

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



“CONSULTORIA SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y MERCADOLÓGICA DEL RESTAURANTE FLOTANTE DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y SERVICIOS TURISTICOS “LA ISLITA” DE R.L. ISLA TASAJERA, MUNICIPIO DE SAN LUIS LA HERRADURA”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ING. HEYDI BELTRÁN DE MARTÍNEZ

LIC. JOHANNA BEATRIZ PÉREZ MEJÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

DOCENTE DIRECTOR:

MSC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN

NOVIEMBRE 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc.

SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS, M.Sc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, M.Sc

MARTA CAROLINA CASTRO CASTRO, M.Sc

LICDA. ZONIA HORTENCIA FERMAN DIAZ, M.Sc

NOVIEMBRE DE 2017

AGRADECIMIENTOS

Pero los que tienen su esperanza puesta en el Señor renovarán sus fuerzas. Les crecerán alas como a las águilas; correrán sin fatigarse, caminarán sin cansarse. Isaías 40:31

Agradecida con Dios por haberme dado la sabiduría, salud, ser mi guía, para completar satisfactoriamente mis estudios de maestría.

A mis padres por su apoyo, ánimo, comprensión, por creer en mí, porque desde pequeña me enseñaron la importancia de estudiar es un peldaño más para superarse y crecer como ser humano que pone al servicio de los demás sus conocimientos.

A mi novio por su compañía, cariño, tolerancia, paciencia, sobre todo el tiempo que invirtió en la culminación de este objetivo que compartimos juntos, gracias por ese amor tan desinteresado, donde siempre me dijo que todo se puede lograr si le ponemos empeño y dedicación.

Al maestro Dimas de Jesús Ramírez por su tiempo y ser un guía oportuno en el desarrollo de este trabajo de consultoría y sobre todo por transmitir sus conocimientos en los años de estudio en la MAECE.

Johanna Beatriz Pérez

A DIOS TODOPODEROSO, por este nuevo logro en mi vida, por regalarme mucha sabiduría y salud para poder culminar mis estudios.

A MI ESPOSO Y MIS HIJOS que no solo son el amor de mi vida sino también los pilares más importantes que tengo y que gracias a su cariño, apoyo, comprensión y sacrificio he podido alcanzar otra de mis metas.

A MIS PADRES quienes siempre me han apoyado y han sido un soporte importante en toda mi vida, quienes me han enseñado que después de cumplida una meta hay que fijarse otra.

A MIS MAESTROS, especialmente al Maestro Dimas Ramírez por ser un apoyo incondicional en todo el proceso de la maestría, por sus consejos tan llenos de sabiduría y su disposición de ayudarnos cuando lo necesitábamos.

A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS, Beatriz Perez, por su apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo de graduación.

Heydi Beltrán de Martínez

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este trabajo de consultoría es contar con un documento, cuyo contenido sirva de instrumento sencillo y de fácil manejo en las áreas de administración, contabilidad y marketing, que contribuyan a reestructurar, impulsar y posicionar al Restaurante Flotante “La Islita”, en la zona de la Isla Tasajera, Municipio de San Luis La Herradura, Departamento de La Paz, llevando a cabo estrategias que ayuden a fortalecer los procesos, canales de comunicación, a través del uso adecuado y actualización de manuales de puestos, procedimientos que permitan mejorar la calidad y presentación de los alimentos, generar buenas prácticas en el servicio al cliente, control del stock de inventarios, políticas de crédito y cobro eficientes, atención y resolución de las quejas y reclamos, buscar medios para brindar seguridad, todo lo anterior, permite conocer al cliente y las necesidades que éste tiene, para esto la empresa debe realizar evaluaciones de calidad del servicio que brinda, analizar las deficiencias que presenta, implementar planes de acción, estrategias, políticas de tal forma que sean más eficientes, aparte de mostrar su compromiso con sus clientes y empleados, así como no descuidar la conservación del medio ambiente que es parte del atractivo turístico que envuelve al restaurante.

Conscientes está el gerente, empleados y socios de que en restaurante que hay que hacer cambios urgentes para atraer a un mayor número de clientes potenciales, focalizando estrategias de marketing como alianzas con lancheros, parqueo, invirtiendo en su propio medio de transporte, reproducción de publicidad en papel, ferias de turismo, medios radiales, televisión.

El trabajo de investigación fue desarrollado a través cuatro capítulos: el primero, denominado marco referencial, enmarca los aspectos relevantes de la investigación, la descripción del proyecto, el planteamiento del problema, la justificación y delimitación de la investigación, la metodología de la Investigación, la formulación de la hipótesis y el muestreo de la investigación. El segundo capítulo incluye el marco teórico conceptual sobre los antecedentes de los restaurantes, cronología del sector de restaurantes, las normativas que regulan la manipulación y tratamiento de los alimentos, clasificación de los restaurantes, aporte a la economía de El Salvador, generación de empleo, además del

modelo de marketing estratégico, enfocado en las 8P del marketing mix del servicio. El tercer capítulo contiene el diagnóstico del restaurante, para esto se utilizó el modelo de SERVQUAL, para medir la satisfacción del cliente interno (empleados, socios) y el externo (clientes), se hizo uso de la herramienta del FODA y un análisis de las razones financieras de liquidez, solvencia, actividad, rotación y apalancamiento. El cuarto capítulo contiene la propuesta que permita la aplicación de estrategias para mejorar los procesos administrativos, contables y estrategias de marketing que permitan reestructurar, posicionar e impulsar el restaurante. Por lo cual, se diseñó el organigrama, misión, visión, valores, objetivos y estrategias basadas en las 8P del servicio. Por último, se presenta el capítulo cinco que contiene las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, sin importar su tamaño o sector en que se desenvuelva, precisa conocer las necesidades, gustos y preferencias de su mercado meta, contar con una infraestructura adecuada, tener documentadas las directrices idóneas para ofrecer su oferta a través de estrategias mercadológicas que establezcan una imagen de la marca atractiva a los visitantes que buscan disfrutar de un ambiente agradable, rodeado de la naturaleza, que cuente con una cocina, donde se preparen “platillos a base de mariscos” y se complementen con la cocina tradicional y que la calidad de la materia prima sea el determinante; tomando en cuenta los factores anteriormente descritos, se ha desarrollado la “Consultoría sobre la reestructuración administrativa, contable y mercadológica del Restaurante Flotante de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Turísticos “La Islita” de R.L. situado en la Isla Tasajera, Municipio de San Luis la Herradura, Departamento de La Paz”; para llevar a cabo esta consultoría se analizó su viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertirlo en una empresa rentable.

A continuación, se resumen los puntos más importantes desarrollados en cada capítulo:

En el capítulo 1: Marco referencial, se inició con los antecedentes y situación actual, la situación económica actual del Municipio de San Luis La Herradura y por último los antecedentes del restaurante “La Islita”; el capítulo 2: Marco Teórico Conceptual, se define el modelo de marketing estratégico, enfocado en la herramienta de Marketing Mix, con énfasis en el análisis de las 8 P del servicio y por último una reseña empírica de algunos negocios que han tenido éxito con la puesta en marcha de restaurantes flotantes; el capítulo 3: Diagnóstico de la situación actual, se utilizó el modelo del SERVQUAL. Seguidamente, se detalla el FODA interno y externo del restaurante, finalmente, se hace un estudio de las razones financieras de los dos años de operaciones; el capítulo 4: es la propuesta para realizar mejoras en las operaciones del restaurante; el capítulo 5: las Conclusiones y Recomendaciones.

INDICE

	Págs.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
Capítulo 1 MARCO REFERENCIAL	2
1.1 Aspectos generales del Municipio de San Luis la Herradura	2
1.2 Antecedentes de la Isla Tasajera	3
1.2.1 Fuentes de ingresos de la población de la Isla Tasajera	4
1.3 Breve descripción del Restaurante Flotante “La Islita”	5
1.3.1 Filosofía del Restaurante	6
1.3.2 Organigrama del Restaurante	7
1.4 Planteamiento del problema	8
1.4.1 Definición del problema	10
1.5 Preguntas de la investigación	10
1.6 Justificación	11
1.7 Delimitación de la investigación	12
1.7.1 Cobertura teórica	12
1.7.2 Cobertura temporal	13
1.7.3 Cobertura geográfica	13
1.8 Objetivo General	13
1.8.1 Objetivos específicos	13
1.9 Metodología de la investigación	14

1.9.1	Tipo de muestreo	17
1.9.2	Instrumentos o técnica de investigación	18
1.9.3	Diseño de guías y cuestionarios	18
1.10	Variables	19
Capítulo 2	MARCO TEORICO	20
2.1	Antecedentes de los restaurantes	20
2.2	Cronología del sector de restaurantes en El Salvador	22
2.3	Marco Legal	24
2.3.1	Código de Salud	24
2.3.2	Código de Comercio	25
2.3.3	Ley del Impuesto sobre la Renta	25
2.4	Clasificación de los restaurantes	25
2.5	Aporte de los restaurantes a la economía de El Salvador	27
2.6	Generación de empleo	27
2.7	Modelo del marketing estratégico según Philip Kotler y Keller	28
2.7.1	Concepto de Marketing	28
2.7.2	El proceso de entrega de valor	29
2.7.3	Mezcla del mercadeo de servicios	30
2.8	Aspectos empíricos de los restaurantes flotantes	35
Capítulo 3	DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE FLOTANTE “LA ISLITA”	39
3.1	Diagnóstico y análisis de los resultados	39
3.2	Análisis del modelo SERVQUAL	40

3.2.1	Objetivo general del modelo	40
3.2.2	Objetivos específicos del modelo	40
3.2.3	Investigación cuantitativa	41
3.2.4	Investigación cualitativa	41
3.2.5	Desarrollo de las encuestas y escala de evaluación	41
3.2.6	La interpretación de los resultados	52
3.3	Análisis FODA del diagnóstico del Restaurante Flotante “La Islita”	52
3.3.1	FODA del área administrativa y contable	52
3.3.2	FODA del área de Marketing	53
3.3.3	FODA del área de Publicidad y promoción	55
3.4	Análisis financiero del Restaurante Flotante	57
Capítulo 4	PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y MECADOLÓGICA.	
4.1	Organigrama propuesto para el Restaurante Flotante	66
4.2	Declaración de la Filosofía del Restaurante	66
4.3	Diseño de estrategias del mercadeo de servicios y planes de acción	67
4.3.1	Estrategia de producto/servicio	67
4.3.2	Estrategia de lugar y tiempo	69
4.3.3	Estrategias de precios	71
4.3.4	Estrategias de personas	73
4.3.4.1	Manual de puestos	74
4.3.5	Estrategias de evidencia física	90

4.3.6	Estrategias de procesos	91
4.3.6.1	Manual de procedimientos	91
4.3.6.2	Análisis del proceso de compra de materia prima	105
4.3.7	Estrategias de publicidad	108
4.3.8	Estrategias de productividad y calidad	109
Capítulo 5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXOS	117

CAPITULO 1.

MARCO REFERENCIAL

1.1 Aspectos generales del Municipio de San Luis La Herradura

El Municipio de San Luis La Herradura fue fundado formalmente por Decreto Legislativo N° 243, el 26 de octubre de 1984 y publicado en el Diario Oficial N° 205 el 1 de noviembre de 1984. Limita al Norte con Zacatecoluca; al Oeste con Santiago Nonualco; al Sur con el Océano Pacífico. El acceso a este municipio es por la Carretera de El Litoral a la altura del desvío de la Costa del Sol, posee una extensión geográfica de 104.3 Km². visto desde el aire tiene la forma de una herradura, de ahí proviene su nombre. Cuenta con una población total de 5,249 habitantes, los cuales están distribuidos en diez cantones: San Rafael Tasajera, El Zapote, Los Blancos, El Llano, El Escobal, La Anona, San Sebastián el Chingo, Guadalupe la Zorra, La Calzada y el Cordoncillo. Los ingresos económicos de su población son principalmente obtenidos del cultivo agrícola, ganadero, y pesquero; sin embargo, existen otras fuentes económicas gracias a que el municipio cuenta con zonas de un potencial turístico, con características naturales como la belleza de sus paisajes, que lo hacen atractivo para los visitantes. Entre las cuales se pueden mencionar:

- *Villa San Luís La Herradura*

En este sitio se encuentra el Centro Urbano del Municipio, forma parte de un corredor comercial de aproximadamente 1Km. de largo, que finaliza con un sitio turístico de merenderos y muelle, donde encuentran lanchas que se pueden alquilar para paseos en el estero, a la vez sirven de transporte para los habitantes de dicha zona, también es utilizado como desembarcadero de pequeñas lanchas pesqueras, donde se comercializan los productos marinos.

- *Playa La Puntilla*

Está ubicada al final del Boulevard Costa del Sol, específicamente en la Punta El Cordoncillo, ésta se encuentra rodeada hacia el norte por el Estero de Jaltepeque y al sur por el Océano Pacífico, es un lugar de esparcimiento y diversión para turistas que buscan paseos en lanchas o los que prefieren disfrutar del Estero y el mar.

- *Isla Tasajera*

Está localizada en la costa del Océano Pacífico, entre la desembocadura del Río Lempa y la Bocana del Cordoncillo, Estero de Jaltepeque y la Playa Costa del Sol. Su acceso es únicamente por medio de lancha, el tiempo promedio de embarque es de 15 a 20 minutos

desde La Puntilla; y de 30 a 45 minutos desde el Muelle de San Luis La Herradura. Cuenta con un área de 3,662.81km², con potencial tanto para los servicios de turismo como para el uso habitacional de los pobladores; frente a ella se ha construido un restaurante flotante que tiene, entre sus servicios comida a la carta y recorridos en el Estero que lo convierte en un lugar agradable.

