restaurante.

### **LINEAMIENTOS:**

El personal del establecimiento deberá cuidar los siguientes estándares de servicio a mesa:

- El trato del personal al cliente debe ser amable, formal y respetuoso.
- El personal deberá poseer posturas correctas y no hablar entre sí a la vista del cliente. No deberá fumar, ni comer o mascar cualquier alimento durante la prestación del servicio.
- El personal deberá ser confiable y buscará al máximo evitar que se cometan errores, principalmente en cuanto a la toma del pedido.

Deberán existir normas de cortesía documentadas y conocidas por parte de todo el personal.

Estas pueden considerar lineamientos como:

- El personal realizará el saludo temporal y personalizado.
- El mesero siempre deberá presentarse con el gafete diciendo su nombre.
- Los platos se servirán siempre por el lado derecho del cliente.
- Los servicios se retirarán siempre por el lado izquierda del cliente.
- El servicio empieza por la persona o dama de mayor jerarquía, siguiendo el orden de importancia.
- Se evitará al máximo el servir platos cruzándolos por delante de los otros clientes.
- Se ofrecerá siempre la carta al cliente en cuanto llega a la mesa.
- Nunca se solicita la propina de una manera directa al cliente.
- Al retirarse el cliente se le agradece su visita y se le invita a regresar al restaurante.
- Se le brindará al cliente una pequeña encuesta de satisfacción con el fin de recopilar aspectos relevantes para mejorar la atención y servicios que ofrece el restaurante.

## **LINEAMIENTOS PARA LA RUTINA PRESENTACIÓN DE SERVICIO A MESAS**

### **Objetivo:**

Dar elementos de referencia para la disposición de mesas bajo las modalidades en la presentación de mesas y sillas del restaurante.

- El aspecto de personal deberá estar uniformado de forma limpia y adecuada a la labor que realiza.
- La presentación de la cuenta siempre se realizará a petición de cada cliente y siempre se entregará en la carpeta correspondiente. En caso de facturación, ésta siempre se realizará ante la petición del cliente y se enviará por correo electrónico.

**Operación:**

Atractiva, atención esmerada a cliente. El personal debe ser altamente especializado. Todos los platillos se sirven por la derecha y se recogen por la izquierda del cliente, con excepción de la mantequilla, el pan y la ensalada que se colocan a la izquierda. Puede darse la preparación de ciertos platillos en la presencia del cliente. Opera en servicios de cena.



**LINEAMIENTOS PARA LA RUTINA MANEJO HIGIÉNICO DE ALIMENTOS EN COCINAS**

**Objetivo:** Establecer los puntos de control en cocina, para el manejo higiénico de alimentos y bebidas que ofrece Restaurante El Cóbano

**HERRAMIENTAS:**

- Equipos de cocina
- Sistema y utensilios de limpieza de equipos
- Estaciones de desinfección para mesas y sillas

- Soluciones desinfectantes para superficies inertes.

**LINEAMIENTOS:**

Se deberá tener la custodia de los siguientes lineamientos:

- Los pisos, techos y paredes deberán ser lisos y sin grietas.
- Las coladeras deberán tener rejillas, estar en buen estado y no propiciar estancamientos.
- Los focos y otras fuentes de iluminación deberán tener protección.
- El equipo como licuadoras, rebanadoras, procesadoras, mezcladoras, peladoras, y similares deberán ser lavados y desinfectados después de su uso. Así mismo se tendrá que ejecutar el desarmado, lavado y desinfectado al final de la jornada.
- Las estufas, hornos, planchas, salamandras y freidoras estarán limpias en todas sus partes, sin cochambre y en buen estado.
- Los extractores deberán estar sin cochambre y funcionando.
- Las tablas para picar deberán de ser de superficie lisa, esto es ser continuas, sin porosidad ni revestimientos, no deben de modificar el olor, color y sabor de los alimentos, no ser tóxicos ni reaccionar con los alimentos. Ante esto, se debe de evitar el uso de tablas de madera.
- Sólo se emplearán utensilios de superficie inerte.
- Los cuchillos, tablas y utensilios se lavarán y desinfectarán después de su uso, con productos específicos para dicho fin, o por inmersión en agua caliente a una temperatura de 75°C a 82°C por lo menos durante medio minuto.
- Empleo de trapos diferentes para alimentos crudos y alimentos preparados.
- Se deberán lavar y desinfectar los trapos utilizados en el área de preparación de alimentos.
- El almacenaje de utensilios deberá ser en un área específica y limpia.
- Las mesas de trabajo se limpian y desinfectan después de las jornadas de trabajo.
- Se da el uso de detergentes y desinfectantes en el lavado de utensilios.
- Uso de detergentes y desinfectantes en el lavado de vasos y vajillas.

- El establecimiento deberá integrar un sistema de secado de cubiertos, vajillas, vasos y utensilios bajo las siguientes modalidades:
  - A temperatura ambiente.
  - Con aire caliente.
  - Con toallas de papel o trapos que cumplan con estar limpios, de ser de buen tamaño, que eviten el contacto con las manos, y el estar destinados para este fin. Para esta modalidad, los trapos deberán tanto lavarse como desinfectarse después de su uso.
- Se deberá contar con instalaciones exclusivas para el lavado de manos, equipada con: jabón antibacteriano, cepillo con solución desinfectante, toallas desechables o secador de aire, bote de basura con bolsa de plástico.
- Los entrepaños, gavetas y repisas deberán estar limpias.
- Los botes de basura contarán con bolsa de plástico y permanecer tapados mientras no estén de uso.
- Se deberá contar con un programa de limpieza.
- Se deberá contar en la cocina con puntos específicos para: o Manipulación en frío o Manipulación en caliente o Espacio de término de platillos (mesa caliente preferentemente).

**RESTRICCIONES:**

- No permitir el avance de alimentos que están siendo preparados y en cuya preparación no se cumpla con un alguno de estos lineamientos.

**LINEAMIENTOS PARA LA RUTINA MANEJO HIGIÉNICO – PRÁCTICAS DEL PERSONAL**

**Objetivo:** Determinar los puntos de control en cocina, para el manejo higiénico de alimentos mediante las prácticas del personal del restaurante.

**HERRAMIENTAS:**

- 🚰 Estaciones exclusivas para el lavado de manos.

- ✚ Facilidades para el lavado de manos.
- ✚ Uniforme limpio y completo

**LINEAMIENTOS:**

- Todos los manipuladores de alimentos deben recibir una inducción en el manejo higiénico de alimentos, y por lo menos 80 por ciento debe recibir un curso de buenas prácticas de higiene y sanidad en la manipulación de alimentos.
- La presentación de todo el personal debe de ser pulcra: bañado, para los hombres afeitado, en caso de tener bigote recortado hasta la comisura de los labios, con el cabello cubierto completamente, así como vestir ropa limpia.
- Las uñas deben estar limpias, recortadas y sin esmalte.
- El personal del área de preparación de alimentos debe de utilizar uniforme limpio y completo (bata, filipina o delantal, red, turbante o cofia de colores claros que le cubran completamente el cabello).
- Todo el personal debe de lavarse las manos con agua, jabón líquido antibacteriano, secarse con toallas desechables o aire caliente, antes de comenzar labores, manipular alimentos y vajilla limpia; después de: ausentarse del área de trabajo, manipular basura, sonarse la nariz, toser, rascarse, saludar de mano, ir al baño, manipular dinero o alimentos crudos, tocar las perillas, puertas o equipo sucio, o después de cualquier situación que implique contaminación.
- En el caso de usar guantes se debe exigir el lavado de manos antes de colocárselos. Estos deben de ser desechables y cambiarlos después de cada interrupción.
- Todo el personal debe lavarse las manos (forzosamente hasta la altura de los codos con agua y jabón líquido antibacteriano antes de iniciar labores y después de ir al baño) siguiendo el procedimiento señalado a continuación:

- Poner particular atención a las áreas por debajo de las uñas, entre los dedos, palma y dorso de las manos utilizando cepillo para su lavado.
- Frotar ambas superficies de las manos hasta la altura de los codos con agua, jabón líquido antibacteriano y cepillo.
- Enjuagar con agua.
- Secar con toalla de papel o aire caliente.
- Ninguna persona con heridas en las manos, brazos o cara, o con alguna enfermedad respiratoria, gastrointestinal o parasitosis transmisible deberá de trabajar en el área de preparación de alimentos.
- No se permite fumar, comer, masticar o beber en el área de preparación de alimentos. Cuando se proceda a probar la sazón de los alimentos preparados se deben utilizar para este fin platos y cubiertos específicos o desechables.

**REGISTROS:**

- Lista de verificación sobre el control de estos puntos críticos.

**LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Un proceso de selección de personal es el conjunto de pruebas divididas en distintas fases y etapas que tienen como objetivo encontrar a la persona ideal para el establecimiento en un puesto en concreto.

**LAS FASES DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Al momento de llevar a cabo un proceso de selección de personal es necesario tener en cuenta varias etapas clave para que este sea lo más eficiente posible.

**1. Valorar las necesidades del negocio.**

Para dar inicio al proceso la unidad solicitante debe existir una necesidad real de persona.

**2. Análisis de requerimiento.**

El supervisor de la unidad verificará la necesidad y avalará la respectiva solicitud, o la negará si considera que para satisfacer dicha necesidad bastará una reorganización de la unidad e informa al gerente del establecimiento su decisión.

**3. Solicitud al Gerente del Restaurante.**

Cuando el supervisor de la unidad, está de acuerdo con el requerimiento remite dicha solicitud al Gerente del restaurante con la debida justificante del puesto a solicitar, así como las diferentes actividades a realizar.

**4. Autorización.**

Sí la necesidad realmente existe y no puede ser cubierta con la respectiva reorganización de la unidad, se aprobará la requisición del personal y será remitida por el gerente del restaurante a la empresa vía outsourcing la cual se encargará de la búsqueda de candidatos y su selección, estos dos canales se forman con el objetivo de mantener un mejor control sobre el mismo.

**5. Análisis y remisión a la empresa vía outsourcing.**

El Gerente del Restaurante será quien apruebe o no la solicitud respectiva, la cual será remitida con su visto bueno a la empresa que se encargará de la búsqueda y selección de los candidatos más idóneos para el restaurante.

**6. Verificación si existencia de vacante**

Será la empresa encargada de RRHH, quien verifique si existen plazas vacantes adecuadas para el puesto solicitado o si es necesario crear una nueva plaza.

**7. Verificación y asignación de fondos.**

La empresa encargada del reclutamiento del RRHH verificará por medio de los estados financieros del negocio si existen fondos para la creación de la nueva plaza, o si se puede cubrir con las economías salariales o de no existir fuente de financiamiento el proceso se dará por concluido.

#### **8. Búsqueda de candidatos(as) dentro de la Institución**

Ya sea cuando exista una vacante con fondos o sea el contador quien determine que posee otra fuente de recursos para cubrir el compromiso salarial será el supervisor quien determinara si pueden existir candidatos idóneos para el puesto dentro del negocio, es decir, con las capacidades y competencias requeridas, esta se realiza con la idea fundamental de promover a los empleados que poseen la capacidad de asumir nuevas responsabilidades y contribuir al desarrollo del personal interno del restaurante.

#### **9. Los participantes internos se someten a evaluación.**

Los participantes del proceso de selección interno que cumplen con el perfil del puesto se evaluarán por el supervisor del restaurante para determinar su capacidad, esto se realizará de acuerdo a la solicitud de requerimiento de personal y será remitida al gerente del restaurante para su aprobación respectiva.

#### **10. Evaluación técnica y verifican referencias.**

La evaluación técnica será elaborada por el supervisor en coordinación con el gerente del restaurante para adecuarla a las necesidades reales de la institución adicionalmente los datos de los solicitantes serán verificados para determinar si el o los candidatos cumplen con los requisitos del puesto, determinando aquellos que tengan el perfil más adecuado al puesto.

#### **11. Se selecciono el candidato idóneo.**

Si dentro del Restaurante se determinó con las evaluaciones respectivas para el puesto el candidato idóneo continuara el proceso completando toda la documentación necesaria para su registro y autorización legalizada.

#### **12. Firma de contrato.**

El candidato seleccionado de forma interna procederá a la firma del respectivo contrato de acuerdo a la fecha en que inicie sus labores especificando el salario respectivo que recibirá con el periodo que comprende la contratación.

### **13. Búsqueda de Candidatos Externos**

Durante la búsqueda del nuevo personal será la institución contratada vía outsourcing será quien se encargará directamente de investigar y encontrar los perfiles de candidatos idóneos al puesto que el restaurante requiere.

### **14. Preparación de perfiles de candidatos.**

La institución contratada vía outsourcing preparará un reporte del perfil de los candidatos mejor evaluados y con las capacidades, habilidades, destrezas y competencias que el puesto requiere, dichos resultados son remitidos al gerente del restaurante para sea participe y conocedor del proceso.

### **15. Entrevista a profundidad.**

La empresa vía outsourcing desarrollará una entrevista a fin de conocer las expectativas del candidato o candidatos para el restaurante y dará el visto bueno a una terna de los candidatos mejor evaluados.

### **16. Selección de candidatos.**

Una vez la empresa via outsourcing ha realizado las pruebas a la terna de candidatos seleccionados para el puesto solicitado, se escogerá de dicha terna al candidato que desempeñará las funciones del puesto solicitado para el establecimiento.

### **17. Presentación del candidato final**

Luego de haber seleccionado al candidato final, la empresa contratada vía outsourcing le presentará la propuesta al gerente del restaurante el cual a su vez estará acompañado por el supervisor.

### **18. Firma del Contrato**

El candidato seleccionado procederá a la firma del respectivo contrato de acuerdo a la fecha en que inicie sus labores especificando el salario respectivo que recibirá con el periodo que comprende la contratación.

**19. Presentación del nuevo personal.**

Será el gerente del restaurante junto con el supervisor quienes presentan al nuevo personal al equipo de trabajo, esto con la finalidad de integrarlo a los objetivos y metas del restaurante.

**20. Periodo de Inducción y adaptación**

Posterior a la contratación del nuevo personal este recibirá una pequeña inducción del supervisor del restaurante especificándole sus funciones y tareas asignadas de acuerdo al puesto que desempeñará.

# Anexo 6: Manual de Empleados

---



ELABORADO POR:

Consultores  
Gabriela Alexandra Rivera  
Erick Geovanny Sandoval

San Salvador, 24 de agosto de 2023

## **BIENVENIDO RESTAURANTE EL CÓBANO**

Como miembro del equipo de Restaurantes El Cóbano, usted es una parte importante para este establecimiento el cual se encuentra completamente dedicado a servir a sus clientes.

Nuestro éxito manteniendo una alta calidad que nuestros clientes han llegado a esperar, es posible sólo gracias a personas como usted y sus compañeros de trabajo.

Debido a que usted es importante para el éxito del restaurante, queremos que esté completamente familiarizado con sus responsabilidades en su lugar de trabajo, así como con el paquete de salario y beneficios al que tiene derecho como empleado de dicho establecimiento.

Este manual es suyo. El cual se elaboró con la intención de que se aplique a todos los empleados del Restaurante El Cóbano. Todo empleo es sobre una base "a voluntad", lo que significa que su relación laboral con la empresa sólo durará el tiempo que sea mutuamente aceptable. El empleado o la Empresa pueden terminar el empleo en cualquier momento, con o sin causa.

Este manual ha sido diseñado con el sólo propósito de fomentar un mejor ambiente de trabajo y de ninguna manera debe interpretarse como que crea un contrato expreso o implícito de empleo entre el empleado y el restaurante, por ello no existirá ninguna promesa de ningún tipo con respecto a las condiciones de trabajo, el empleo continuado o cualquier otro tema. El Restaurante El Cóbano podrá revisar, eliminar o complementar cualquier política, práctica o procedimiento en este manual en cualquier momento a su entera discreción.

### **VALORACIÓN AL CLIENTE**

Los clientes se encuentran entre los valores principales de nuestra organización. Cada empleado representa Al restaurante El Cóbano frente a nuestros clientes y el público.

La manera en que realizamos nuestras responsabilidades de trabajo da una imagen de toda nuestra organización. Los clientes nos juzgan a todos por la forma en que son tratados por cada empleado.

Es por ello, que una de nuestras primeras prioridades de negocio es ayudar a cualquier cliente o cliente potencial. No hay nada más importante que ser cortés, amable, servicial y rápido en la atención dada a los clientes.

Nuestro contacto personal con el público, nuestros modales al teléfono y las comunicaciones que enviamos a nuestros clientes son un reflejo no sólo de nosotros mismos, sino también de la profesionalidad del establecimiento, las relaciones positivas con los clientes no sólo mejoran la percepción del público o la imagen del restaurante, sino que también dan lugar a una mayor fidelidad

de los clientes y una mayor ganancia que permitan incrementar los salarios y/o bonificaciones para los empleados. Cada uno de nuestros puestos de trabajo depende de nuestra capacidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### **ÉTICA Y CONDUCTA DE NEGOCIOS.**

La reputación del Restaurante El Cóbano se fundamenta sobre los principios de trato justo y la conducta ética de sus empleados. La popularidad de integridad y excelencia requiere seguir cuidadosamente el espíritu y la letra de todas las leyes y reglamentos aplicables, así como un escrupuloso respeto de los más altos estándares de conducta e integridad personal.

El éxito continuado del establecimiento depende de la confianza de nuestros clientes y estamos dedicados a preservar esa confianza. Los empleados tienen un deber con sus clientes de actuar de manera que obtengan la confianza continuada del público.

Restaurante El Cóbano cumplirá con todas las leyes y reglamentos aplicables y espera que sus Gerentes, personal administrativo y empleados realicen los negocios de acuerdo con la letra, el espíritu y la intención de todas las leyes pertinentes y de abstenerse de cualquier conducta ilegal, deshonesto o poco ética.

Por lo general el uso de un buen criterio, basado en principios éticos y morales, será una guía para una conducta aceptable y profesional. Si surge una situación en la que no es capaz de determinar el curso de acción apropiado, el asunto debe ser discutido con su Supervisor inmediato y, si es necesario, con el Gerente del restaurante (dueño).