1.2 Antecedentes de la Isla Tasajera

La Isla, antes de que fuera habitada, solía ser un lugar de esparcimiento y descanso para los pescadores y “curileros” que luego de sus actividades laborales iban a ésta, a jugar juegos de azar y a beber alcohol. Según los pobladores eran frecuentes las discusiones subidas de tono y terminaban en peleas con sus machetes, corvos. En el lenguaje coloquial se dice que en esas peleas dejaban a las personas “tasajeados”, por tal razón se le dio el nombre de “Isla de Tasajeados”, que con el tiempo se deformó solamente a “Tasajera”. Por otra parte, se cuenta que hubo una época en la que se “tasajeaba” o destazaba ganado, por lo cual también se cree que es parte del nombre del lugar; perteneció a Don Antonio Aguilar Fernández, en 1930, la zona era un bosque virgen, luego en el año 1970, el nieto de Don Antonio Aguilar, señor Antonio Closa, les donó terrenos sin títulos de propiedad a 200 familias¹; en los años 80 el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) dictaminó que la Isla Tasajera es un ente privado; sin embargo, en el mes de marzo de 1995 la Asamblea Legislativa de El Salvador, decretó la “Ley de Protección y Desarrollo Turístico de la Isla Tasajera y Zonas Aledañas”. Esta normativa en sus artículos 3 y 4 (Ver anexo 1) regula el desarrollo y ejecución de proyectos turísticos dentro de la Isla y otras zonas consideradas importantes, gracias a su riqueza ecológica, y a la vez estipula que ninguna persona natural o jurídica podrá realizar construcciones fijas o temporales en zonas declaradas de protección y desarrollo turístico; aun siendo declarada como área protegida, los pobladores comentan que han existido alrededor de dos personas que se han presentado ante ellos como dueños de la Isla, entre ellos están el señor Antonio Closa y el señor Gerardo Saca, este último mandó a construir un muro de mampostería de piedra, con las dimensiones siguientes: 200 metros de largo, ancho promedio de 60 cm, altura de 3

¹Fuente: Política Nacional de Pesca y Acuicultura. Literal C. Factor Socioeconómico de la Sociedad pesquera. Informe de RRA (Rapid Rural Appraisal). Sobre la Pesca Artesanal en El Salvador. Apartado de Aspectos históricos. Pág. 10

mts., como parte de un proyecto turístico el cual se paralizó en el año 2009.² (Ver anexo 13).

El 4 octubre de 2013³, la Institución financiera regional del BCIE donó el inmueble de la Isla Tasajera y Punta Cordoncillo a la República de El Salvador, éstos fueron recibidos por el ex fiscal de la República, Luis Antonio Martínez y el ex presidente Carlos Mauricio Funes Cartagena, quienes señalaron que la Isla alberga una diversidad biológica, terrestre y acuática, incluyendo especies en peligro de extinción a nivel mundial y varios ecosistemas como manglares, pantanos de agua dulce, salados, bosques tropicales secos, dunas y playas arenosas⁴. La firma del contrato se hizo bajo la garantía que El Salvador va a preservar el inmueble. Según la Unidad de Catastro del Centro Nacional de Registro (CNR), la propiedad donada por el BCIE corresponde a la parcela número 57, con la donación los inmuebles fueron incluidos formalmente en el Sistema de Áreas Naturales Protegidas (SANP), las cuales son administradas por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN). La Isla es una de las reservas naturales más importantes de Centroamérica y forma parte del Corredor Biológico Mesoamericano (definido como el enlace entre las áreas protegidas de Centroamérica y México), en ella se encuentra la zona de manglares más grande de El Salvador, que conforman la Costa del Sol, la desembocadura del Río Lempa y la Bahía de Jiquilisco, en el Océano Pacífico.

1.2.1 Fuente de Ingresos de la población de la Isla Tasajera.

Su población aproximada es de 1,845 habitantes, distribuidos en 2 caseríos, según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) en el último censo que se hizo en el año 2007. Sus habitantes viven de la pesca artesanal, cultivo de moluscos, camarones, existen un lugar para la conservación tortugas marinas, donde son incubados para su protección (El objetivo es cuidar de los huevos de tortugas y liberarlas una vez estas han salido de su cascarón). Existe grupo asociativo de mujeres llamado “Estrellitas de Mar” que se dedica a la producción artesanal de bisutería, la cual se comercializa con los negocios locales y los alrededores de la Playa La Puntilla; por otra parte, existen seis merenderos artesanales (hechos de troncos de madera y bambú, ramas secas de coco),

² Fuente: Página web. <http://mediolleno.com.sv/noticias/los-secretos-de-un-muro-construido-en-islata-sajera>.

³ Fuente: Página Web, <http://www.laprensagrafica.com/2013/10/04/bcie-dona-a-el-salvador-inmuebles-de-las-islas-tasajera-y-punta-cordoncillo>.

⁴ Fuente: Página web, <http://www.transparenciaactiva.gob.sv/bcie-dona-islata-sajera-y-punta-cordoncillo-a-la-republica-de-el-salvador-2>.

que atraen a turistas porque les permite a parte de comer, pescar, bañarse en los cabos de arena, (los cuales quedan en la superficie alrededor de 6 horas cuando el Estero se encuentra en marea baja); no obstante, las condiciones higiénicas se vuelven desfavorables, no son confortables, no hay seguridad, a parte son contaminantes del medio ambiente, pues los desperdicios en su mayoría son lanzados al agua. A 1 km de distancia de estos se encuentra el Restaurante Flotante “La Islita” hecho de madera, sobre una superficie de barriles, cuenta con electricidad, condiciones higiénicas, hamacas confortables (ver anexo 14).

1.3 Breve descripción del Restaurante Flotante “La Islita”.

En el año 2011, un grupo de pobladores de “La Islita”, conformado en aquel momento por aproximadamente 22 personas entre hombres y mujeres que se dedicaban a la pesca, recolección de huevos de tortuga, curiles y ostras, buscaron ayuda en la Alcaldía de San Luis La Herradura, quien coordina proyectos de Instituciones de gobierno para las cooperativas interesadas en realizar planes de negocio. El grupo referido se interesó en participar en la licitación del proyecto “Construcción y equipamiento de Restaurante Flotante”, primero se constituyó y legalizó como *La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Turísticos “La Islita” de R.L.* que tiene un giro de pesca y turismo, recibió sus credenciales como cooperativa de pescadores por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería el 2 de julio del 2014, con domicilio en el Municipio de San Luis la Herradura, Departamento de La Paz; se legalizaron el 8 de Enero del 2013, en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, inscrita en el libro 110, bajo el código 2728 del sector no reformado y publicado en el Diario Oficial el 8 de febrero del 2013 en el tomo No.395. El Representante Legal en ese momento fue el señor Alirio González quien hasta la fecha sigue siendo también el Presidente de la Cooperativa, quien ayudó a conformar la estructura organizativa, en el plan de negocio se detalló la población beneficiaria, se justificó la importancia de crear el restaurante como fuente de ingreso para la población de la zona, en la investigación de mercado se analizó la afluencia turística, complementado con la perseverancia, emprendedurismo y el conocimiento empírico del Señor González. En el proceso de construcción, ayudaron los socios de la Cooperativa, así como carpinteros, mecánicos de obra de banco, un ingeniero civil, un arquitecto y la Alcaldía que facilitó el traslado de materiales, y se finalizó la construcción en marzo del año 2014, a un costo de \$40,000.00 y a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) se obtuvo un capital semilla en

concepto de mobiliario y equipo de cocina y otros valorado en \$6,600.00, esto permitió equipar la construcción y dar paso a inaugurar las operaciones del restaurante flotante el 4 de julio del 2014.

Las organizaciones CONAMYPE y la Dirección General de Desarrollo Rural-Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Centrales y Paracentral (PRODEMOR CENTRAL) que participaron en la construcción del restaurante, también costearon las capacitaciones del personal, con el objetivo que ellos mismos pudieran administrarlo; impartieron seminarios relacionados a los siguientes temas:

- Programas de fortalecimiento turístico para jóvenes “Clúster Turístico La Paz”.
- Plan de Fortalecimiento Organizacional.
- Atención turística y hostelería, plan de manejo de desechos sólidos.
- Plan integral participativo con enfoque de género.
- Manipulación higiénica de alimentos e imagen personal.
- Elaboración de platillos y servicio al cliente.

El capital social inicial del Restaurante Flotante y la Cooperativa se fijó en \$504.00, representado por 21 certificados de aportación con un valor de \$24.00, pagaderos en cuotas de \$2.00 mensuales, su capacidad es más de 50 personas, da empleo directo a los socios de la Cooperativa, en él se desarrollan actividades concernientes a eventos sociales, tales como: matrimonios, fiestas de quince años, celebraciones del día del Maestro, la Madre; a la fecha cuenta con 3 años y medio de operar, han tenido ingresos por ventas en los últimos dos años que reflejan un total \$31,300.00, sus gestiones en el área de mercadeo son prácticamente nulas, cuentan con una estructura administrativa básica, se ha diseñado una filosofía del restaurante y organigrama.

1.3.1 Filosofía del Restaurante

MISION

Brindar a nuestros clientes una extensa gama de platillos de excelente calidad, enfocados a satisfacer los gustos más exigentes de nuestros más selectos clientes, preparados por nuestros chefs salvadoreños y utilizando productos de calidad.

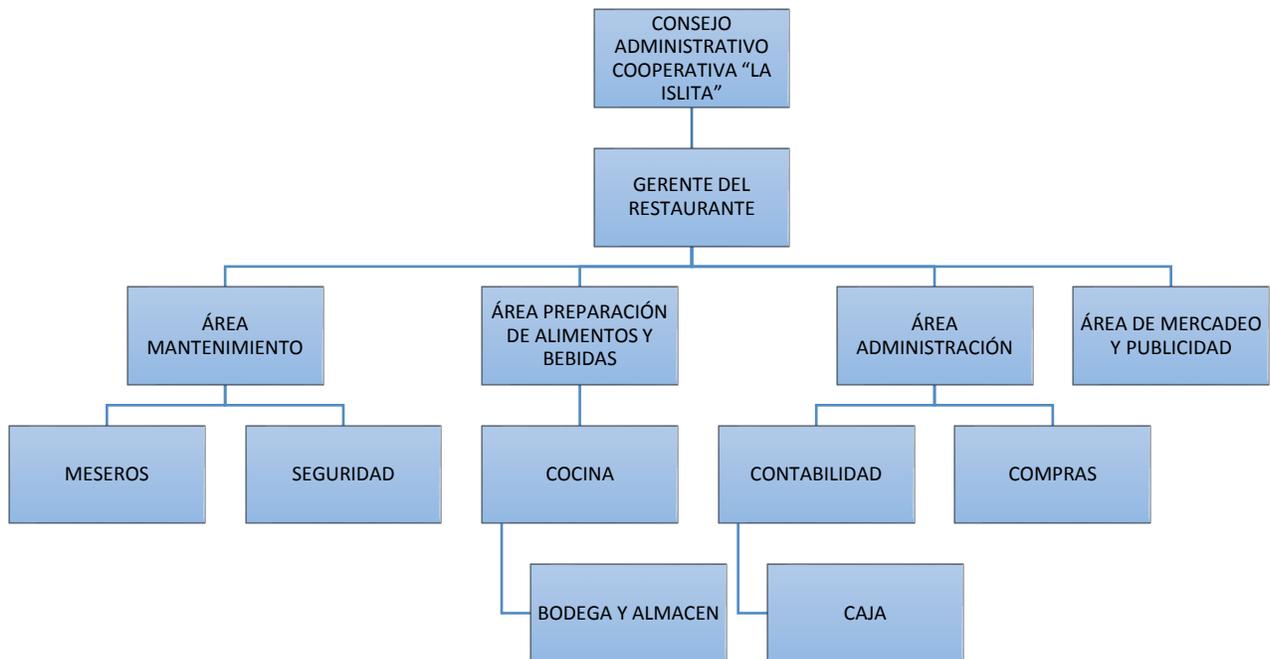
VISION

Ser los mejores de todos los restaurantes del Estero Jaltepeque, brindando productos y servicios de calidad.

VALORES

- ✓ Calidad
- ✓ Bienestar común
- ✓ Respeto
- ✓ Transparencia
- ✓ Trabajo en equipo

1.3.2 Organigrama del Restaurante



Fuente: Proporcionado por el administrador del Restaurante Flotante "La Islita".

1.4 Planteamiento del problema

El desarrollo turístico del Restaurante Flotante “La Islita”, por su ubicación reviste especial importancia al considerar la riqueza natural que lo rodea y la importancia de potencializar estrategias que le permitan darse a conocer a nivel nacional e internacional, como parte de los destinos turísticos que El Salvador promueve a través de Instituciones como la Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR), Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), el Ministerio de Turismo (MITUR), Centros de Amigos del Turista (CAT) y la Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo (ASOTUR) los cuales desarrollan ferias, RoadShow⁵ catálogos de oferta turística de los 256 municipios de El Salvador, para viajeros nacionales y extranjeros. Dentro de los problemas que aquejan a la administración del restaurante, es que no gestionan adecuadamente las ventas y gastos de cada mes, situación que limita la exigencia de resultados a los empleados y en consecuencia los objetivos de la organización se ven afectados. Esta situación ha mantenido a la empresa operando de forma intuitiva y respondiendo a las exigencias del ambiente, tanto interno como externo de forma reactiva; es decir, se actúa cuando las circunstancias se presentan ya que no se tiene la cultura de planeación, no poseen manuales de procedimientos que permita mejorar las operaciones, no existen descriptores de puesto para los colaboradores, no cuenta con una filosofía estructurada; por lo tanto, el restaurante se maneja según las circunstancias que se den día a día. Dentro del desarrollo organizacional; hay que enfocarse en los problemas que generan conflicto en el desempeño del trabajo, ya sea como mesero, oficios varios, seguridad, mantenimiento, cocinero, encargado de ventas, guía turístico, debe existir un enfoque de participación e involucramiento de cada área de trabajo, los niveles de comunicación no deberían estar centralizados, al contrario, es importante delegar funciones, pero no la responsabilidad. El personal no recibe capacitaciones para retroalimentar procedimientos, hacer encuestas de percepción de los empleados hacia el servicio que realizan, condiciones de trabajo, relaciones entre compañeros de trabajo, salario que reciben, estabilidad en el cargo, esto causa insatisfacción entre el personal y la consecuencia podría ser abandono de trabajo.