El incumplimiento de este estándar de éticas de negocio y conducta podría dar lugar a medidas disciplinarias, incluyendo hasta la posible terminación del empleo.

### **CONFLICTO DE INTERESES**

Los empleados deben evitar situaciones que dan lugar a conflictos de intereses, reales o potenciales, o la apariencia de un conflicto de interés. Las siguientes directrices proporcionan una orientación general, lo que permite a los empleados buscar más explicaciones sobre cuestiones relacionadas con las normas de comportamiento aceptables.

Un conflicto, real o potencial, de interés puede ocurrir cuando un empleado está en condiciones de influir en una decisión que pueda resultar en un beneficio personal para ese empleado, o para un pariente de ese empleado, como resultado de los negocios del Restaurante El Cóbano. También es un conflicto de interés para un empleado o un pariente de un empleado aceptar una mordida, soborno,

regalo sustancial o una consideración especial como consecuencia de cualquier transacción o negocio que incluya la participación de este en el establecimiento. A efectos de esta política cualquier persona que esté relacionada por sangre o matrimonio con un empleado, o que vive con el empleado, puede ser considerada como "pariente".

Los empleados no tienen permiso para contratar directamente a un amigo personal o pariente. La decisión de contratación debe tomarla el Gerente de la empresa. Los empleados tampoco tienen permiso para supervisar o informar a un amigo personal o pariente que haya sido contratado.

Un conflicto de interés, real o potencial, puede ocurrir también cuando los empleados actuales se involucran en relaciones personales cercanas, en las que un empleado está en condiciones de afectar los términos o condiciones de empleo de otro empleado. Se considera un conflicto de interés para los empleados del Restaurante El Cóbano el uso de las instalaciones, equipo, tiempo o fondos para asuntos personales y tales acciones están estrictamente prohibidas.

Si un empleado percibe que podría existir un conflicto de interés real o potencial debe reportar la situación al dueño de forma que puedan adoptarse medidas para proteger los intereses del negocio. Los empleados que participen en un conflicto de interés real o que no informan de posibles conflictos de interés, están sujetos a una acción disciplinaria incluyendo, pero no limitada al despido inmediato.

Cualquier empleado que tenga un trabajo con otra organización debe demostrar un rendimiento satisfactorio en sus responsabilidades laborales en todo momento. Se espera que todos los empleados cumplan los estándares de rendimiento de trabajo establecidas por el establecimiento y estarán sujetos a las demandas de trabajo y calendario de trabajo, independientemente de cualquier otro requisito de trabajo que tengan fuera de la empresa.

## **COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS**

Para Restaurante El Cóbano se consideran que las condiciones de trabajo, salarios y beneficios que ofrecen a sus empleados son competitivas y acordes a sus habilidades y capacidades. Si los empleados tienen preocupaciones sobre las condiciones de trabajo o la paga, se recomienda encarecidamente hablar de estas preocupaciones al gerente general del establecimiento.

La experiencia ha demostrado que cuando los empleados tratan de manera abierta y directamente con el Supervisor y el Gerente General, el ambiente de trabajo puede ser excelente, las comunicaciones pueden ser claras y las actitudes pueden ser positivas. Por ello es que el Restaurante El Cóbano demuestran ampliamente su compromiso con sus empleados al responder eficazmente a sus preocupaciones.

Restaurante El Cóbano busca motivar a sus empleados a usar su creatividad y conocimiento del trabajo para descubrir maneras de ahorrar tiempo, simplificar los procedimientos de trabajo, reducir los residuos, mejorar la calidad y eliminar los accidentes o riesgos. En el cual se envíen las sugerencias e ideas de mejoramiento en los procedimientos de cada departamento con su gerente (dueño) del establecimiento.

A fin de proteger y mantener comunicaciones directas empleador/empleado, será necesario proteger el derecho de cada empleado a hablar por sí mismo.

### **PROGRAMA DE REFERIDOS A LOS EMPLEADOS**

Restaurante El Cóbano se enorgullece de su proceso de reclutamiento y selección de personal cualificado. Este establecimiento siempre está buscando la mejor gente y ¡¡usted puede ayudar!! Está demostrado por investigaciones, y nuestra propia experiencia lo apoya, que los empleados que entran en nuestra organización gracias a referencias de otros empleados son excelentes colaboradores, se quedan con nosotros más tiempo y son más rentables para reclutar.

### **TERMINACIÓN DEL EMPLEO**

Los empleados normalmente terminan su relación laboral con Restaurante El Cóbano de una de las cuatro siguientes maneras:

- Renuncia
- Despido
- Cese
- Retiro

Si el empleado inicia las renunciaciones y jubilaciones, también conocidas como separación "voluntaria", todos los salarios devengados se pagarán en el siguiente ciclo de pago.

Si el empleador inicia despidos y ceses, también conocidos como separación "involuntaria", todos los salarios devengados se pagarán dentro del período de 6 días desde la fecha de terminación.

## **INTRODUCCIÓN / CLASIFICACIONES DE EMPLEO**

### **CLASIFICACIONES**

La elegibilidad para los beneficios varía dependiendo de la clasificación de su puesto. Las clasificaciones son:

**Jornada completa:** Cualquier empleado que está programado regularmente para trabajar treinta (30) o más horas a la semana por un período indeterminado. Los empleados a tiempo completo son elegibles para los beneficios proporcionados por la Empresa.

**Empleado por Hora Variable:** Cualquier empleado que trabaja un horario regular de menos de treinta (30) horas por semana. Los empleados por hora variable no son elegibles para los beneficios.

### **TIEMPO LIBRE PAGADO**

Restaurante El Cóbano reconocen la importancia de tomar tiempo libre para vacaciones planeadas, enfermedades y asuntos personales. Tiempo Libre Pagado (PTO, por sus siglas en inglés) ofrece una mayor flexibilidad en la gestión de su tiempo libre y le permite recibir remuneración durante tales ausencias. Nuestro plan de PTO se basa en su servicio continuo, medido desde su fecha de contratación. Los empleados por TIEMPO COMPLETO reciben PTO de acuerdo con el siguiente calendario:

#### **Duración de las Vacaciones:**

Será elegible para las vacaciones después de completar 1 año de trabajo continuo. La semana de vacaciones pagadas se determinará dividiendo por 52 las horas totales trabajadas en un año. Si el empleado no toma sus vacaciones entre el momento en que es elegible y su aniversario de empleo el siguiente año, perderá las vacaciones acumuladas.

### **BENEFICIOS DEL SEGURO**

Restaurante El Cóbano se complacen en ofrecer beneficios de seguro de salud a sus empleados, la naturaleza, el importe y las condiciones de todos los beneficios a los empleados se rigen por los documentos del plan de beneficios o cualquier otro documento rector y no por este Manual. Los Restaurantes El Cóbano tienen el derecho exclusivo de cambiar o modificar los planes o cambiar de proveedor para planes de beneficios.

Restaurante El Cóbano se encargará de una parte de las primas de seguro médico cuando se satisfagan los requisitos de elegibilidad. El empleado es responsable del pago de las primas por los cónyuges y/o de los niños, de ser elegidos, y todas las primas de seguros dentales y de visión.

### **LICENCIA – DUELO**

Restaurante El Cóbano permite hasta un máximo de tres (3) días de licencia sin goce de sueldo a sus empleados elegibles cuando hay una muerte en la familia. Los empleados a tiempo parcial, temporales y/o recién contratados igualmente son elegibles para este beneficio.

La licencia por duelo se limita a ausencias por la muerte de una madre, padre, hermana, hermano, cónyuge, hijo, hijastro, nieto, suegra, suegro, padrastro, abuelo o cualquier persona actuando legalmente en uno de las posiciones familiares descritas anteriormente. Las solicitudes de licencia se hacen al Gerente del Restaurante. Un formulario de "Petición de Tiempo Libre y Licencia" debe completarse indicando el número total de días requeridos, su relación con el fallecido y contar con la aprobación del supervisor o en su con el dueño del establecimiento.

### **PUNTUALIDAD Y RELOJ DE FICHADO**

Los empleados no deben fichar antes de sus horas de comienzo de turno, ni deben fichar de salida más tarde de sus horas asignados de fin de turno, a menos que hayan sido instruidos por un Gerente para empezar a trabajar temprano o trabajar hasta tarde. Del mismo modo, los empleados no deben fichar hasta que estén listos y preparados para comenzar sus tareas asignadas y no deben fichar a menos que hayan terminado completamente con su trabajo para el día

Dentro del restaurante se deben mantener registros de tiempo exactos de todos los empleados y cada empleado es el principal responsable de hacer posible que el establecimiento pueda tenerlos. La grabación correcta del tiempo de trabajo y el cumplimiento de los procedimientos de registro de horas del negocio están en cada descripción de trabajo para cada empleado, independientemente de que tales tareas estén detalladas en dicho documento. Ningún empleado puede alterar o modificar su registro de tiempo, fichar por otro empleado o alterar o modificar de ninguna manera el registro de tiempo de otro empleado, a menos que esté específicamente instruido o permitido a hacerlo por arte del Gerente. Ningún empleado puede trabajar sin registrar adecuadamente el tiempo trabajado.

Los empleados deben revisar sus hojas de tiempo al final de cada turno y entregárselas al Gerente. El incumplimiento de fichar correctamente las entradas y salidas es una carga para los otros empleados que deben gestionar esa negligencia y dará lugar a una acción disciplinaria incluyendo hasta el despido y pueden afectar negativamente las revisiones para aumento de sueldo y también las evaluaciones del desempeño.

### **CONDICIONES METEOROLÓGICAS EXTREMAS Y DESASTRES NATURALES**

Cuando condiciones meteorológicas extremas o un desastre natural causen cierres de carreteras, o cuando hay graves inundaciones u otras circunstancias que impidan a los empleados viajar de manera segura desde y hacia el trabajo, los empleados deben llamar a la oficina del restaurante tan pronto como la comunicación telefónica sea posible.

El restaurante El Cóbano tratará de darle instrucciones a seguir si el lugar de trabajo estará cerrado debido a los daños en la infraestructura o carreteras que conducen al establecimiento

### **DISTRIBUCIÓN DE PROPINAS**

Los camareros/meseros deben resguardar su propina la cual oscilara en un 3% de las ventas totales del servicio del restaurante durante el turno trabajado. Es necesario aclarar que el no declarar del monto total de propinas obtenidas puede dar lugar a una acción disciplinaria incluyendo hasta el despido, esto debido al control de cada proceso financiero que se lleve dentro del Restaurante.

### **POLÍTICA CONTRA EL ACOSO/DISCRIMINACIÓN**

Para el Restaurante El Cóbano es de gran importancia el compromiso de proporcionar a todos los empleados un lugar de trabajo libre de acoso o discriminación ilegal por motivos de raza, color, religión, sexo (incluyendo el acoso debido al embarazo, el parto o condiciones médicas relacionadas), origen nacional, edad, discapacidad, información genética, condición de veterano o cualquier otro estado protegido. Nuestra política es mantener un ambiente de trabajo libre de cualquier forma de acoso o discriminación ilegal e insistir en que todos los empleados sean tratados con dignidad, respeto y cortesía. El establecimiento prohíbe y no tolera acoso o discriminación ilegal por parte del gerentes o supervisor, compañeros de trabajo, proveedores o clientes.

### **SEGURIDAD**

La política del Restaurante el Cóbano será el mantener un estricto control sobre la entrada a los locales, el acceso a los lugares de trabajo y a los registros, la información de la computadora y dinero en efectivo u otros artículos de valor monetario. Los empleados que tienen asignadas llaves, se les da acceso especial o se les asigna responsabilidades de trabajo en relación con la seguridad del resguardo, la seguridad o confidencialidad de dichos registros, equipo material u otros artículos de valor monetario o de negocio, se le requerirá que usen el buen juicio y la discreción en el desempeño de sus funciones y serán considerados responsables de cualquier mala conducta o indiscreción.

### **VESTIMENTA Y APARIENCIA DE LOS EMPLEADOS**

Los empleados deben vestirse adecuadamente para el trabajo. Las ropas y las joyas holgadas son peligrosas mientras se trabaja. Se le puede mandar a casa si no está vestido adecuadamente para su trabajo. Aunque la higiene personal es fundamental para estar presentable ante los clientes es imprescindible para la protección de su salud. Los empleados deben bañarse y cepillarse los dientes antes de ir a trabajar y tener sus uñas recortadas y limpias.

## **USO DE TELÉFONOS MÓVILES**

Los empleados tienen prohibido el uso de su teléfono celular mientras que están realizando sus labores dentro del establecimiento. El incumplimiento de la política de teléfono celular puede resultar en una acción disciplinaria incluyendo hasta el despido. Se prohíbe el uso personal del teléfono celular, incluidos los mensajes de texto y todas las otras funciones del teléfono, durante las horas de trabajo del negocio. Se espera que los teléfonos celulares personales se mantengan en el modo vibración y devuelva las llamadas telefónicas sólo durante su descanso para comer. La dirección se reserva el derecho a establecer políticas de uso de teléfono individuales.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SEGURIDAD**

Restaurante El Cóbano respeta la privacidad individual de sus empleados. Sin embargo, no puede esperar que los derechos de privacidad se extiendan a la conducta relacionada con trabajo o el uso de equipos, suministros, sistemas o propiedad del mismo. La información, computadoras, programas, aplicaciones, servicios y equipos de redes internas, equipos y de servicios de comunicaciones por voz y los datos de los clientes son recursos y propiedad del restaurante que se utilizarán exclusivamente para los negocios legítimos de la Empresa. El uso de estos recursos para cualquier propósito privado o cualquier beneficio personal o privado, está estrictamente prohibido.

El propósito de esta política es informar de que no existe ninguna expectativa razonable de privacidad en relación con el uso de estos equipos, suministros, sistemas o propiedad, ni tampoco puede retener cualquier información contenida por ellos, ya que estos recursos son exclusivos del restaurante.

Las cuentas de correo electrónico del Restaurante El Cóbano se proporcionan solamente para las comunicaciones relacionadas con los negocios que se tiene con cada cliente. Los empleados sólo tienen permitido dar su dirección de correo electrónico a los amigos, familiares y compañeros de trabajo conocidos. Además, se prohíbe el uso de la dirección de correo electrónico para cualquier otro propósito.

## **POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Todos los empleados (Gerentes y Personal) estarán sujetos a evaluaciones del servicio al cliente al azar. Los puntos de un empleado se basarán en una evaluación detallada incluyendo, pero no limitada a lo siguiente:

- Preparación y Presentación de comida
- Servicio al Cliente (Amabilidad, Atención)
- Puntualidad

- Incentivar más ventas
- Conocimiento de los platos del Menú
- Limpieza

**ACUSE DE RECIBO - MANUAL DEL EMPLEADO**

Este manual reemplaza a todos los memorándums, materiales y manuales anteriores. La información de este manual no es un contrato de ningún tipo. Aparte de la política de empleo “a voluntad” de la Empresa, la información contenida en este Manual del Empleado puede ser cambiada en cualquier momento.

Dado que la información, las políticas y beneficios descritos en este Manual del Empleado están sujetos a cambio en cualquier momento, reconozco que se pueden realizar revisiones al Manual del Empleado, con excepción de la política de empleo a voluntad del negocio. Todos estos cambios generalmente se comunican a través de avisos oficiales y entiendo que la información revisada puede reemplazar, modificar o eliminar las políticas existentes.

Se entiende que habrá otras políticas y procedimientos individuales presentados en reuniones del personal y a través de mi Gerente que no están incluidas en este manual, pero yo soy responsable de cualquier modo de conocer y cumplir con estas políticas.

NOMBRE DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

# Anexo 7: Gastos Preoperativos

---



ELABORADO POR:

**Consultores**  
**Gabriela Alexandra Rivera**  
**Erick Geovanny Sandoval**

San Salvador, 24 de agosto de 2023

A continuación, se presentan los Costos Incrementales para el Restaurante, a nivel de inversiones:

<b>Costos Incrementales de Pre-Inversión, Inversión y Post-Inversión del Restaurante (CI de PIP)</b>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>COSTOS CON PIP (I = A + B + C)</b>	\$ 120,527.91	\$ 106,604.31	\$ 111,934.52	\$ 121,619.37	\$ 132,152.00
Pre - Inversión (A)	\$ 3,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estudio de Prefactibilidad	\$ 1,000.00				
Estudio de Factibilidad	\$ 2,000.00				
Inversión (B)	\$ 16,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Revisión Técnica	\$ 2,000.00				
Remodelación	\$ 7,000.00				
Formalización	\$ 7,000.00				
Post - Inversión (C)	\$ 101,527.91	\$ 106,604.31	\$ 111,934.52	\$ 121,619.37	\$ 132,152.00
Operación y Mantenimiento	\$ 101,527.91	\$ 106,604.31	\$ 111,934.52	\$ 121,619.37	\$ 132,152.00
<b>COSTOS SIN PIP (II)</b>	\$ 101,527.91	\$ 106,604.31	\$ 111,934.52	\$ 121,619.37	\$ 132,152.00
Operación y Mantenimiento sin PIP	\$ 101,527.91	\$ 106,604.31	\$ 111,934.52	\$ 121,619.37	\$ 132,152.00
<b>COSTOS INCREMENTALES</b>	\$ 19,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Asimismo, son detallados los gastos preoperativos, relacionados al proceso de formalización del negocio:

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<b>Gastos de escrituración de la empresa</b>	1	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>Matricula de comercio</b>	1	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>Elaboración del sistema contable</b>	1	\$ 300.00	\$ 300.00
<b>Legalización de libros contables</b>	1	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>Papelería de facturación</b>	1	\$ 300.00	\$ 300.00
<b>Registro de IVA/NIT</b>	1	\$ 25.00	\$ 25.00
<b>Honorarios de Abogado</b>	1	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>Honorarios de Contador</b>	1	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>Permisos y licencias</b>	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
<b>Impuestos Municipales</b>	1	\$ 800.00	\$ 800.00
<b>Total de Gastos Pre-Operativos</b>			<b>\$ 6,025.00</b>

# Anexo 8: Inversiones en Activos

---



ELABORADO POR:

**Consultores**  
**Gabriela Alexandra Rivera**  
**Erick Geovanny Sandoval**

San Salvador, 26 de agosto de 2023

A continuación, se presenta detalle de los activos a comprar:

<b>Activos de mediano plazo: Inversiones en activos depreciables entre 1 y tres años o mas</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>	<b>Vida útil en meses</b>	<b>Depreciación mensual</b>
<b>Cuadros Decorativos</b>	10	\$ 15.00	\$150.00	24	\$ 6.25
<b>Vajillas Artesanales</b>	5	\$ 20.00	\$100.00	24	\$ 4.17
<b>Siluetas decorativas de yeso</b>	4	\$ 15.00	\$ 60.00	24	\$ 2.50
<b>Utensilios de Acero</b>	1	\$300.00	\$300.00	36	\$ 8.33
<b>Muebles organizadores</b>	2	\$700.00	\$1,400.00	36	\$ 38.89
<b>Exhibidor para Bar</b>	2	\$150.00	\$ 300.00	36	\$ 8.33
<b>Licuadora</b>	1	\$60.00	\$ 60.00	24	\$ 2.50
<b>Cafetera</b>	1	\$45.00	\$ 45.00	24	\$ 1.88
<b>Mesas elaboradas artesanalmente</b>	10	\$175.00	\$1,750.00	36	\$ 48.61
<b>Sillas elaboradas artesanalmente</b>	50	\$25.00	\$1,250.00	36	\$ 34.72
<b>Total en activos de Mediano plazo</b>			<b>\$5,415.00</b>		<b>\$ 156.18</b>
<b>Activos de largo plazo. Inversiones que son depreciables en un tiempo mayor cinco años</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>	<b>Vida útil en meses</b>	<b>Depreciación mensual</b>
<b>Mesas de Trabajo Metálicas</b>	2	\$ 250.00	\$ 500.00	120	\$ 4.17
<b>Estufa</b>	1	\$ 500.00	\$ 500.00	60	\$ 8.33
<b>Congelador</b>	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	60	\$ 18.33
<b>Lavavajillas</b>	1	\$ 700.00	\$ 700.00	60	\$ 11.67
<b>Total de Activos de Largo plazo</b>			<b>\$ 2,800.00</b>		<b>\$ 42.50</b>
<b>Resumen de Inversiones</b>					
<b>Concepto</b>			<b>Total</b>		<b>Depreciación mensual</b>
<b>Total de gastos pre operativos</b>			\$ 6,025.00		
<b>Total activos corto plazo</b>			\$ -		
<b>Total activos mediano plazo</b>			\$ 5,415.00		
<b>Total activos largo plazo</b>			\$ 2,800.00		
<b>Total de Inversiones del Proyecto</b>			<b>\$ 14,240.00</b>		<b>\$ 198.68</b>

# Anexo 9: Evaluación Financiera

---



ELABORADO POR:

**Consultores**  
**Gabriela Alexandra Rivera**  
**Erick Geovanny Sandoval**

San Salvador, 24 de agosto de 2023

En seguida, se presentan los supuestos tomados en consideración para la evaluación financiera:

### 1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

1.1. FONDOS PROPIOS		
<b>APORTE DE EMPRESARIO</b>	<b>\$</b>	<b>23,000.00</b>
1.2. CREDITOS BANCARIOS		
<b>MONTO ESTIMADO DEL CRÉDITO</b>	<b>\$</b>	<b>60,000.00</b>
<b>TASA DE INTERÉS DEL CRÉDITO</b>		9.00%
<b>AÑOS PLAZO DEL CRÉDITO (AÑOS)</b>		15
<b>PERÍODO DE GRACIA (AÑOS)</b>		
2. SUPUESTOS GENERALES	del año 2 al 3	del año 4 al 5
<b>INCREMENTOS ANUALES EN VENTAS</b>	25%	35%
<b>INCREMENTOS EN EL PRECIO DE VENTA AÑO</b>	15%	20%
<b>INCREMENTOS EN COSTOS ANUALES</b>	12%	15%
<b>INCREMENTOS SALARIALES ANUALES</b>	10%	12%
<b>INCREMENTO EN LOS GASTOS DE VENTA</b>	15%	20%
<b>INCREMENTOS EN GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	15%	20%
<b>INCREMENTOS EN GASTOS DE OPERACIÓN</b>	15%	20%
<b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	30%	30%
<b>TASA DE DESCUENTO PARA CÁLCULO DEL VAN</b>	15%	16%

Partiendo de ello, se elaboró para 5 años, de 2024 a 2028 lo siguiente:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Costos.
- Presupuesto de Gastos Administrativos, de Ventas y Operativos.

Estos datos, sirvieron de base para presentar los Estados Financieros Proforma:

✓ Balance General.

Cuenta / Año	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Activos Corrientes</b>					
<b>Efectivo y cuentas en bancos</b>	\$ 43,180.86	\$ 33,648.96	\$ 52,633.43	\$ 127,827.66	\$ 305,318.31
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Inventarios y materias primas</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total activos Corrientes</b>	<b>\$ 43,180.86</b>	<b>\$ 33,648.96</b>	<b>\$ 52,633.43</b>	<b>\$ 127,827.66</b>	<b>\$ 305,318.31</b>
<b>Activos de mediano plazo</b>					
<b>Equipo, mobiliario y Herramientas</b>	\$ 5,415.00	\$ 5,415.00	\$ 5,415.00	\$ -	\$ -
<b>Depreciaciones</b>	\$ 1,874.17	\$ 3,748.33	\$ 5,415.00		\$ -
<b>Total activos Mediano Plazo</b>	<b>\$ 3,540.83</b>	<b>\$ 1,666.67</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Activos de largo plazo</b>					
<b>Maquinaria, mobiliario y equipo</b>	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
<b>Depreciaciones</b>	\$ 510.00	\$ 1,020.00	\$ 1,530.00	\$ 2,040.00	\$ 2,550.00
<b>Total activos Largo Plazo</b>	<b>\$ 2,290.00</b>	<b>\$ 1,780.00</b>	<b>\$ 1,270.00</b>	<b>\$ 760.00</b>	<b>\$ 250.00</b>
<b>Total activos</b>	<b>\$ 49,011.69</b>	<b>\$ 37,095.62</b>	<b>\$ 53,903.43</b>	<b>\$ 128,587.66</b>	<b>\$ 305,568.31</b>
<b>Pasivos Mediano y Largo Plazo</b>					
<b>Depreciación Acumulada</b>	\$ 2,384.17	\$ 4,768.33	\$ 6,945.00	\$ 7,455.00	\$ 7,965.00

<b>Créditos Bancarios</b>	\$ 58,016.80	\$ 55,847.56	\$ 53,474.83	\$ 50,879.52	\$ 48,040.75
<b>Impuestos por pagar</b>	\$ -	\$ -	\$ -		
<b>Total Pasivo Mediano y Largo Plazo</b>	<b>\$ 60,400.96</b>	<b>\$ 60,615.89</b>	<b>\$ 60,419.83</b>	<b>\$ 58,334.52</b>	<b>\$ 56,005.75</b>
<b>Capital</b>					
<b>Aportaciones de capital</b>	\$ 23,000.00	\$ (11,389.27)	\$ (23,520.27)	\$ (6,516.40)	\$ 70,253.15
<b>Utilidades retenidas</b>	-\$ 34,389.27	-\$ 12,131.00	\$ 17,003.87	\$ 76,769.54	\$ 179,309.42
<b>Total patrimonio</b>	<b>-\$ 11,389.27</b>	<b>-\$ 23,520.27</b>	<b>-\$ 6,516.40</b>	<b>\$ 70,253.15</b>	<b>\$ 249,562.56</b>
<b>Total Pasivos + Capital</b>	<b>\$ 49,011.69</b>	<b>\$ 37,095.62</b>	<b>\$ 53,903.43</b>	<b>\$ 128,587.66</b>	<b>\$ 305,568.31</b>
<b>Diferencia</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

✓ Estado de Resultados.

<b>Concepto / Año</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ventas totales</b>	<b>\$ 106,889.19</b>	<b>\$ 153,588.48</b>	<b>\$ 220,783.43</b>	<b>\$ 357,669.16</b>	<b>\$ 579,424.04</b>
Costo de los bienes vendidos	\$ 32,046.87	\$ 44,865.61	\$ 62,811.86	\$ 97,515.41	\$ 151,392.68
<b>Margen sobre ventas</b>	<b>\$ 74,842.33</b>	<b>\$ 108,722.86</b>	<b>\$ 157,971.57</b>	<b>\$ 260,153.75</b>	<b>\$ 428,031.37</b>
Gastos de Administración	\$ 35,576.33	\$ 39,767.72	\$ 44,473.30	\$ 51,151.11	\$ 58,898.46
Gastos de Ventas	\$ 24,119.70	\$ 27,136.50	\$ 30,545.69	\$ 35,490.99	\$ 41,285.68
Gastos de Operación	\$ 41,831.88	\$ 46,432.00	\$ 51,554.68	\$ 58,623.47	\$ 66,716.96
Depreciación	\$ 2,384.17	\$ 2,384.17	\$ 2,176.67	\$ 510.00	\$ 510.00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-\$ 29,069.75</b>	<b>-\$ 6,997.52</b>	<b>\$ 29,221.24</b>	<b>\$ 114,378.18</b>	<b>\$ 260,620.26</b>

Gastos financieros	\$ 5,319.52	\$ 5,133.48	\$ 4,929.99	\$ 4,707.41	\$ 4,463.95
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-\$ 34,389.27</b>	<b>-\$ 12,131.00</b>	<b>\$ 24,291.25</b>	<b>\$ 109,670.77</b>	<b>\$ 256,156.31</b>
Impuesto sobre la renta	\$ -	\$ -	\$ 7,287.37	\$ 32,901.23	\$ 76,846.89
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$ 34,389.27</b>	<b>-\$ 12,131.00</b>	<b>\$ 17,003.87</b>	<b>\$ 76,769.54</b>	<b>\$ 179,309.42</b>

✓ Estado de Flujos de Efectivo.