Los socios son quienes administran el restaurante, como parte de las actividades diversificadas que ellos tienen, los estatus son los mismos que rigen a ambos, por lo cual,

⁵ Evento itinerante, que consiste en llevar una acción de marketing a distintos puntos de la geografía con el fin de captar clientes, transmitir un mensaje y promocionar la marca en las calles por medio del espectáculo y el entretenimiento.

financieramente el artículo veintidós del acta de constitución explica que está obligada a llevar, evaluar y aprobar la gestión administrativa, económica y financiera del ejercicio económico finalizado, hacer el presupuesto y el plan anual operativo, analizar el balance general, estado de resultados, cuadro anual de distribución de excedentes y la memoria de labores, revisar la revalorización de los activos, acordar reservas y fondos especiales en exceso a lo establecido en los estatutos; aprobar sueldo, remuneraciones y anticipos a los empleados. El costo de traslado de los clientes hacia el restaurante representa un costo en propina entre \$5.00 a \$10.00 que se le debe pagar a los lancheros por los clientes que llevan al lugar, porque se hace a través del alquiler de lanchas, ya que dentro de sus tres años de operación no han adquirido una lancha propia; aparte de que no existe buena relación con los lancheros esto es una ventaja para la competencia y representa un gasto para el turista, es que en La Puntilla debe buscar donde dejar su vehículo, y debe pagar por parqueo, lo que genera desconfianza e inseguridad entre los visitantes. Las compras de materia prima y materiales, no se hacen de acuerdo a un presupuesto previo o un control de los existencias de cada semana, no hay alianza con proveedores, esto provoca que la tendencia de gastos se vuelva muy variable, no son sujetos de crédito con mayoristas de granos básicos, verduras y frutas, ni con distribuidores de bebida, algunas veces de emergencia buscan ir a comprar algún insumo que falta y se vuelve necesario para la preparación de los alimentos o se opta por decirle al cliente que se ha agotado el producto que desea consumir, lo cual genera insatisfacción. En el área de mercadeo y publicidad, No se ha invertido lo suficiente en la infraestructura del restaurante y los servicios que presta son básicos. Falta de estrategias de marketing directo y digital necesarias para dar a conocer el restaurante, el servicio que ofrecen, ubicación, horario de atención, a través de brochures, volantes, anuncio en clasificados de los periódicos o guía telefónica, cuñas radiales, valla publicitaria, los medios online como redes sociales y página web no son revisados ni actualizados, por lo que las personas llaman a los números que ahí aparecen y no contestan. Otro aspecto que afecta directamente el crecimiento del restaurante son las condiciones atmosféricas y deterioro del medio ambiente que aqueja a los pescadores y hostales, tales como: cambios climáticos que afectan el estero y los manglares, la erosión que ha ocasionado la destrucción de 30 metros tierra adentro originándose una especie de farallón o acantilado, el cual impide a los residentes tener playa o un muelle⁶, las vedas anunciadas por CENDEPESCA, la sobre explotación por los barcos camaroneros e

⁶Fuente: Página Web, <http://archivo.elsalvador.com/noticias/EDICIONESANTERIORES/junio26/DEPARTAMENTALES/depar3.html>.

industriales, que no respetan las 5 millas mar adentro, para lanzar sus redes generando que muchas especies no sobrevivan y volviéndose parte de la pesca indiscriminada, la existencia de contaminación de desechos sólidos, la comercialización ilegal de huevos de tortuga ha incrementado el impacto biológico de esta especie y los efectos devastadores sobre el ecosistema. No se encuentra asociada en una Federación, tales como la Federación Cooperativa de la Paz (FECOOPAZ), en San Luis la Herradura que la constituyen 25 cooperativas de pescadores, de las zonas El Cordoncillo, La Calzada, La Islita. Los beneficios que podrían tener al asociarse son: capacitaciones, un fondo de fidecomiso en proyectos no mayor de \$30,000.00, comunicación con las otras asociaciones de Santiago Nonuhalco; no obstante, el proyecto es innovador y generador de ingresos, pero se ve **afectado por no contar con procesos administrativos, contabilidad y estrategias mercadológicas que contribuyan a reestructurar, posicionar e impulsar al Restaurante Flotante “La Islita”**.

1.4.1 Definición del problema

¿Cuáles son los factores que afectan negativamente la falta de gestión en los procesos administrativos, contables y estrategias mercadológicas que frenan el crecimiento y desarrollo del Restaurante Flotante “La Islita” e incremento en la satisfacción de sus clientes?

1.5 Preguntas de la investigación

¿Cuáles son las oportunidades de mejora del restaurante, en las áreas administrativas, contable y mercadológica?

¿Cuáles son los factores que deben priorizarse en las áreas: administrativa, contable y mercadológica del restaurante a efectos de realizar un proceso de planeación de estrategia acertado?

¿Es necesario un cambio de gestión administrativa por parte de la Cooperativa “La Islita”?

¿El Consejo de Administración ha desarrollado un rol efectivo en su gestión dentro del restaurante?

¿El restaurante ha buscado como obtener asesoría de Instituciones para fortalecer en las áreas de administración, contabilidad y mercadeo?

¿Se cuentan con los mecanismos adecuados para motivar el compromiso y la visión a futuro de los empleados que trabajan en el restaurante?

¿El servicio que brinda es competitivo en el mercado de la zona?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes que lo visitan?

¿Cuáles son las percepciones de los clientes acerca del servicio que brinda?

1.6 Justificación

En el 2016, el sector de servicio, restaurantes y hoteles del Municipio de San Luis la Herradura, representó un 2.66% de personal ocupado⁷, la estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes que se encuentren cerca de su mercado objetivo; si bien solo representan un pequeño porcentaje, constituyen un mercado potencial para personas entre los 18 a 45 años de edad, los restaurantes se ven obligados a enfrentar una actualización permanente en su menú de productos, precios y diversificación de sus servicios porque el consumidor busca nuevas experiencias, accesibles y con tendencia hacia la comida saludable; no obstante, el sector en estudio, presenta varios problemas, de los 6 merenderos que operan, se crea una competencia desleal, en precios y transporte, falta de interés en capacitarse en el rubro de alimentos y servicio al cliente, no cumplir con la Ley de Protección y Desarrollo Turístico, el reglamento de salud, evasión de impuestos, legalización del negocio, no se lleva contabilidad formal, todos estos factores no permiten promover e impulsar el lugar. El aporte de esta consultoría pretende asesorar y hacer recomendaciones para mejorar las estrategias de mercado, fortalecer a la administración del restaurante en la búsqueda de cooperantes en el rubro de turismo y desarrollo local y encontrar apoyo en la diversificación de servicios, también que cuenten con planes de capacitación en los procesos administrativos, contables y fomentar estrategias de mercadeo, que contribuyan a la captación de más clientes, basado en el modelo de las 8P del servicio, además permitirá entregar valor al cliente en la medida que se satisfaga sus necesidades. De no implementarse cambios en los procesos administrativos, el crecimiento del restaurante flotante, puede verse afectado de manera que los gastos superen a los ingresos, que los miembros del Consejo de Administración retiren sus aportaciones, no se logre ganar otros proyectos de inversión por parte de cooperantes e instituciones gubernamentales como: El Centro de Desarrollo de la Pesca y

⁷ Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC. Pág. 19, 57

Acuicultura (CENDEPESCA), Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Centrales y Paracentral (PRODEMOR – CENTRAL), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). De allí que esta investigación, pretende:

1. Fortalecer el proceso de toma de decisiones y proponer estrategias y acciones concretas en el área mercadológica y de procesos internos, a la vez identificar alianzas con proyectos estratégicos nacionales ya existentes y que éstos respondan al beneficio social y económico, propiciando los elementos necesarios para generar mayor sostenibilidad.
2. Impulsar el turismo ecológico de la Isla Tasajera, permitiéndole ser más competitivos.
3. Éste proyecto beneficiará, en mejorar el nivel de competitividad del restaurante y con ello la calidad de vida y el desarrollo de la Isla.
4. Fomentar un control de desechos sólidos, con planes de reutilización de plásticos, campañas de reciclaje, limpieza de la playa y trabajar de la mano con escuelas de la comunidad en temas de educación ambiental.
5. Buscar patrocinadores que den a conocer este Restaurante Flotante, a través de revistas de turismo, mapa turístico, a través de Instituciones de Gobierno, como también convenio con operadores turísticos para que promocionen y creen excursiones hacia la Isla Tasajera.

1.7 Delimitación de la investigación

1.7.1 Cobertura teórica

El desarrollo de la consultoría empresarial se delimitará al mercado local de la Isla. Para el caso en particular, se trabajará de la mano con la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Turísticos “la Islita” de R.L, quienes son los administradores y dueños del restaurante; de igual manera, se tomarán de ejemplo las buenas prácticas que realizan otros restaurantes flotantes en nuestro país.

1.7.2 Cobertura temporal

Dentro de la cobertura temporal, se tomará toda la trayectoria de vida del Restaurante Flotante, que desde el 2014 se encuentra funcionando, para recabar datos importantes.

1.7.3 Cobertura geográfica

La investigación se desarrollará en el Restaurante Flotante de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Turísticos “la islita” de R.L., que está ubicada en la región Paracentral de El Salvador, específicamente en la Costa del Océano Pacífico, en el Departamento de La Paz, entre la desembocadura del Río Lempa y la Bocana El Cordoncillo, en el contexto del Estero de Jaltepeque y la Playa Costa del Sol. (Ver anexo 15).

1.8 Objetivo General

Elaborar y proponer al Consejo de Administración del Restaurante Flotante “la Islita” de R.L. los resultados de la consultoría sobre la reestructuración administrativa, contable y mercadológica del referido restaurante.

1.8.1 Objetivos específicos

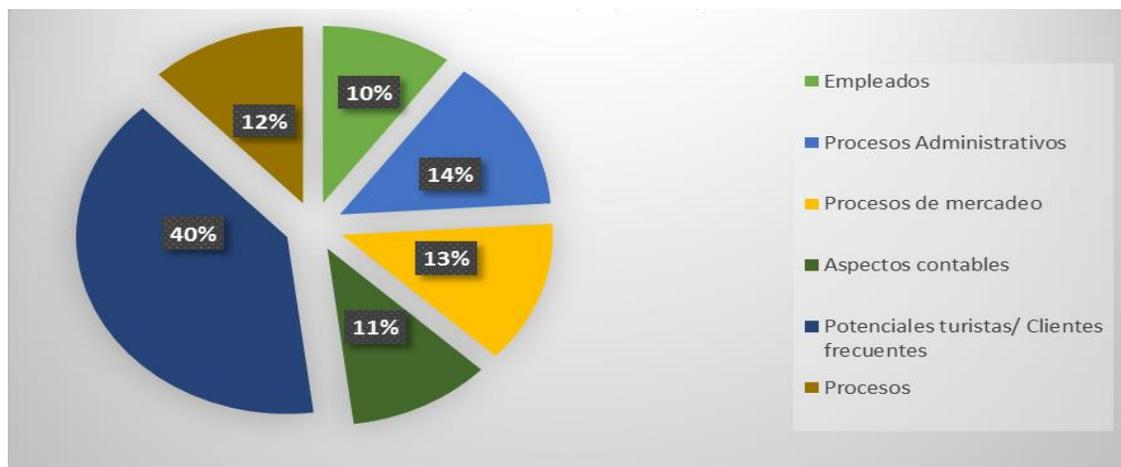
- Realizar un diagnóstico interno mediante encuestas administradas al personal que trabaja actualmente, para identificar sus problemas, conflictos y fortalezas.
- Proponer estrategias y acciones, administrativas, contables y mercadológicas que permitan, aumentar el nivel de competitividad y rentabilidad del restaurante.
- Asesorar acerca de cuáles son los factores críticos para el éxito del restaurante y sobre los que debe enfocarse los planes de acción a desarrollar.
- Conocer si los turistas están dispuestos a utilizar los productos y servicios turísticos que el restaurante ofrece.
- Proponer acciones para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

1.9 Metodología de la investigación

Cuadro No. 1.1
“Universo y sus poblaciones”

POBLACIONES	MAGNITUD DE LA POBLACION	METODOLOGIA DE RECABAR INFORMACIÓN	TIPOS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTOS
Empleados	10	Censo	Descriptiva y correlacional	guías y cuestionarios
Procesos Administrativos	14	Censo	Descriptiva y explicativa	guías y cuestionarios investigación preliminar
Procesos de mercadeo	13	Censo	Descriptiva y explicativa	guías y cuestionarios
Aspectos contables	11	Censo	Descriptiva, explicativa y correlacional	guías y cuestionarios
Procesos de producción	12	Censo	Descriptiva y explicativa	Guías y observación
Potenciales turistas/ Clientes frecuentes	40	Muestreo intencional	Descriptiva	guías y cuestionarios

Gráfico 1.1 Poblaciones del Universo



Cuadro No. 1.2
“Descripción del proceso Productivo”

Procedimiento Producción	Descripción
Compra de insumos	Este proceso inicia cuando la persona encargada de los inventarios de productos identifica la necesidad de abastecimiento, luego se inicia el proceso de compra a sus proveedores locales.
Calidad de producto terminado.	Este procedimiento inicia después de la compra de insumos dando prioridad a los productos perecederos (pescados, carnes y mariscos) que pasan por el proceso de limpieza para su preservación. Luego al momento en que un cliente selecciona del menú un producto, éste pasa a la preparación y cocción, una vez cocinado, pasa al montaje (servirse y decorar) del platillo.
Mantenimiento de infraestructura.	Este proceso es constante e inicia con la limpieza y ornamentación del lugar, lavado de los baños, limpieza del área de trabajo (cocina), y cada mes se limpia la fosa séptica y limpieza de los lazos que sostienen la infraestructura.
Comercialización del producto.	Actualmente se ha visto que los clientes que visitan el restaurante lo hacen porque los han recomendado otros turistas, también existe una minoría que han llegado al restaurante por curiosidad.
Manejo de desechos sólidos.	Los desechos sólidos son trasladados a la Isla Tasajera para su tratamiento.

Cuadro No. 1.3
“Descripción del Proceso Administrativo”

Etapas del proceso administrativo	Descripción
Planeación	Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento para el establecimiento formal de la misión, visión, objetivos, valores, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos que se marcarán mediante la elección de un curso de acción.
Organización	Crear una estructura que determine la jerarquía que regirá el restaurante y la agrupación de actividades, con el fin de simplificarlas.
Dirección	Influencia en los empleados para la realización de los planes y acciones, mediante: la comunicación, la supervisión y la motivación.
Control	Determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas necesarias para evitar desviaciones de los planes.