Cuenta / Año	2024	2025	2026	2027	2028
<b>(1) Saldo anterior de caja</b>	\$ 43,893.69	\$ 43,180.86	\$ 33,648.96	\$ 52,633.43	\$ 127,827.66
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>					
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	\$ 11,278.48	\$ 153,588.48	\$ 220,783.43	\$ 357,669.16	\$ 579,424.04
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	\$ 3,381.44	\$ 44,865.61	\$ 62,811.86	\$ 97,515.41	\$ 151,392.68
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 51,790.72	\$ 151,903.72	\$ 191,620.53	\$ 312,787.18	\$ 555,859.03
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	\$ -				
<b>Gastos de Administración</b>	\$ 2,963.44	\$ 39,767.72	\$ 44,473.30	\$ 51,151.11	\$ 58,898.46
<b>Gastos de Ventas</b>	\$ 1,845.43	\$ 27,136.50	\$ 30,545.69	\$ 35,490.99	\$ 41,285.68
<b>Gastos de Operación</b>	\$ 3,391.10	\$ 46,432.00	\$ 51,554.68	\$ 58,623.47	\$ 66,716.96
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 8,199.98	\$ 113,336.21	\$ 126,573.67	\$ 145,265.57	\$ 166,901.10
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	\$ 43,590.74	\$ 38,567.51	\$ 65,046.86	\$ 167,521.62	\$ 388,957.93
<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 43,590.74	\$ 38,567.51	\$ 65,046.86	\$ 167,521.62	\$ 388,957.93

<b>IMPUESTOS</b>	\$ -	\$ -	\$ 7,287.37	\$ 32,901.23	\$ 76,846.89
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 43,590.74	\$ 38,567.51	\$ 57,759.49	\$ 134,620.38	\$ 312,111.03
<b>DEPRECIACIÓN DEL EJERCICIO</b>	\$ 198.68	\$ 2,384.17	\$ 2,176.67	\$ 510.00	\$ 510.00
<b>UNDI + DEPRECIACIÓN DEL EJERCICIO</b>	\$ 43,789.42	\$ 40,951.67	\$ 59,936.15	\$ 135,130.38	\$ 312,621.03
<b>AMORTIZACIÓN DEL PRINCIPAL</b>	-\$ 172.14	-\$ 2,169.24	-\$ 2,372.73	-\$ 2,595.31	-\$ 2,838.77
<b>COMPRAS DEL ACTIVO FIJO</b>					
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-\$ 436.42	-\$ 5,133.48	-\$ 4,929.99	-\$ 4,707.41	-\$ 4,463.95
<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>	\$ 43,180.86	\$ 33,648.96	\$ 52,633.43	\$ 127,827.66	\$ 305,318.31

Y se llegó a los siguientes indicadores financieros:

<b>VAN</b>	<b>\$239,482.40</b>
<b>TIR</b>	<b>71%</b>
<b>Período de Recuperación (meses)</b>	<b>25.41</b>

Un período de recuperación de 2 años y un poco más de un mes, bajo una TIR rentable, equivalente al 71%, porque es mayor a la Tasa de Interés o Coste de Oportunidad, las razones financieras de retorno, comprueban que para 2024 y 2025 obtendrán pérdidas y en los siguientes años cambia:

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>RETORNO SOBRE LA INVERSION</b>	-25%	-6%	27%	108%	257%
<b>RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS</b>	-42%	-13%	38%	62%	60%

# Anexo 10: Plan de Marketing

---



ELABORADO POR:

Consultores  
Gabriela Alexandra Rivera  
Erick Geovanny Sandoval

San Salvador, 24 de agosto de 2023

## INTRODUCCIÓN

Cualquier negocio, sin importar el sector o tamaño, necesita apoyarse del marketing para sobrevivir en un mundo lleno de competitividad. Es por ello que, a menudo, se debe plasmar una aproximación de lineamientos a cumplir, bajo recursos determinados de tiempo y dinero, denominado Plan de Mercadeo.

La elaboración de este documento, se ha realizado luego de una investigación de mercado, en la que han sido abordados clientes reales del Restaurante El Cóbano, luego de conocer sus perspectivas respecto a frecuencias y preferencias de consumo.

El contenido del mismo, consta de un Marco Teórico, seguido del Análisis de la Empresa y Análisis del Entorno, para poder llegar al desarrollo del Plan que está segmentado en el Marketing Operativo y Marketing Digital de la empresa, lo que significa que en la primera parte, se abordan cuestiones determinantes de los intereses de la misma, tomando las 4Ps del marketing para generar las estrategias y tácticas, que sin duda alguna, requieren de un cronograma y se plantean instrucciones a seguir para contar con presencia a nivel digital.

Indiscutiblemente, se pretende que lo abordado en este Plan, sea de interés para el Propietario del negocio y que se pueda poner en práctica lo generado, a fin de mejorar las operaciones y obtener un crecimiento en las ventas.

## MARCO TEÓRICO

### Marketing

Según la American Marketing Association, la definición del término es la siguiente: “El Marketing es una actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar y cambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, asociados y sociedades en general”.

Es decir, el Marketing es una serie de estrategias, técnicas y prácticas que tienen como principal objetivo, agregar valor a las determinadas marcas o productos con el fin de atribuir una mayor importancia para un determinado público objetivo, los consumidores.

### Mercadólogo

Es el profesional encargado de diseñar, implementar y monitorear estrategias en torno a las 4P del marketing de una empresa.

### Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento en formato texto o presentación donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo.

Cualquier plan de marketing debe contener la siguiente estructura para que puedan desarrollarse adecuadamente todos sus correspondientes apartados:

- **Marketing analítico:** investigación inicial tanto de la propia empresa como del mercado y la competencia.
- **Marketing estratégico:** definición de la estrategia que vamos a seguir con nuestro plan de negocio.
- **Marketing operativo:** acciones que vamos a desarrollar para llevar a cabo nuestra estrategia, así como su viabilidad económica. En este punto se abordan las 4 P del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación, y en casos de empresas de servicios, se incluyen las 7 u 8 P, agregando a las anteriores Personas, Procesos y Posicionamiento.

Este documento suele tener un año de vigencia. Un plan de marketing es, por tanto, la guía que orienta a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento. En este documento, con una investigación desarrollada, el despliegue de su viabilidad económica, la delimitación de objetivos a corto y largo plazo y el cronograma con acciones a realizar, la empresa sabrá cuál es la mejor forma de atraer a los clientes potenciales y qué indicadores de desempeño son los que se tienen que medir.

## ANÁLISIS DE LA EMPRESA

### FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplias y propias Instalaciones.</li> <li>• Ubicación con fácil acceso.</li> <li>• Alta capacidad de producción de tilapias y en iniciación de camarones.</li> <li>• Ser recomendado de boca a boca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de turistas en la zona.</li> <li>• Crecimiento de ventas a domicilio y para eventos.</li> <li>• Identificación de nuevos segmentos y nichos de mercado.</li> <li>• Creación de tendencias de alimentación saludable.</li> <li>• Apertura de un segundo restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aún no se encuentra como el restaurante de mayor preferencia</li> <li>• Mano de obra por capacitar.</li> <li>• Recursos sin utilizar.</li> <li>• Inconvenientes en clientes al recibir platillos y bebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia directa e indirecta</li> <li>• Alzas en el costo de la maquinaria, mano de obra y materia prima.</li> <li>• Cambios en las preferencias de los consumidores.</li> <li>• Crisis económica.</li> </ul>

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### PESTEL

#### POLÍTICO

Aplicación del Reglamento Técnico Salvadoreño 03.56.01:12 Restaurantes y establecimientos gastronómicos similares. Especificaciones para la prestación del servicio.

#### ECONÓMICO

Ampliación de niveles de producción e inyección de capital.

#### SOCIAL

Divulgación en la zona de productos que ofrece.

#### TECNOLÓGICO

Adaptación de procesos productivos a maquinarias.

#### LEGAL

Utilización de reglas sanitarias, seguridad laboral y normativa del sector gastronómico.

**PLAN DE MARKETING**

**Objetivos**

**Objetivo General**

Crear el posicionamiento de marca a nivel digital para el Restaurante El Cóbano, que genere atracción de clientes potenciales y reales e incremento de ingresos en un 25% trimestralmente, para el período de enero a diciembre del año 2024.