Cuadro No. 1.4
“Descripción del Proceso Marketing”

Etapas del proceso mercadeo	Descripción
Definir el mercado objetivo	El Consejo de Administración del restaurante, define los consumidores que quiere atender, capacidad de compra al momento de requerir el servicio, analizar su competencia, probabilidades de nuevos competidores y los proveedores que se tienen.
Mezcla de mercadeo	El restaurante debe saber cómo, dónde y cuándo ofrecer el servicio. La publicidad es importante, responder a las necesidades de los clientes y los consumidores.
Ejecución y control del plan de marketing	Se le asigna al comité correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y los medios de cómo se llevarán a cabo,

	procedimientos y las técnicas a utilizarse. Por último, es importante la retroalimentación y evaluación que harán el gerente y sus colaboradores del cumplimiento de los objetivos y establecer correcciones.
--	---

Cuadro No. 1.5
“Descripción del proceso contable”

Etapas del proceso contable	Descripción
	Es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los estados financieros.
Apertura o inicial	Se registra las transacciones del libro diario, crear el libro mayor, balance de comprobación, registrar los asientos de ajuste.
Desarrollo o gestión	Se extiende a lo largo del ejercicio económico anual y tiene la finalidad de interpretar y registrar contablemente las operaciones que surgen como consecuencia de la actividad de la empresa.
Conclusión o cierre	consiste en un trabajo de recopilación y síntesis, por el cual se introducen determinadas modificaciones o ajustes a las cuentas que permitan elaborar una información contable.

1.9.1 Tipo de muestreo

Se utilizará el **muestreo no probabilístico, específicamente intencional**. El investigador toma la muestra seleccionando los elementos que a él le parecen representativos o típicos de la población, por lo que depende del criterio del investigador. La delimitación de la población sujeta a entrevista, se realizará tomando en consideración solamente los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y características, como:

- Homogeneidad: Que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se consideran en la investigación.
- Tiempo: Donde se ubicaría la población de interés.
- Espacio: Lugar donde se ubica la población de interés.
- Cantidad: Se buscará entrevistar a personas que se encuentren en el restaurante, para sondear la percepción que ellos tienen del lugar.

1.9.2 Instrumentos o técnicas de investigación

En el desarrollo de investigación, se utilizará la técnica de campo, que permite la observación directa con el objeto de estudio y los testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica, de tal forma que los resultados sean lo más objetivos, por lo cual, las actividades a realizar son:

1. La encuesta. La razón que justifica dicha elección se desprende de las ventajas que proporciona el cuestionario, porque será administrado personalmente, y brinda la oportunidad para establecer contacto para explicar el propósito del estudio y el significado de los ítems que no se encuentran claros.
2. La entrevista. Se usará la guía dirigidas con preguntas preestablecidas para obtener información que los cuestionarios no pudieron brindar.
3. Revisión de documentos financieros. Para recabar información que permitirá hacer un análisis de la situación pasada y actual de la organización.
4. Observación directa de áreas de trabajo, para obtener información de las operaciones del Restaurante Flotante.

Entre las fuentes de información secundarias, se utilizará diferentes fuentes estadísticas proporcionadas por:

1. El Ministerio de Turismo (MITUR)
2. Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)
3. La Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC)
4. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
5. Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR)

1.9.3 Diseño de guías y cuestionarios

Para la realización de este trabajo de investigación se considerará la aplicación de 2 tipos de encuestas diseñadas para identificar los índices de satisfacción de clientes interno (empleados) y otro para el externo (clientes-turistas), ambas actividades se harán bajo el modelo de calidad de servicio conocida como SERVQUAL, el que ayudará en la identificación de las debilidades y fortalezas de la administración, mercadeo y contabilidad.

1.10 Variables

Cuadro No. 1.6
“Variables e indicadores”

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
Demanda del mercado interno	Turistas que visitan por semana Cantidad promedio que gastan por semana Opinión del servicio y del consumo de alimentos. Recomendación de los clientes a otras personas. Capacidad de respuesta del gerente y empleados con los clientes que quieren visitar el lugar.
Competencia	Grado en que se conocen a los competidores y saber qué es lo que están haciendo.
Balance General	Liquidez Solvencia Inventarios de materia prima Apalancamiento Patrimonio Rentabilidades
Estado de Resultados	Ventas netas Costo de lo vendido Margen bruto Gastos de venta Margen operativo Utilidad bruta Rentabilidad sobre la venta Rentabilidad sobre la inversión Rentabilidad sobre el patrimonio

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de los Restaurantes⁸

Se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 A.C. y las tabernas en el año 1700 A.C. Estas últimas eran usadas como sitios de reunión, en donde los clientes solo podían comer un plato, y su menú era: Cereales, aves salvajes y cebolla. Además, los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 D.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles⁹, higos y comidas calientes. Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas. A principio de la época moderna en el año 1658, se introdujeron los carruajes en Inglaterra, impulsando el desarrollo de la transportación y el auge de las posadas y tabernas. En Francia en el año 1765 el primer restaurante, cuyo dueño era Monsieur Boulanger, tenía la siguiente inscripción en la puerta: "Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos", lo cual significaba: "Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré", su éxito fue inmediato y numerosos restaurantes fueron abiertos. Eran atendidos por camareros y mayordomos que habían abandonado sus empleos. Después de la revolución francesa en 1789, la aristocracia arruinada, no pudo mantener su numerosa servidumbre, y muchos sirvientes desocupados fundaron o se incorporaron a éste nuevo tipo de casa de comidas que surgía en gran número. Otro evento que marcó la época fue el año de 1782, ya que se inauguró el primer restaurante de lujo que se llamaba "La Gran Taberna de Londres", ubicado en la calle "Rue de Richelieu", en París, fundado por Antoine Beauvilliers, un ex oficial de la intendencia de los Condes de Provenza, escritor culinario, con autoridad gastronómica de esa época, quien servía platos bien preparados que pronto le llevaron al éxito. En otros países, data de las últimas décadas del siglo XIX, cuando pequeños establecimientos, con éste nombre comenzaron a competir con los hoteles ofreciendo abundantes comidas, elegantemente servidas y a precios razonables.

En España y otros países de habla Castellana, también comenzó a propagarse el nombre de "RESTAURANTE", como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir

⁸Fuente: Página Web, <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

⁹ El dátil es una fruta obtenida de la palmera datilera, alimento básico para países del Magreb. La fruta es considerada edulcorante por su cantidad de azúcar aproximadamente el 70%.

comidas. Hoy en día se les denomina "FONDAS" designa a un restaurante, generalmente muy modesto, dado que las tabernas llegaron al continente americano con los colonizadores.

El primer restaurante en Estados Unidos se llamó DELMONICO'S, ubicado en la ciudad de Nueva York. Este establecimiento servía comidas y bebidas y, además poseía una cajera, fue el primero de una cadena de doce establecimientos DELMONICO'S. El restaurante tuvo mucho éxito desde el año 1865 hasta 1888 y expandió su firma con otros restaurantes del mismo nombre. Con el paso del tiempo, en el año de 1850, gran parte de la buena cocina de Estados Unidos se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en los restaurantes de los trenes; el servicio era de los más elegantes y caros. El negocio de los restaurantes de acceso público fue creciendo progresivamente, siendo el principal factor salir a comer para celebrar ocasiones especiales. Los restaurantes para trabajadores y los pensionados servían rigurosamente carne con papas, como aporte de nutrientes y energía para el organismo de las personas que tenían un nivel de vida acelerado.

La Ley Volstead¹⁰, que también se conoce como Acta de Prohibición o Ley seca de los Estados Unidos, fue llamada así en honor a Andrew Volstead, el presidente del Comité Judicial de la Casa Blanca, que supervisó su aprobación; fue promulgada en el año de 1919, en virtud de la cual se prohibía la venta, importación y fabricación de bebidas alcohólicas en todo el territorio. Esta ley perjudicó a los restaurantes cuyo mayor beneficio dependía de la venta de licor, y forzó a los propietarios a buscar otras estrategias de promoción y poner énfasis en el control de costos en la elaboración de la comida y en la contabilidad formal.

En la década de los años 60's y 80's, los restaurantes de comida rápida, con estacionamiento y servicio para automovilistas, como: McDonald's y Kentucky Fried Chicken compartían el nuevo concepto de servir comidas al momento, en forma eficaz, bien caliente, con calidad; es decir, el conjunto de cualidades (sabor, olor, color, textura, forma, apariencia, higiene, composición química, requerimientos nutricionales) que hacen aceptables los alimentos a los consumidores, así como el uso de publicidad televisiva, como parte de sus estrategias de ventas.

En El Salvador, al igual que en los demás países del mundo, el negocio de restaurantes apareció como una necesidad de las personas de ingerir alimentos cuando están fuera de

¹⁰ Fuente: Página Web, https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_seca_en_los_Estados_Unidos

casa. A continuación, a través de una línea de tiempo se observa cómo ha crecido el rubro de restaurantes con énfasis en los de playa.

2.2 Cronología del sector de Restaurantes en El Salvador

AÑO	DESCRIPCIÓN
1947	El francés Luis Lantelme, estableció el restaurante “7 Mares”, ubicado en Boulevard el Hipódromo, en la Colonia San Benito, el cual fue uno de más famosos en Centroamérica, frecuentado por personas de clase media a media alta, éste tenía la característica que los clientes entraban con traje formal. A principios de los 50’s, surgió el restaurante “Monterrey” en Los Planes de Renderos y en el Centro de San Salvador los restaurantes: El Migueleño, Chez Balta, y la Praviana.
1950	Apareció un nuevo concepto en servicio de restaurante como el Drive In ¹¹ , consistía que la comida era servida por el mesero en el automóvil del cliente, sin salir del mismo; algunos de ellos fueron el Café Don Pedro, el Flamingo, el Mejicano.
1962	Típicos Margoth inició un nuevo concepto de restaurante de comida típica, en un local del Portal Orozco, frente al parque Daniel Hernández, en Santa Tecla; Actualmente cuenta con cuatro sucursales, donde sirven desayunos, almuerzos caseros, servicio a domicilio y banquetes para eventos especiales.
1970	En esta década inició el apogeo de los restaurantes de comida rápida, muchos de los que se establecieron en esta época cerraron al poco tiempo como Can-Cun, Toto’s Pizza, Dunkin’ Donuts; otros a la fecha continúan con sus operaciones en el país como: Pizza Boom, Pizza Hut, Dominos Pizza, Pollo Campero, Hardee’s que con el tiempo cambio su nombre a Biggest, Wendy’s y McDonald’s.
1974	El restaurante Punta Roca Surf Resort, ubicado en playa EL Cocal, Departamento de La Paz, 30 minutos de la capital, cuenta con servicio de restaurante y hotel, su especialidad son mariscos, cocteles, pescado, parrilladas.
1981	Inició operaciones el restaurante La Hola Beto’s, con un pequeño local en la colonia San Benito, su principal especialidad son las mezclas de mariscos, que en poco tiempo logró ser uno de los primeros restaurantes en vender mariscos en la ciudad.
1989	El restaurante Acajutla seafood ¹² inicio operaciones en el Puerto de Acajutla, se especializan en la preparación de mariscos. Actualmente cuentan con sucursales en San

¹¹ Fuente: Página Web, <https://es.wikipedia.org/wiki/Drive-in>

¹² Fuente: Página Web, <http://ares.sv/directorio-gastronomico/>

	<p>Salvador. En el mismo año se fundó el restaurante Señor Tenedor, especializado en ofrecer a sus clientes una exquisita selección de comidas y productos gourmet, vinos finos y licores provenientes de todo el mundo, con un excelente servicio.</p>
1990	<p>Inició operaciones en la Costa del Sol el restaurante Yessenia, el cual ofrece a los turistas nacionales y extranjeros un ambiente familiar, en donde además se preparan los platillos como la cazuela con mano de cangrejo gigante, que es la especialidad de la casa.</p>
1995	<p>El restaurante la Dolce Vita, cuenta con más de 15 años de experiencia sirviendo al pueblo salvadoreño, en la Playa San Blas, Departamento de La Libertad, caracterizándose en la mejor atención de la zona y las más variadas combinaciones de platillos que se mezclan con o sin las deliciosas pastas italianas.</p>
1996	<p>La franquicia de restaurantes Los Cebollines, inició bajo la razón social de Restaurantes y Servicios S.A de C.V, un lugar exclusivo que está dirigido al mercado de clase media alta, actualmente cuenta con varias sucursales y un cambio de concepto más familiar.</p>
1998	<p>Nació una propuesta de comida con ingredientes nacionales como loroco y chufles en un escenario gourmet, incursionado por el restaurante llamado “A lo Nuestro”, una idea original de sus fundadores Tomás Regalado y Susana Dougherthy de Ávila.</p> <p>Este mismo año abrió sus puertas el Restaurante Tony Roma’s en un ambiente exclusivo en la Zona Rosa, bajo la administración del grupo Rovira, su especialidad es preparar costillas de cerdo y res.</p>
2000	<p>Fue legalmente establecida la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES), conformada por 48 socios, en su mayoría propietarios de restaurantes, se creó con el propósito de velar por los intereses de los restaurantes y establecer asesorías a aquellos empresarios que necesitaban establecer su negocio de comida.</p>
2004	<p>Se fundó el restaurante Clavo y Canela, cuenta con espacios dedicados a la charla y al buen comer. En sus recetas hay una mezcla de sabores y aromas, acompañado de música internacional y un ambiente acogedor.</p>
2006	<p>El restaurante Tekuani Kal, inició operaciones en el mes de agosto de ese año, con especialidad de mariscos estilo gourmet, ubicado en la Playa el Tunco.</p>
2009	<p>El restaurante Café Sunzal, su especialidad es comida internacional de carnes y mariscos, está ubicado en la playa del Sunzal de la carretera al litoral.</p>
2010	<p>A través de la cooperación internacional y el esfuerzo de emprendedores se fundaron tres restaurantes flotantes en la Bahía de Jiquilisco, con los nombres de: Playa</p>

Palmeras, Cabo Tortuga y Xiriualtique, y su principal atractivo es la aventura de embarcarse y llegar a los restaurantes, cuya especialidad son los mariscos y cocteles¹³.

2011 El último censo de inscripción de restaurantes, de acuerdo al directorio económico de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) que se realizó en el año 2011.

2017 Se incorporaron restaurantes especializados en comida china y japonesa; tanto sus instalaciones como sus decoraciones son de acuerdo a las tradiciones de su país. Como el Hunan, China Palace, Dynasty, China Town, Kamakura, el Diamante de China, y Suchiitto. También iniciaron operaciones restaurantes de comidas mexicanas, entre estos se encuentran el Guadalajara Grill, Ay Jalisco, Chili's, El Zocalo y Felipe's.