**Objetivos Específicos**

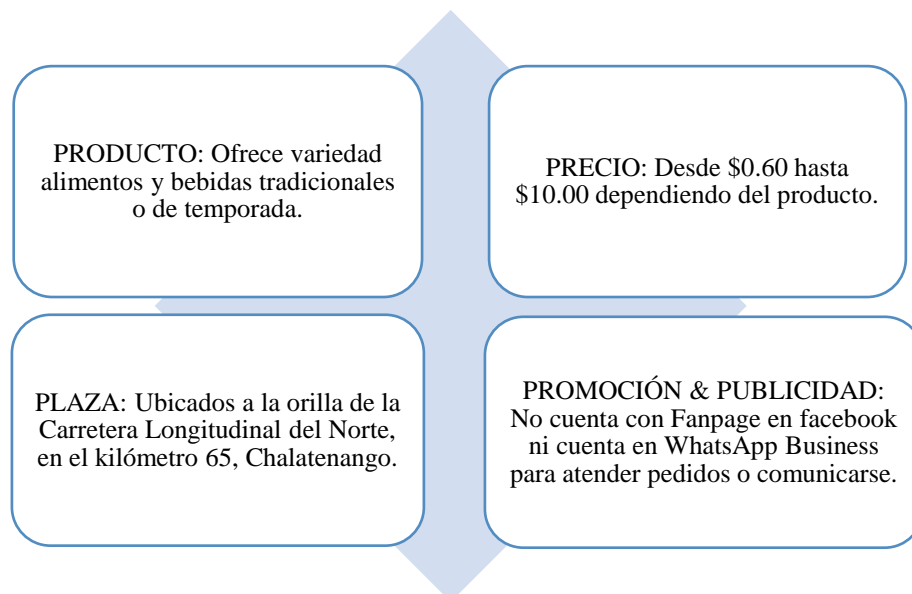
- Contar con una actualización de logotipo que permita identificación del Restaurante.
- Crear una Fanpage en Facebook para el posteo de videos e imágenes de platillos y bebidas del Restaurante.
- Dar seguimiento oportuno a pedidos y cotizaciones por medio de WhatsApp Business.
- Incrementar las ventas cada trimestre en un 25% para el año 2024.

**Técnica SMART**

Specific (específico)	Measurable (medible)	Attainable (alcanzable)	Relevant (relevante)	Timely (a tiempo)
<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
Incrementar las ventas	25% trimestralmente	Mejorando la calidad del servicio e imagen de instalaciones	Contribuyendo al posicionamiento de marca	En un año.

**Marketing Operativo y Digital**

**4Ps del Marketing**



<b>Estrategias y Tácticas de Marketing Operativo</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Período para Ejecución</b>
<b>PRODUCTO</b>			
Crear menú digital e impreso de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Alimentos</b></li> <li>▪ <b>Bebidas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar los productos de cada categoría.</li> <li>• Tomarle fotografías y describir ingredientes brevemente.</li> <li>• Diseñar el menú de cada categoría usando la paleta de colores del restaurante.</li> <li>• Imprimir cada menú y postear los digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de productos.</li> <li>✓ Cámara o celular para toma de fotografías.</li> <li>✓ Computadora.</li> <li>✓ Impresor.</li> </ul>	2 semanas
Colocar letreros identificando los tipos de productos que se ofrecen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar los productos ofrecidos.</li> <li>• Identificar áreas donde van a colocarse los letreros.</li> <li>• Imprimir los letreros con tipografía legible y material resistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de productos.</li> <li>✓ Computadora.</li> <li>✓ Impresor.</li> </ul>	1 semana
Hacer un listado de productos o servicios disponibles para reservaciones especiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar los productos y servicios disponibles para reservaciones especiales.</li> <li>• Enlistar los paquetes a ofrecer.</li> <li>• Consultar a proveedores distintos para contar con la mejor opción para surtirse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado productos y servicios.</li> <li>✓ Listado de proveedores.</li> </ul>	1 semana
Contar con materiales duraderos y atractivo visual en los pedidos para llevar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizar desechables y revisar que puedan llevarse los productos de forma eficiente.</li> <li>• Comprar desechables, bolsas de papel, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cotizaciones de proveedores de desechables.</li> <li>✓ Tablas de precios de productos.</li> </ul>	2 días
<b>PRECIO</b>			
Establecer una tabla de precios de productos y servicios conforme a tamaños de reservaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar costos de producción incluyendo materia prima, mano de obra e indirectos.</li> <li>• Colocarle un margen de ganancia a los costos.</li> <li>• Enlistar precios de paquetes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de precios de materias primas, tiempos invertidos e indirectos.</li> </ul>	1 semana

Revisar la tabla de precios de alimentos y bebidas tradicionales, y lanzar descuentos para un día específico del mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar costos de producción incluyendo materia prima, mano de obra e indirectos.</li> <li>• Colocarle un margen de ganancia a los costos.</li> <li>• Enlistar precios de productos.</li> <li>• Decidir posibles descuentos y comunicar al público la opción.</li> </ul>	✓ Listado de precios de materias primas, tiempos invertidos e indirectos.	1 día
<b>PLAZA</b>			
Seccionar áreas de mesa y recreación dentro de las instalaciones y colocar letreros para identificarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar áreas para colocar letreros.</li> <li>• Imprimir letreros para identificar cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plano de espacio de instalaciones.</li> <li>✓ Impresor.</li> </ul>	2 días
Seccionar el área de producción para evitar contratiempos de entregas de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar secciones del área de producción.</li> <li>• Imprimir letreros para identificar cada sección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plano de espacio de producción del restaurante.</li> <li>✓ Impresor.</li> </ul>	2 días
Utilizar atractivo visual y animación sonora en las instalaciones del restaurante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar espacios que necesiten iluminación, ya sea con lámparas o colores que refresquen la vista.</li> <li>• Organizar productos conforme al espacio disponible y evitar la saturación.</li> <li>• Identificar melodías que brinden tranquilidad a los que ingresen al restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plano general del restaurante.</li> <li>✓ Lluvia de ideas para atractivo visual y animación sonora de restaurantes.</li> </ul>	1 semana
<b>PROMOCIÓN</b>			
Hacer degustaciones de productos una vez al mes, creando un ambiente atractivo a clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar una fecha para cada mes para realizar la degustación.</li> <li>• Hacer la convocatoria o anuncio en redes sociales y colocar afiche dentro de las instalaciones.</li> <li>• Al dar degustación abordar a la persona e indicarle atributos del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de costos para identificar productos que puedan prepararse sin mayor complicación.</li> <li>✓ Arte de notificación de degustación.</li> <li>✓ Degustación.</li> </ul>	1 semana
Aplicar cupones por cantidad o 2 x 1 a productos de poca rotación, una vez al mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar constantemente los productos con poca rotación y su estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de productos con poca rotación.</li> <li>✓ Lista de costos.</li> </ul>	1 semana

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar costos de productos con poca rotación para aplicar la promoción de ventas.</li> </ul>		
Promover la venta de pedidos para eventos, utilizando un formato de ‘‘Orden de Evento’’.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar listado de combos a ofrecer y márgenes de modificaciones a considerar, incluyendo tiempos de preparación y entrega.</li> <li>• Ofrecer combos especiales para eventos como reuniones, fiestas, entre otros.</li> <li>• Entregar al cliente una copia en digital o impreso de la Orden de Pedido realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de combos a ofrecer.</li> <li>✓ Formato</li> </ul>	1 semana
<b>PUBLICIDAD</b>			
Preparar artes y videos de forma estandarizada con los colores del restaurante a los productos disponibles para la venta, para publicar en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar fotografías y videos de productos.</li> <li>• Preparar artes y videos de productos.</li> <li>• Publicar artes y videos en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fotografías y videos de productos.</li> <li>✓ Redes sociales</li> </ul>	Diariamente
Colocar letreros en exteriores como las orillas de carretera o estaciones de buses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar permisos en Alcaldías y pagar derechos de publicidad exterior.</li> <li>• Preparar artes.</li> <li>• Instalar letreros en exteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permisos.</li> <li>✓ Artes.</li> <li>✓ Impresiones.</li> </ul>	Trimestralmente
Pagar publicidad en Facebook e Instagram, luego de haber creado FanPage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filtrar aquellos artes o videos que requiera tener mayor impacto en Facebook.</li> <li>• Efectuar el pago y analizar el impacto obtenido relacionándolo a las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Arte o video a publicar.</li> <li>✓ Presupuesto de pautas en Facebook</li> </ul>	Una vez al mes

### CRONOGRAMA DE MARKETING OPERATIVO

Estrategias	Período para Ejecución	AÑO 2024											
		ENE 2024	FEB 2024	MAR 2024	ABR 2024	MAY 2024	JUN 2024	JUL 2024	AGO 2024	SEPT 2024	OCT 2024	NOV 2024	DIC 2024
Crear menú digital e impreso de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alimentos</li> <li>▪ Bebidas</li> </ul>	2 semanas	xx											