Los empresarios salvadoreños también iniciaron sus operaciones ofreciendo platillos típicos; entre éstos, sobresalen los siguientes: Panes Coyo, Pollos real, Pavito Criollo, Pollo Campestre, Café Don Pedro, Casa de Piedra, El Lomo y la Aguja, El Sopón Típico, El Gold Street, La Movida y Pueblo Viejo.

Ingresaron al país otros restaurantes de comida internacional, como Al Pomodoro, Barrucakuda, Boca del Lobo, El Arriero, Deny's, Delikat, La Bodega Italiana, la Bodeguita del Cerdito, La Dolce Vita, Laca laca, Tapas y Cañas.

Fuente: Elaboración del grupo consultor.

2.3 Marco legal.

En El Salvador toda empresa está regida por leyes las cuales tienen que ser cumplidas por los establecimientos que se dedican a proporcionar alimentos, tanto en restaurantes internacionales, locales y restaurantes de comida rápida, entre algunas de las leyes a mencionar son las siguientes:

2.3.1 Código de Salud

Dicta medidas que protejan a los comensales de roedores, insectos o cualquier otro animal que pueda infectar al ser humano; en referencia a los alimentos, tener cuidado con las sustancias con que se elabora la comida y bebidas en especial porque son para el consumo público, a la vez los lugares donde se almacena y produce la comida, hasta los medios de transporte que se utilizan. Los administradores de restaurantes deben tener cuidado con no adulterar con productos vencidos. Conocer que existen supervisores del Ministerio de Salud

¹³ Fuente: Sitio Web, <https://aturistiar.wordpress.com/2011/06/14/la-bahia-de-jiquilisco/>

que velan porque se cumpla la ley y se encarga de dar el aval para que un restaurante continúe operando, sea sancionado o cerrado. (Ver anexo 3).

2.3.2 El Código de Comercio

En referencia a los comerciantes existen deberes sanciones por incumplimiento, entre los deberes que debe realizar el rubro de restaurantes están:

- Obtener matrícula personal.
- Matricular la empresa
- Llevar la contabilidad de su negocio
- Inscribir en el Registro de Comercio los documentos relativos a su negocio que estén sujetos a esta formalidad, y cumplir los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- Mantener su actividad dentro de los límites legales y abstenerse de toda competencia desleal. (Ver anexo 4)

2.3.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta

El Impuesto sobre la renta, grava la renta, es decir, la ganancia que produce una inversión o la rentabilidad del capital; también puede ser el producto del trabajo bajo relación de dependencia o lo producido por el ejercicio de una profesión liberal este es aplicado en la todos los restaurantes locales e internacional y de comida rápida, en todo El Salvador. (Ver anexo 5 y 6).

2.4 Clasificación de los restaurantes

Según la Dirección de General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y su Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en la Sección I, los restaurantes por su actividad económica se estructuran de la siguiente forma¹⁴:

¹⁴ Fuente: Página Web, <http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES>

Cuadro 2.4.1 **Actividades de alojamiento y de servicio de comidas**

División	Grupo	Clase	Descripción
56			Actividades de servicio de comida y bebidas
	561	5610	Actividades de restaurantes y servicios móviles de comida
	563	5630	Actividades de servicio de bebidas

Las empresas de restaurantes se pueden clasificar basándose en aspectos como el número de empleados, categoría y capital de trabajo.

En los cuadros 2.4.2 y 2.4.3 se observa la clasificación de las empresas, según el número de personal por restaurante y capital de trabajo:

Cuadro 2.4.2 **Clasificación por número de empleados**

Categoría	Personal ocupado
Micro empresa	Hasta 10 personas
Pequeña empresa	De 11 a 50 personas
Mediana empresa	De 51 a 100 personas
Gran de empresa	Más de 100 personas

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Cuadro 2.4.3 **Clasificación por su capital de trabajo**

Tipo de empresa	Monto de activo
Micro empresa	Cuyo Activo total no excede a los \$11,428.57
Pequeña	Desde \$11,429.00 Hasta \$85,714.29
Mediana	Desde \$85,715.00 Hasta \$228,571.43
Grande	Cuyo Activo total es mayor a los \$228,572.00

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

Para efectos de este estudio se clasifica el Restaurante Flotante como microempresa con un número de 5 empleados y su capital de trabajo de nueve mil quinientos dólares americanos (\$9,500.00 US), lo que permitirá analizar las estrategias que utilizan otros restaurantes flotantes dentro del país y en otros países.

2.5 Aporte de los Restaurantes a la Economía de El Salvador.

En El Salvador, las empresas dedicadas al sector restauranero, son consideradas como uno de los sectores cuyo aporte a la economía, se puede medir por la participación en el Producto Interno Bruto (PIB). En efecto, en el año 2016 el sector Comercio, Restaurantes y Hoteles, representó una participación del 3.16% equivalente a \$2,086.20 millones. A continuación, el cuadro 2.5.1 y el cuadro 2.5.2 muestra el comportamiento del sector en millones de dólares y en variación anual.

Cuadro 2.5.1

Producto Interno Bruto por Rama de Actividad Económica

A precios constantes de 1990

En millones de dólares

Ramas de Actividad	2011	2012	2013	2014	2015	2016
5. Construcción	280.93	281.85	281.66	251.56	255.24	261.75
34 construcción	280.93	281.85	281.66	251.56	255.24	261.75
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles	1,856.85	1,904.25	1,932.09	1,977.77	2,040.10	2,086.20
35 Comercio	1,578.29	1,621.85	1,642.25	1,670.83	1,724.29	1,764.30
36 Restaurantes y hoteles	278.27	282.41	289.84	306.94	315.81	321.91

Fuente: Elaboración propia, tomado de la revista trimestral del Banco Central de Reserva, página 73.

Cuadro 2.5.2

Producto Interno Bruto

Por sectores económicos

Porcentajes de variación anual

Principales divisiones	2013	2014	2015	2016
Producto Interno Bruto				
5. Construcción	1.67	-10.06	-1.46	3.39
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles	2.45	4.09	4.33	3.16

Fuente: Elaboración propia, tomado de la revista trimestral del Banco Central de Reserva, página 81.

2.6 Generación de empleo

El servicio de los restaurantes es una fuente generadora de empleo directo, porque se contrata mano de obra calificada para la elaboración de su producto; en forma indirecta, proporciona empleo a aquellas personas que laboran en negocios que suministran las materias primas para la elaboración de alimentos y se mueven gran cantidad de mano de

obra, desde obreros que trabajan para la construcción de sus locales y remodelaciones posteriores, personal administrativo y personal de servicio.

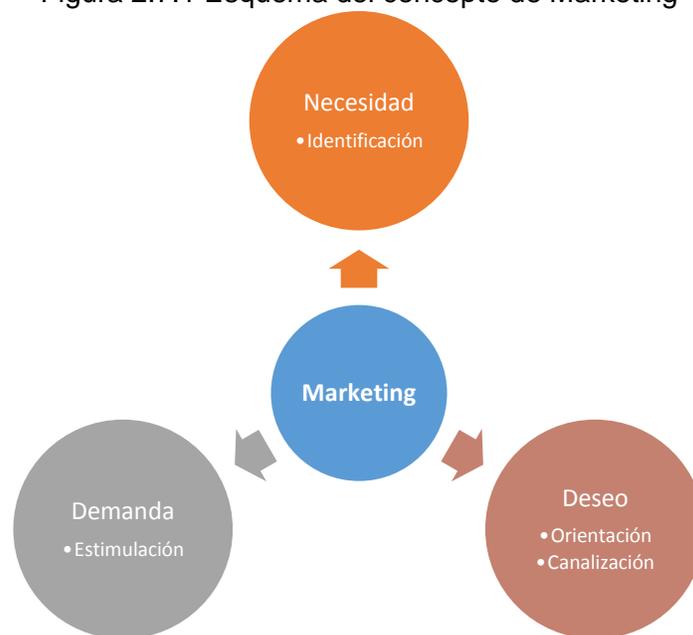
2.7 Modelo de marketing estratégico según Philip Kotler y Keller¹⁵

2.7.1 Concepto de Marketing

Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. Los clientes no compran productos ni servicios, sino satisfactores de necesidades. Identificar las necesidades, deseos, demandas de clientes, prospectos individuales y satisfacerlas a través de la construcción de relaciones personales duraderas en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable.

“El Marketing no crea necesidades, estas son anteriores a los expertos que tratan de influenciar la demanda presentando su producto como atractivo, costeable y fácilmente disponible.”

Figura 2.7.1 Esquema del concepto de Marketing



Fuente: Material bibliográfico del marketing de servicios del Msc. Carlos Pineda.

¹⁵ Fuente: Kotler y Keller. Dirección de Marketing, editorial Pearson, 14 Edición, México, 2012. Pág. 33-48

2.7.2 El proceso de entrega de valor

El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente que satisfaga sus necesidades, es por ello que los compradores tratan de estar mejor informados y tener múltiples opciones; mientras que la empresa de servicios sólo puede ganar al ajustar el proceso en beneficios de calidad, servicio, precio, proveer y comunicar un valor superior durante el proceso de venta a los clientes potenciales, seleccionando los medios de comunicación adecuados; es por ello, que los competidores deben ser inteligentes en diseñar y entregar ofertas de acuerdo a investigaciones de mercado.

Es posible dividir la secuencia de la creación y entrega de valor en tres fases:

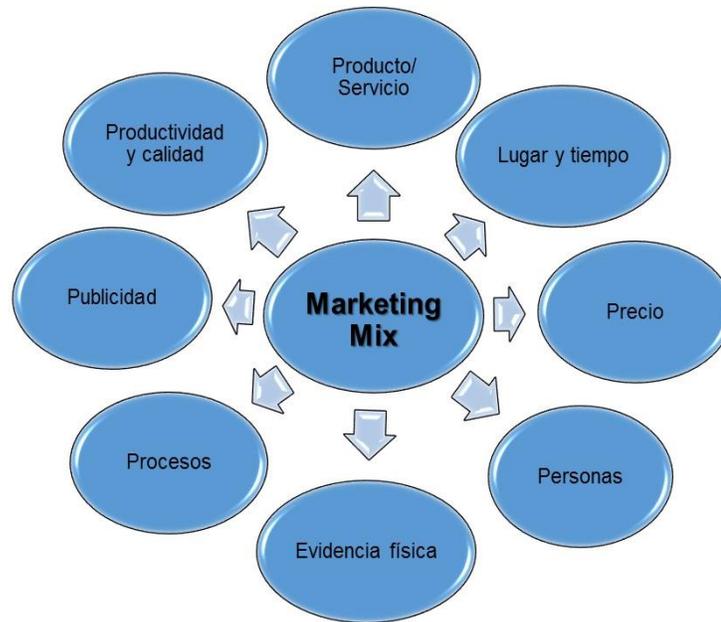
- La primera, elegir el valor es la “tarea” que debería llevar a cabo el área de mercadeo cuando secciona el mercado, el objetivo del empresario es identificar y alcanzar el mercado meta adecuado y desarrollar el posicionamiento del valor de la oferta de servicios a ofrecer. Investigar que tiene valor útil para los clientes, conociendo problemas reales y potenciales que aquejan a ellos; de este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena buscará optimizar los procesos en el restaurante y controlar la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales, en la parte de espacio de recursos, en algunas oportunidades se dice asociarse con la competencia, para así generarle más valor al consumidor.
- La segunda fase es proveer el valor; es decir, el posicionamiento, enfoque que se le dé al servicio, el mensaje que se transmite al cliente, las características específicas del producto, su precio y su distribución; o sea generar ventaja sobre la competencia, que el cliente esté dispuesto a pagar por mi producto.
- La tarea de la tercera fase es comunicar el valor por medio de la fuerza de ventas: Internet, publicidad y cualquier otra herramienta de comunicación para anunciar y promover el producto.

Para este estudio del restaurante flotante se limitará a establecer el modelo de marketing a desarrollar para medir cómo influye el nivel del gasto de marketing, la mezcla de marketing (marketing mix) y la eficacia del marketing en las ventas de una empresa.

2.7.3 Mezcla del Mercadeo de servicios¹⁶

Cuando existe el enfoque en el mercadeo de servicios, la mezcla de mercadeo tradicional no es suficiente, es necesario revisar las 8P's que se manejan en el mercadeo de servicio, a continuación, en la figura 2.7.2:

Figura 2.7.2 Las 8P del marketing de servicios



Fuente: Elaboración del grupo consultor

La mezcla de marketing de servicios representa los ingredientes básicos necesarios para crear estrategias viables para cubrir las necesidades de los clientes de manera redituable en un mercado competitivo. Se considera estos elementos como las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios.¹⁷

1. Producto o Servicio

El producto o servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor para los clientes, incluso si las Ps

¹⁶ Fuente Marketing: Personas reales, decisiones reales, Solomón Stuart, Prentice Hall, Segunda Edición, Colombia, 2001.

¹⁷ Christopher Lovelock, Marketing de Servicios (Editorial Pearson, Sexta Edición 2009).

restantes están bien ejecutadas. El producto que se ofrezca debe satisfacer la necesidad básica del cliente mejor que la competencia. El producto básico, dentro del restaurante “La Islita” es la calidad de platillos que ofrece; es decir, es el componente central que proporciona las principales soluciones a los gustos y preferencias que el cliente necesita; los servicios complementarios, para el caso en estudio, es el servicio, instalaciones, atención que se le brinda al cliente, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. Esta combinación representa el concepto de servicio.

2. Lugar y tiempo (Alianzas)

La entrega de los elementos del producto o servicio básico y complementario, a través de canales físicos y electrónicos implica decisiones sobre dónde, cuándo y cómo hacerlo. El internet y las comunicaciones móviles, de banda ancha, obligan a que la estrategia del marketing de servicios ponga atención a la rapidez, la programación, el acceso electrónico y al lugar físico. La comunicación que utilizará el restaurante se hará por medio de los siguientes canales:

- Marketing directo: Crear flyers y brochures; de no ser posible imprimir una cantidad de blocks de cada uno de éstos, por los costos de la imprenta que incluye elegir el tipo de papel, diseño, el contenido que muestre el logo del negocio, seguido del slogan del restaurante y fotos de un lugar agradable para almorzar o tomar un cóctel, se podría construir bases de datos por medio de encuestas aplicadas a los turistas, en donde se pregunta el nombre, teléfono, dirección y el correo electrónico. Al final de la hoja se motiva a los clientes a visitar las instalaciones, página web o a comunicarse vía teléfono, o dejar un mensaje en WhatsApp o Messenger de Facebook.
- Promoción de venta: Buscar acuerdos comerciales, con el transporte de lanchas, con otros establecimientos cercanos al restaurante que brinden parqueo dando un incentivo en valor de viáticos, aplicar descuentos a clientes frecuentes.
- Publicidad: Cotizar medios de radio y prensa, con ellas se pretende llegar directamente al mercado meta.
- Marketing Digital: Diseñar una página Web la cual cumpla las funciones de informar y vender los servicios del restaurante y presentar el menú del restaurante.

3. Precios

El valor inherente de los pagos es fundamental dentro del papel que desempeña el área de marketing al facilitar el intercambio de valor entre el restaurante y los clientes; es un proceso muy dinámico donde existen los costos de producir y entregar el servicio, además de un margen de ganancias que se recupere a través de precios realistas y estrategias de administración de ingresos y gastos que apoyen los objetivos de rentabilidad de la empresa.

La estrategia de fijación de precios se sostiene en tres elementos:

- Estrategia de precios basada en la competencia. Establecer precios con base en los precios que los competidores cobran por productos similares.
- Estrategia de precios basada en el valor para el cliente. Ofrecer una combinación de calidad y buen servicio a un precio justo. El proceso inicia con un análisis de las necesidades y percepciones de valor de los consumidores y el precio debe ser congruente con dicho valor¹⁸. Si el restaurante desea que sus servicios sean demandados, tendría que competir vía calidad y precio.
- La fijación de precios depende de variables que debería manejar la administración: costos mínimos con la industria; gastos también al mínimo; ingresos netos, esto último implica el uso racional de inventarios a fin de eliminar desperdicios. Todo lo antes expuesto, implica una gestión gerencial productiva a través de la política de delegar funciones, pero no la responsabilidad.

4. Promoción y educación

¿Qué decirles a los clientes actuales y potenciales acerca del servicio que ofrece el Restaurante Flotante? Debe existir una comunicación efectiva. Este componente tiene tres papeles fundamentales:

- Proporcionar la información y consejos necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de un producto o servicio en particular y animarlos a actuar en un momento específico.
- En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para clientes nuevos. Hay que enseñarles los beneficios del servicio,

¹⁸ Fuente: Fundamentos de marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong, 8 edición, editorial Pearson. Cap.3

dónde y cuándo obtenerlo, cómo participar en el proceso de servicio para obtener mejores resultados.

- La comunicación debe transmitirse por los vendedores, personal que tiene contacto con el cliente, sitio web o cuando se usa medios publicitarios, algunos mensajes transmitidos a través de canales de marketing, se pueden mencionar:

1. Ventas personales
2. Exhibiciones comerciales (ferias)
3. Publicidad
4. Promoción por temporadas y descuentos

5. Proceso

Los gerentes saben que, al ofrecer un servicio, destaca la manera en que el restaurante hace su trabajo (los procesos subyacentes), es tan importante como se hace, especialmente porque existen más competidores en el rubro. Así pues, la creación y entrega del servicio requiere diseño e implementar procesos eficaces, porque los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en su experiencia. Los procesos de entrega, se refiere tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios y el diseño de la oferta de servicios debería abordar los siguientes aspectos: La manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente, la naturaleza del papel del cliente en dichos procesos, la duración de la entrega, el nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertan.

6. Entorno Físico

El entorno físico de servicio que los clientes experimentan es el punto final del sistema de prestación de servicios que se incluye en el elemento de lugar y tiempo. Los entornos comunican y determinan el posicionamiento del servicio, afectan la productividad de los empleados y de los clientes, guía a los consumidores a lo largo del sistema de entrega y pueden representar un componente básico de la búsqueda de una ventaja competitiva. Los servicios son intangibles y los clientes no pueden evaluar bien su calidad, es por ello, que utilizan el entorno de servicio como un indicador importante de la misma, y las empresas hacen un gran esfuerzo por demostrar calidad y transmitir la imagen deseada.

Los entornos de servicios se diseñan para facilitar el encuentro de servicio y para aumentar la productividad.

7. Personal

Es importante, pues vincula de manera más estrecha las funciones de marketing, acciones operativas y de recursos humanos en un esfuerzo por crear un intercambio efectivo de valor entre la organización y sus clientes.

Dentro del personal que labora en el restaurante, el puesto de mesero es más demandante, porque se encuentra en contacto directo con los clientes, son el vínculo entre el interior y el exterior de la organización, donde su competencia a evaluar es que sean rápidos y eficientes al desempeñar tareas operativas, así como corteses al tratar con los clientes. Los empleados de atención al cliente trabajan en equipos, son un factor clave para la entrega de un servicio de excelencia y para el logro de una ventaja competitiva. Desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante; desde el punto de vista de la empresa, los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto lo entrega puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. Además, la fuerza de la relación entre el cliente y el empleado de contacto es determinante para la lealtad de los clientes, es decir; los empleados de servicio son muy importantes para los clientes y para el posicionamiento competitivo de la empresa debido a que:

- Son parte fundamental del producto.
- Son la empresa de servicios.
- Son la marca.

La importancia intuitiva del efecto que tienen los empleados del servicio en la lealtad de los clientes fue formalizada e integrada por James Heskett¹⁹ en sus investigaciones pioneras de la visión estratégica del servicio con énfasis en la cadena de servicio-beneficio, la cual demuestra la serie de relaciones entre:

- La satisfacción, retención y productividad del cliente
- El valor del servicio;
- La satisfacción y lealtad del cliente,
- El incremento del ingreso y rentabilidad de la empresa.

¹⁹ Fuente: Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos, Christofer Lovelock, Javier Reynoso, editorial Pearson, primera edición. Pág.37

8. Productividad y Calidad

En un contexto de servicios, la estrategia implica obtener el mayor rendimiento de los recursos: materias primas, materiales, recurso humano y dinero, cuyos resultados se capitalizarán en la satisfacción del cliente.

La calidad está íntimamente relacionada a la productividad y esta al precio, entendiéndose esta como los factores que inciden en el servicio del restaurante. El interés del marketing en la calidad del servicio es evidente; una mala calidad coloca a una empresa en desventaja competitiva, que muy probablemente aleje a los clientes insatisfechos. El aumento de la productividad es importante; en primer lugar, sirve para mantener los costos bajos. En segundo lugar, las empresas con costos más bajos también generan márgenes más elevados, lo que les da la opción de gastar más que sus competidores en actividades de marketing, en mejoras del servicio al cliente y en servicios complementarios; y, en tercer lugar, tienen la oportunidad de asegurar el futuro de la empresa a largo plazo, por medio de inversiones en nuevas tecnologías de servicios y en investigación.

2.8 Aspectos empíricos de los restaurantes flotantes

Restaurantes Flotantes en la Bahía de Jiquilisco, El Salvador

Es un proyecto eco-turístico que involucró a varias comunidades en su desarrollo, apoyadas por la Fundación Ayuda en Acción, con fondos de la Agencia de Cooperación Internacional de Andalucía, España; el proyecto inició el 15 de diciembre de 2008, luego de que la comunidad organizada de “El Icaco” solicitará apoyo de la Fundación Ayuda en Acción para la construcción de una plataforma flotante en la cual pudieran comercializar productos del mar. Dicha Asociación sumó también a los operadores turísticos, asociaciones de pescadores artesanales, lancheros y productores de la conservación del pescado seco y cuentan actualmente con 65 socios activos. Entre sus estrategias tácticas han realizado la capacitación de un grupo de jóvenes de las comunidades, como guías turísticos y a otro grupo se le impartió un diplomado en hostelería, turismo y gastronomía; esta Cooperativa, ha creado también un programa de capacitación para los directivos, los asociados y el personal que trabaja para la Asociación de Desarrollo Turístico (ASDETUR), donde han desarrollado temáticas como: el buen manejo y preparación de los alimentos, los conceptos administrativos básicos, trabajo en equipo, estudio de los estatutos y presentación del menú (cumpliendo las sugerencias aportadas por los turistas que visitan la Bahía de Jiquilisco).

Cabe mencionar que cuentan con estrategias del producto, los 3 restaurantes flotantes Playa Palmeras, Cabo Tortuga, Xiriualtique con un chef certificado, que prepara diversas especialidades de mariscos como: ceviches, cocteles, pescado empanizado y mariscada a precios variados desde \$4.00 hasta los \$18.00; además, se alquilan cañas de pescar, en caso que el cliente prefiera pescar su propio pescado y si desea bañarse, le proveen de salvavidas. Los tres restaurantes tienen capacidad para albergar 32 personas cada uno; asimismo, cuentan con servicios sanitarios en condiciones higiénicas para la comodidad de los visitantes; es importante mencionar las estrategias de promoción y publicidad, donde el visitante al llegar al Puerto de Jiquilisco, en la entrada del malecón, encuentra una caseta de información turística, para orientarlo sobre los servicios que puede encontrar en su visita a la Bahía. Hay un área de parqueo con seguridad, donde cancela \$1.00 mientras dure su estadía en el lugar, sus horarios de atención son de lunes a domingo desde las 5:00 a.m. hasta las 10:00 p.m.; los tours que ofrecen al turista, tienen una duración desde 1 hora con 45 minutos hasta rutas de 4 horas, entre éstos se cuenta:

- La pesca deportiva
- Visita al histórico cementerio de barcos o
- Visita a la fábrica artesanal de coco; para ello, deberán embarcarse en el Malecón del Puerto del Triunfo.
- Cuentan con su página Web: <https://aturistiar.wordpress.com/2011/06/14/la-bahia-de-jiquilisco> y en las redes sociales tienen su página en Facebook: <https://web.facebook.com/pages/Restaurante-Flotante-Bahia-de-Jiquilisco/>

Por otra parte, existen restaurantes flotantes en América Latina y Centroamérica los cuales han desarrollado sus estrategias y diversificación de servicios que les permite ser negocios rentables; no obstante, para este estudio, se investigó restaurantes flotantes con características tales como: clasificación de pequeño, con un número de empleados que no sobrepase a las 10 personas, que sus operaciones hayan iniciado alrededor de 1 a 10 años, y por último que se encuentran en una etapa de crecimiento. La importancia de aplicar las 8 P del marketing de servicios, para el rubro de restaurantes, ayuda a tener estrategias y planes de acción en aquellos puntos que necesitan mejorar. A continuación, se proporcionan experiencias de buenas prácticas de restaurantes flotantes que están legalmente establecidos en países de Centroamérica y América Latina, que están utilizando

una diversificación de servicios y un nuevo concepto de turismo, donde el visitante disfruta sus alimentos y estadía en medio de la naturaleza (ver anexo 16).

Restaurante Flotante Dining Room, Canadá

Este utilizó como material principal, 1672 botellas de plástico y se encuentra ubicado en Vancouver, en el sudoeste de Canadá desde el año 2010. Se construyó a partir de madera de cedro donada y productos locales, es totalmente ecológico, hecho de materiales renovables, reciclados, reutilizados o materiales recuperados. El piso está insertado en un panel de 4'x8' de plexiglás²⁰ para observar las botellas de plástico directamente debajo de la mesa del establecimiento. La estructura fue construida en diez días en el Astillero de Granville Island y tiene la capacidad para albergar a 12 clientes; su especialidad culinaria son los mariscos, más otros seis platos preparados por el chef canadiense Robert Clark; entre esos platillos que el cliente puede degustar están: el crujiente calamar de Humboldt con atún marinado en cítricos, cebolla roja y eneldo de yogur; vieiras con envoltura de tocino y pulpo; el halibut preparado con ostras, salmón y tarta de cebolla caramelizada. El precio que pagan los comensales por disfrutar cualquier especialidad del Chef es de \$ 205.00. Los peces son cultivados orgánicamente, es una especie vegetariana, porque se alimentan de algas marinas.

El objetivo de este restaurante flotante es que otros países instalen restaurantes flotantes ecológicos, que promueva la pesca sostenible y crear un menú en diversos idiomas.

Restaurante Flotante en el Golfo de Nicoya, Costa Rica

El restaurante se construyó en el año 2008 en la Isla San Lucas, el nombre del lugar es: Proyecto de Maricultura del Golfo de Nicoya. Nació como una propuesta de un grupo de pescadores de la Isla Venado, donde viven casi mil personas, la mayoría pescadores con sus familias y se encuentra a 20 km de Isla San Lucas, los pobladores buscaban una alternativa de subsistencia ante la amenaza por el despoblamiento de producto marítimo en la región. Hoy “el proyecto” –como se le llama al restaurante en toda la zona del golfo– cuenta con un criadero del “pez rey”, el pargo, supervisado por biólogos y otros investigadores y cuya producción, provee la cantidad de materia prima necesaria para satisfacer la demanda de los comensales y más. Cuenta con un administrador y 9

²⁰ Es una resina sintética que tiene el aspecto de vidrio.

empleados que se turnan en lo relacionado a la atención y manejo del restaurante; además, los pescadores y sus familias (unas 30 personas en total) se distribuyen las múltiples labores que se desarrollan en el proyecto, con muy especial empeño en el criadero (“la granja”) de pargos. La especialidad en la preparación de los platillos se encuentra la langosta, camarones jumbo, ceviches, chucheca, corvina, gigantescos pargos enteros, según el chef el secreto está en la frescura del producto. Cada cliente pide la preparación que más le guste, puede ser al ajillo, a la mantequilla, a la plancha, pero la mejor forma es agregar sal y aceite. Los precios constituyen otro de los grandes atractivos del lugar; platillos como langosta o camarones gigantes, con todo y acompañamiento, no llegan a superar los \$20.00.

Dentro de las estrategias de publicidad y promoción existen tours para conocer las viejas instalaciones del antiguo penal que se ubicó en la Isla San Lucas en el año 1873 a 1991 y representó el peor destierro para los delincuentes más peligrosos de la época. Hoy, todo está casi como lo dejó el último preso que fue evacuado de la Isla hace 17 años; por lo que, durante el recorrido, se puede intuir aún cómo fue la vida en el tenebroso presidio.