<b>Estrategias</b>	<b>Período para Ejecución</b>	<b>ENE 2024</b>	<b>FEB 2024</b>	<b>MAR 2024</b>	<b>ABR 2024</b>	<b>MAY 2024</b>	<b>JUN 2024</b>	<b>JUL 2024</b>	<b>AGO 2024</b>	<b>SEPT 2024</b>	<b>OCT 2024</b>	<b>NOV 2024</b>	<b>DIC 2024</b>
Colocar letreros identificando los tipos de productos que se ofrecen en cuadros decorativos.	1 semana	x-											
Hacer un listado de productos o servicios disponibles para reservaciones especiales.	1 semana	-x											
Contar con materiales duraderos y atractivo visual en los pedidos para llevar.	2 días	x-											
Establecer una tabla de precios de productos y servicios conforme a tamaños de reservaciones.	1 semana	x-											
Revisar la tabla de precios de alimentos y bebidas tradicionales, y lanzar descuentos para un día específico del mes.	1 día	x-											
Seccionar áreas de mesa y recreación dentro de las instalaciones y colocar letreros para identificarlas.	2 días	-x											
Seccionar el área de producción para evitar contratiempos de entregas de productos.	2 días	-x											

Estrategias	Período para Ejecución	ENE 2024		FEB 2024		MAR 2024		ABR 2024		MAY 2024		JUN 2024		JUL 2024		AGO 2024		SEPT 2024		OCT 2024		NOV 2024		DIC 2024		
Utilizar atractivo visual y animación sonora en las instalaciones del restaurante.	1 semana	-x																								
Hacer degustaciones de productos una vez al mes, creando un ambiente atractivo a clientes.	1 semana	-x		-x		-x		-x		-x		-x		-x		-x		-x		-x		-x		-x		-x
Aplicar cupones por cantidad o 2 x 1 a productos de poca rotación, una vez al mes.	1 semana	-x						-x						-x						-x						
Promover la venta de pedidos para eventos, utilizando un formato de ‘Orden de Evento’.	1 semana	x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-
Preparar artes y videos de forma estandarizada con los colores del restaurante a los productos disponibles para la venta, para publicar en redes sociales todos los días	Dos veces por semana	xx	xx	xx	xx	xx	xx	X x	X x	xx	xx	X x	xx	X x	xx	X x	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Colocar letreros en exteriores como las orillas de carretera o estaciones de buses.	Trimestralmente	x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-
Pagar publicidad en Facebook.	Una vez al mes o más	x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-		x-

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MARKETING DIGITAL

Estrategias	Tácticas	Recursos	Período para Ejecución
Apertura de FanPage en Facebook, cuenta en Instagram y en WhatsApp Business.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de Fanpage y colocación de fotografía de perfil y de portada.</li> <li>• Colocar URL fácil de recordar.</li> <li>• Enlazar con ubicación de Google Maps y número de contacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Celular o Computadora</li> <li>✓ Fotografía de Perfil.</li> </ul>	1 semana.
Preparar y publicar artes con fotografías y descripciones de bebidas y alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar los productos de cada categoría.</li> <li>• Tomarle fotografías y describir ingredientes brevemente.</li> <li>• Publicarlas en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de productos.</li> <li>✓ Cámara o celular para toma de fotografías.</li> <li>✓ Computadora.</li> </ul>	Lunes de cada semana.
Preparar y publicar artes con fotografías de instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar las atracciones de las instalaciones.</li> <li>• Tomarle fotografías y describir brevemente.</li> <li>• Publicarlas en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de áreas de instalaciones.</li> <li>✓ Cámara o celular para toma de fotografías.</li> <li>✓ Computadora.</li> </ul>	Martes de cada semana.
Preparar y publicar artes con combos y precios especiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar los combos y precios especiales.</li> <li>• Tomarle fotografías y describir brevemente.</li> <li>• Publicarlas en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de combos y precios especiales.</li> <li>✓ Cámara o celular para toma de fotografías.</li> <li>✓ Computadora.</li> </ul>	Miércoles de cada semana.
Preparar y publicar videos con contenido especial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar los tipos de contenido especial.</li> <li>• Tomarle video y describir brevemente.</li> <li>• Publicarlos en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de contenidos especiales para videos.</li> </ul>	Jueves de cada semana.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cámara o celular para toma de videos.</li> <li>✓ Computadora.</li> </ul>	
Preparar y publicar frases o preguntas relacionadas a la alimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar el contenido especial.</li> <li>• Tomar o escoger fotografías y describir brevemente.</li> <li>• Publicarlos en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de contenidos especiales.</li> <li>✓ Cámara o celular para toma de fotografías.</li> <li>✓ Computadora.</li> </ul>	Viernes de cada semana.
Preparar y publicar cupones por cantidad o 2 x 1 a productos de poca rotación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar las promociones de ventas.</li> <li>• Tomar o escoger contenido y describir brevemente.</li> <li>• Publicarlos en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de promociones de ventas.</li> <li>✓ Cámara o celular para toma de fotografías.</li> </ul>	Sábado de cada semana.
Transmitir videos streaming de las instalaciones y preparativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar el contenido especial para videos streaming.</li> <li>• Transmitirlos en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listado de contenidos especiales.</li> <li>✓ Cámara o celular para toma de videos.</li> </ul>	Domingo de cada semana

### CRONOGRAMA SEMANAL DE MARKETING DIGITAL

Se pretende que cada semana del año 2024, pueda seguirse el siguiente cronograma:

Estrategias	Período para Ejecución	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Apertura de FanPage en Facebook, cuenta en Instagram y en WhatsApp Business.	Última semana de diciembre 2023							

Preparar y publicar artes con fotografías y descripciones de bebidas y alimentos.	Lunes de cada semana.	X						
Preparar y publicar artes con fotografías de instalaciones.	Martes de cada semana.		X					
Preparar y publicar artes con combos y precios especiales.	Miércoles de cada semana.			X				
Preparar y publicar videos con contenido especial.	Jueves de cada semana.				X			
Preparar y publicar frases o preguntas relacionadas a la alimentación.	Viernes de cada semana.					X		
Preparar y publicar cupones por cantidad o 2 x 1 a productos de poca rotación	Sábado de cada semana.						X	
Transmitir videos streaming de las instalaciones y preparativos.	Domingo de cada semana							X

**PRESUPUESTO PARA ESTRATEGIAS DE MARKETING OPERATIVO Y DIGITAL**

<b>Estrategias</b>	<b>Período para Ejecución</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Subtotal</b>
Crear menú digital e impreso de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alimentos</li> <li>▪ Bebidas</li> </ul>	2 semanas	4 menús	\$4.00	\$16.00
Colocar letreros identificando los tipos de productos que se ofrecen en cuadros informativos.	1 semana	1 letrero base	\$25.00	\$25.00
		12 cambios de arte	\$2.50	\$30.00
Hacer un listado de productos o servicios disponibles para reservaciones especiales.	1 semana	1 listado base en acrílico con plumón	\$8.50	\$8.50
Contar con materiales duraderos y atractivo visual en los pedidos para llevar.	2 días	12 desechables mensuales	\$100.00	\$1,200.00
Establecer una tabla de precios de productos y servicios conforme a tamaños de reservaciones.	1 semana	1 listado base en acrílico con plumón	\$5.50	\$5.50
Revisar la tabla de precios de alimentos y bebidas tradicionales, y lanzar descuentos para un día específico del mes.	1 día	1 listado base en acrílico con plumón	\$5.50	\$5.50
Seccionar áreas de mesa y recreación dentro de las instalaciones y colocar letreros para identificarlas.	2 días	24 letreros	\$2.00	\$48.00
Seccionar el área de producción para evitar contratiempos de entregas de productos.	2 días	4 letreros	\$2.75	\$11.00
Utilizar atractivo visual y animación sonora en las instalaciones del restaurante.	1 semana	1 equipo e instalación	\$150.00	\$150.00

Hacer degustaciones de productos una vez al mes, creando un ambiente atractivo a clientes.	1 semana	12 degustaciones de productos	\$40.00	\$480.00
Aplicar cupones por cantidad o 2 x 1 a productos de poca rotación, una vez al mes.	1 semana	12 impresiones de cupones	\$1.00	\$12.00
Promover la venta de pedidos para eventos mensualmente, utilizando un formato de "Orden de Evento".	1 semana	100 impresiones de Orden de Eventos	\$0.05	\$5.00
Preparar artes y videos de forma estandarizada con los colores del restaurante a los productos disponibles para la venta, para publicar en redes sociales.	Diariamente	1 cámara y/o 1 celular	\$500.00	\$500.00
Colocar letreros en exteriores como las orillas de carretera o estaciones de buses.	Trimestralmente	4 letreros exteriores	\$300.00	\$1,200.00
Pagar publicidad en Facebook.	Una vez al mes	12 meses de publicidad esporádica en redes sociales	\$100.00	\$1,200.00
<b>TOTAL</b>				\$4,896.50

### Recurso Humano

El personal asignado para la implementación de las estrategias y tácticas de marketing operativo y digital es el Gestor de Mercadeo y Ventas, y puede solicitarse para darle seguimiento en forma de Servicio Social o Prácticas, a uno o dos alumnos de alguna universidad privada de Chalatenango.

### Período de Implementación

El período de implementación del Plan de Marketing es el año 2024.