Restaurante flotante Jazmín, Cayo Coral, Panamá

El restaurante Jazmín está localizado en Cayo Coral que queda a treinta minutos de Isla de Bocas, la especialidad en la elaboración de sus platillos es: mariscos y pescado y dentro de sus bebidas cuenta con un vino hecho por los lugareños, está abierto todos los días de la semana de 9:00 am hasta las 5:00 pm; puede visitar la página en Facebook: <https://www.facebook.com/Restaurante-jasmin-cayo-coral>.

Este restaurante ha desarrollado estrategias para los turistas, tales como las excursiones variadas, paseos en lancha, para observar las aves exóticas, flora, fauna marina, paseos en bote, kayak, realizar snorkely y buceo, todo esto no tiene un costo adicional. El Cayo Coral está situado en un canal angosto entre la Isla Popa y la Isla Bastimento, es un hermoso lugar de coloridos corales y de peces, desde el muelle del restaurante, se puede saltar al agua y capturar su propio pez y cocinarlo, los precios oscilan entre \$15.00 a \$20.00 por persona.

La Balsa Flotante Restaurante & Bar, Atacames, Ecuador

Un grupo de emprendedores, tuvo la idea de crear una balsa lo suficientemente grande para compartir con amigos y familia, este objetivo se logró en el año 2012, es un lugar donde los clientes pueden disfrutar de una excelente vista panorámica, actualmente cuenta con mejoras que permiten que los visitantes disfruten su comida con música suave, también cuenta con un bar-disco a partir de las 10:00 pm donde la música se torna variada.

Está ubicado en el Océano Pacífico, en el lugar conocido como el mar de Atacames - Sua, a dos kilómetros de la playa y tiene capacidad para 40 personas, acomodadas en sus dos plantas; es un lugar exclusivo, en donde se puede deleitar con los más exquisitos platos de mariscos, vinos, cocteles tropicales, en un ambiente y vista sin igual. Los precios de sus platillos están entre \$9.00 hasta \$20.00 por persona.

Las estrategias de publicidad y promoción que actualmente utiliza para dar a conocer sus servicios:

- Descuentos por sus reservaciones
- Camisas con el logo del restaurante
- Recuerdos de la balsa
- Volantes
- Blochures
- Cuenta con celebración de eventos especiales: Cumpleaños, graduaciones, bodas, etc.
- Sus redes sociales: Facebook: <https://web.facebook.com/restaurantelabalsa/>

CAPITULO 3

DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE FLOTANTE “LA ISLITA”

3.1 Diagnóstico y análisis de los resultados

Para conocer la situación del restaurante; se definió una serie de factores, considerados “factores de éxito” para la organización, que se plantearon como interrogantes para la obtención de los datos a través de cuestionarios, donde se utilizó el modelo de SERVQUAL, a la vez se diseñó una guía explicativa del modelo (ver anexo 7) con la formulación de

respuestas cerradas el cual fue aplicado a un total de 40 personas con la finalidad de conocer como es el servicio que brinda el restaurante a los clientes que visitan el lugar, además se pasaron 10 encuestas a empleados para conocer el ambiente de trabajo y que tanto conocen a los clientes, en este contexto, los temas que abarca el diagnóstico del restaurante son:

- Estructura organizativa
- Manuales de puestos y procedimientos, control de inventarios, estrategias de mercadeo
- Resultado de las encuestas y entrevistas
- Razones financieras

3.2 Análisis del modelo de SERVQUAL.

El Restaurante flotante “La Islita”, ubicado en medio del Estero de Jaltepeque, el cual brinda servicio de restaurante y paseos en lancha, en un ambiente completamente natural, ha sido evaluado con el modelo de Calidad de Servicios denominado SERVQUAL.

El restaurante fue evaluado bajo las 5 dimensiones antes mencionadas para los clientes externos, como los turistas que llegan al restaurante, clientes internos, que son los empleados y algunos socios que forman parte de las tareas del restaurante.

3.2.1 Objetivo General

Evaluar la calidad del servicio brindado por el Restaurante Flotante “La Islita”, tomando como base la percepción y las expectativas de sus usuarios.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los estándares de calidad que esperan recibir los clientes del restaurante.
- Sugerir áreas de oportunidad y mejora a los problemas que enfrenta el restaurante en la prestación de sus servicios.

La investigación se llevó a cabo tomando de base el Índice de Satisfacción al Cliente, que se desglosa de la siguiente manera:

3.2.3 Investigación Cuantitativa

ISC Índice de Servicio al Cliente



3.2.4 Investigación cualitativa

Comentarios, sugerencias, quejas y opiniones

3.2.5 Desarrollo de las encuestas y escala de evaluación

- En el ISC (Clientes Externos) se diseñó un cuestionario de 25 afirmaciones dirigido a 40 clientes que visitaron el restaurante, utilizando el modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan un servicio, (Elementos tangibles, capacidad de respuesta, fiabilidad, empatía y seguridad). Los datos obtenidos permiten identificar y cuantificar las brechas más importantes entre las **expectativas y percepciones** que determinan el grado de satisfacción de los clientes y la calidad de servicio que se les brinda.
- En el ISC (Clientes Internos), se diseñó un cuestionario de 25 afirmaciones dirigido a 10 asistentes de servicio (empleados del restaurante, personal administrativo y de servicio), como herramienta para evaluar la calidad de servicio que perciben los clientes internos dentro del propio restaurante.

A cada ítem o afirmación de los cuestionarios se le asignó un puntaje de evaluación, mediante la escala de tipo Likert²¹, en donde se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo que el cliente interno – externo considera a su juicio, según el Cuadro 3.2.1:

La escala de Evaluación del ISC se determinó mediante los siguientes puntajes:

Cuadro 3.2.1 Escala de evaluación

ESCALA	PUNTUACIÓN
Totalmente de Acuerdo	100
Parcialmente de Acuerdo	75
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	50
Parcialmente de Acuerdo	25
Totalmente en Desacuerdo	0

Fuente: Elaboración del equipo consultor

La interpretación de los Resultados del ISC se analizó de la siguiente manera:

Cuadro 3.2.2 Interpretación de resultados

RANGO DE CALIFICACIÓN OBTENIDA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ANÁLISIS CUALITATIVO
90 – 100	Excelente	Cumplen los requisitos y expectativas
80 – 89	Muy Bueno	Cumplen los requisitos
70 – 79	Bueno	Tiene dificultades para cumplir los requisitos
50 – 69	Regular	No cumplen requisitos
0 – 49	Necesita Mejorar	Necesita mejorar

Fuente: Elaboración del equipo consultor

La encuesta de **ISC Externo** que se les pasó a 40 clientes dio como resultado la siguiente información cuantitativa:

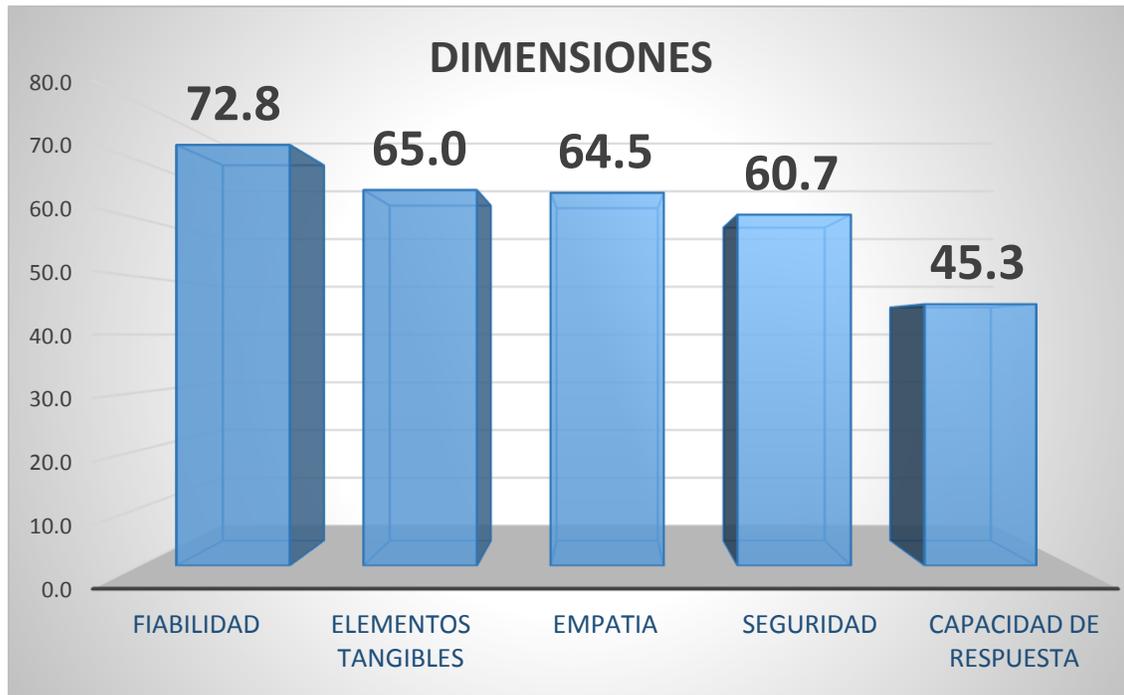
²¹ Formato Likert: Herramienta utilizada para evaluar opiniones y actitudes de una persona. Mayor información, sitio web: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Cuadro 3.2.3 Estadísticas por cada dimensión del ISC Externo

Dimensiones del servicio	Promedio	Promedio por cada dimensión	Criterio de Evaluación
Elementos tangibles			
p1	65.63	65.00	Regular
p2	17.50		
p3	95.00		
p4	81.88		
p5	65.00		
Capacidad de Respuesta			
p6	76.25	45.25	Necesita mejorar
p7	65.63		
p8	11.88		
p9	58.75		
p10	13.75		
Fiabilidad			
p11	81.9	72.8	Bueno
p12	81.9		
p13	56.9		
p14	70.6		
Empatía			
p15	73.13	64.50	Regular
p16	79.38		
p17	66.25		
p18	45.63		
p19	58.13		
Seguridad			
p20	86.25	60.73	Regular
p21	85.63		
p22	70.00		
p23	34.38		
p24	55.63		
p25	32.50		

Fuente: Elaboración del equipo consultor

Gráfico 3.2.1 Resultados de la encuesta cuantitativa



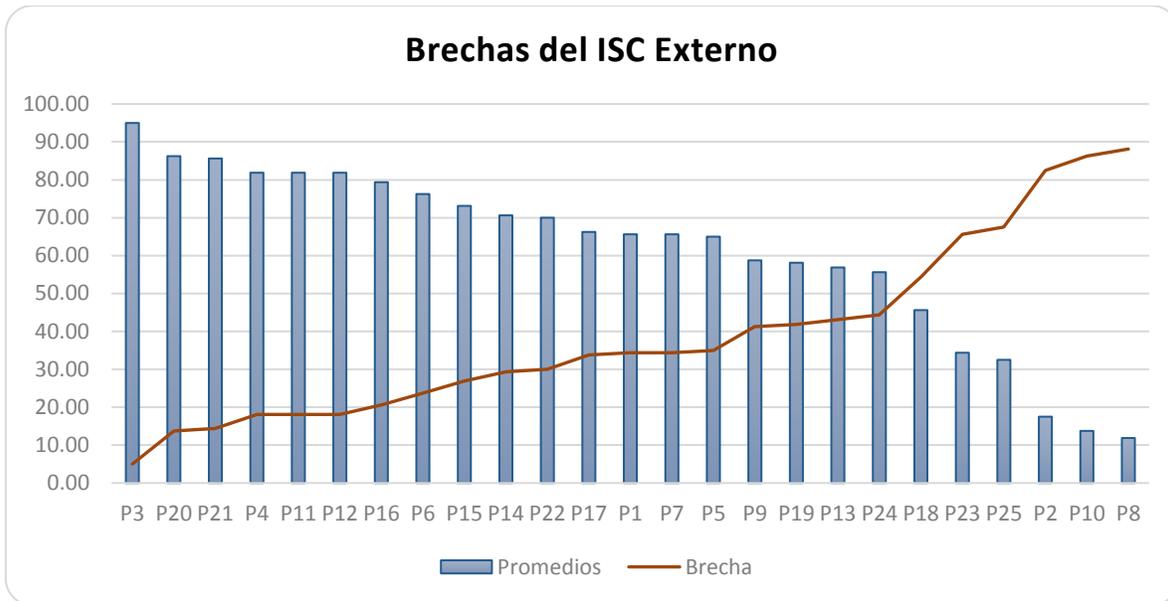
Fuente: Elaboración del equipo consultor

El promedio de estas 5 dimensiones en la evaluación es de: **61.66**

Al observar el cuadro la dimensión más baja es la Capacidad de Respuesta donde se preguntaba a los clientes si el restaurante le brinda un medio de comunicación para contactarlos nuevamente, en promedio fue de 11.88%, tiene opción de ponerse en contacto, es decir, están desactualizados y no se da un seguimiento a los clientes. Le sigue los elementos tangibles, donde se le preguntaba a las personas si el personal que trabaja dentro del restaurante utiliza gafete, uniforme, guantes, gorros, la respuesta en promedio fue de 17.50% ha visto que se usa camisa alusiva al restaurante.

Es importante ver el detalle de cada una de las afirmaciones que contiene la encuesta externa y su brecha para alcanzar el 100% del índice de satisfacción reflejado en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.2.2 Brechas de la encuesta dirigido a clientes



Fuente: Elaboración del equipo consultor

De la gráfica anterior, es importante el análisis de las 6 principales afirmaciones que salieron con índice más bajo y que en su defecto la brecha es más grande.

Cuadro 3.2.4 Las dimensiones más bajas y sus brechas

No.	Afirmación	Dimensión	ISC	Brecha
P8	¿En el restaurante el personal le dio opciones para poder comunicarse con ellos en caso de que usted quiera regresar?	Capacidad y Respuesta	11.88	88.12
P10	¿Encontró personas que lo orientaron para embarcarse a un precio preferencial para llegar al restaurante flotante, como parte del servicio que ofrecen?	Capacidad y Respuesta	13.75	86.25
P2	Los empleados cuentan con el equipo (gafete, uniforme, guantes, gorros, etc),	Elementos Tangibles	17.50	82.50

necesario para desarrollar sus labores dentro del restaurante.

El restaurante cuenta con rótulos de indicaciones en caso de emergencia y

P25 otras actividades que hacen de la estadía del cliente más confortable y seguro. **Seguridad** 32.50 67.50

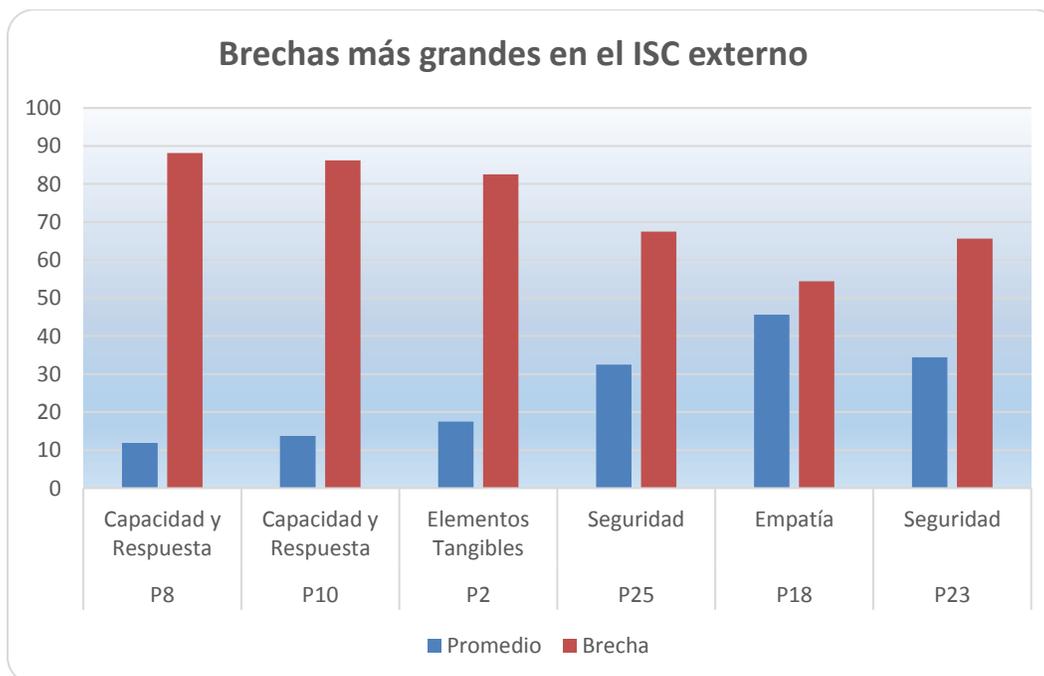
P23 Los empleados demuestran capacidad de organización en el servicio. **Seguridad** 34.38 65.62

P18 Usted piensa que puede obtener un servicio personalizado. **Empatía** 45.63 54.38

PROMEDIO 25.94 74.06

Fuente: Elaboración del equipo consultor

Gráfico 3.2.3 Brechas ISC externo (clientes)



Fuente: Elaboración del equipo consultor

Se observa que las brechas más altas son en la dimensión de capacidad y respuesta, y esto obedece que el restaurante no se preocupa por dar seguimiento a los clientes, ni tiene un programa de fidelización, solo realiza la venta en el momento y no se comunica con el cliente para informarle de promociones, tours que se puedan realizar en el lugar.

Otro de los problemas observados es que no tienen convenios con los lancheros para poder transportar a los clientes hasta el restaurante, por lo que la búsqueda del medio se vuelve difícil, como equipo consultor, en cada visita se negoció diferentes precios por el traslado hacia el restaurante.

En la respuesta a la pregunta 25 el restaurante no muestra ninguna seguridad para los clientes ya que no hay rótulos de que indiquen que hacer en caso de emergencia.

En la capacidad de organización de los empleados, se denota una ausencia de manuales de puestos, procedimientos, falta del uso adecuado de uniforme, gafete, gorros y es por ello que se percibe que no siguen procesos o que cada quien hace lo que le parece que es correcto.

En conclusión, de las 6 brechas más grandes, representan los problemas más graves que tiene la organización, con un promedio de **25.94**, puede considerarse bajo, porque al analizar los criterios de evaluación, dentro de las dimensiones afectadas, se observa que para que existe una brecha del **74.06**, es decir se está fallando en puntos claves con respecto al servicio que se le brinda al cliente, hay que mejorar las estrategias de servicio.

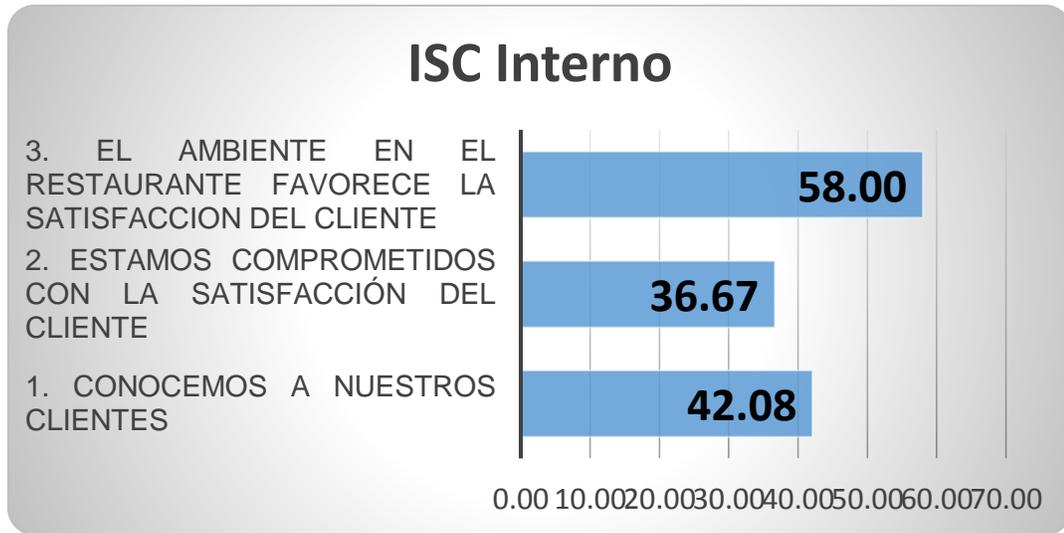
Los resultados generados de la encuesta de **ISC Interno**, los cuales pertenece al personal del Restaurante Flotante “La Islita”, se presentan de tres áreas o factores: ¿Cuánto conocen a sus clientes?, ¿Que tanto están comprometidos con obtener la satisfacción de sus clientes? y el ultimo ¿El ambiente que propicia la administración del restaurante les ayuda a dicho objetivo?

Cuadro 3.2.5 Estadísticas por las dimensiones ISC Interno

Dimensiones del servicio	Promedio	Promedio por cada dimensión	Criterio de Evaluación
Conoce a nuestros clientes			
p1	75.00	42.08	Necesita mejorar
p2	47.50		
p3	72.50		
p4	30.00		
p5	7.50		
p6	20.00		
Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente			
p7	27.50	36.67	Necesita mejorar
p8	20.00		
p9	12.50		
p10	57.50		
p11	65.00		
p12	82.50		
p13	10.00		
p14	5.00		
p15	50.00		
El ambiente entre los asociados contribuye a la satisfacción del cliente			
p16	55.0	58	Regular
p17	52.5		
p18	50.0		
p19	87.5		
p20	55.00		
p21	95.00		
p22	45.00		
p23	100.00		
p24	20.00		
p25	20.00		

Fuente: Elaboración del grupo consultor

Gráfico 3.2.4 Índices más bajos del ISC interno

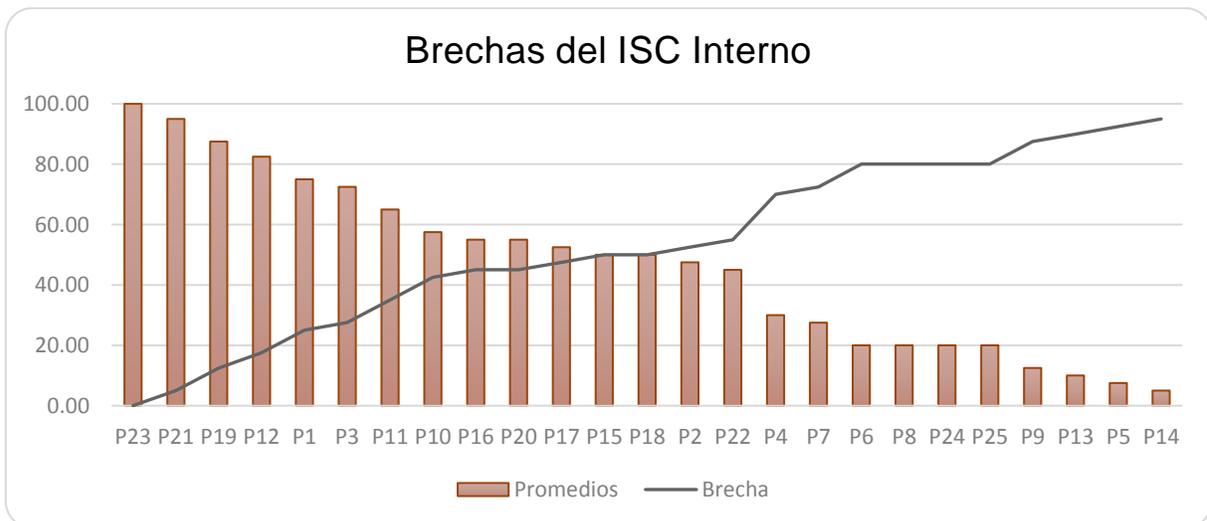


Fuente: Elaboración del equipo consultor

Se observa en la gráfica los índices de las áreas antes detalladas se encuentran bajas y su **promedio alcanza apenas un 45.58** de ISC de los clientes internos (personal del restaurante y socios relacionados con la actividad del negocio). Porque no conocen a su cliente y hay falta de compromiso hacia él. En el cuadro 3.2.6 se analizará las brechas más altas en relación con las dimensiones más bajas.

El siguiente gráfico muestra en detalle las 25 afirmaciones con los resultados de los ISC y sus brechas:

Gráfico 3.2.5 Brechas de la encuesta dirigido a empleados



Fuente: Elaboración del equipo consultor

De las 25 preguntas realizadas a los empleados del restaurante, se obtuvo las 9 respuestas con menores índices.

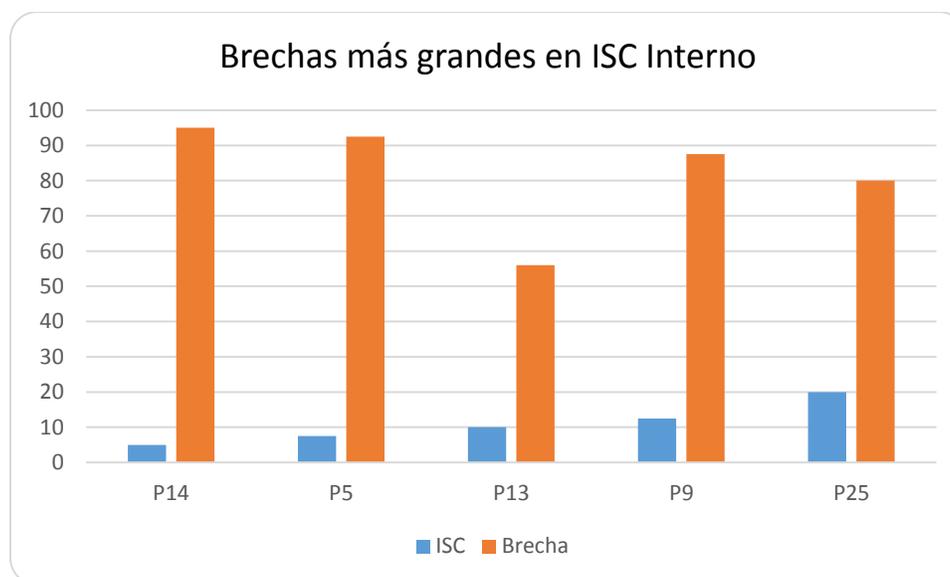
Cuadro 3.2.6 Las dimensiones ISC más bajas y sus brechas

No.	Afirmación	Área	ISC	Brecha
P14	Les pedimos a nuestros clientes nos evalúen la calidad del servicio.	Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente	5.00	95.00
P5	La administración nos pide sugerencias para dar un mejor servicio a los clientes	Conocemos a nuestros clientes	7.50	92.50
P13	Se mantienen canales de comunicación entre los clientes y el restaurante como Facebook, correo, teléfonos.	Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente	10.00	90.00
P9	Propiciamos relaciones con lancheros para que nos transporten a nuestros clientes al restaurante.	Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente	12.50	87.50
P6	El administrador realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal del restaurante.	Conocemos a nuestros clientes	20.00	80.00
P24	Me envían a capacitación para mejorar mi desempeño en el restaurante.	El ambiente favorece la satisfacción del cliente	20.00	80.00
P25	Nos esforzamos por adquirir recursos como lanchas, publicidad y otros para impulsar el restaurante flotante.	El ambiente favorece la satisfacción del cliente	20.00	80.00
P7	En su área, si los empleados dan un buen servicio, reciben felicitaciones o algún incentivo.	Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente	27.50	72.50
P4	Hacemos algo con las quejas y reclamos de los clientes en cuanto al servicio del restaurante.	Conocemos a nuestros clientes	30.00	70.00
PROMEDIO			16.94	83.05

Fuente: Elaboración del equipo consultor

En tabla anterior se observa que el promedio del ISC interno es bajo, dando un resultado de **16.94**, es decir, una brecha total de **83.05**, que representa más de un 50%, donde los empleados expresan las áreas en que se encuentran débiles, como por ejemplo, no reciben capacitaciones en atención al cliente o referente a qué hacer con quejas, no existe evaluación sobre la calidad del servicio, no hay una administración participativa, donde se brinden oportunidad al empleado de expresar mejoras en los procedimientos, no hay plan de incentivos para el empleado, el gerente no ha gestionado alianzas con los lancheros, por lo tanto, los resultados a las dimensiones que han salido bajas, es necesario buscar estrategias que contrarresten las debilidades, donde crezca el compromiso hacia el cliente, y el empleado desempeñe su trabajo por pasión y no por obligación, hay que mejorar el ambiente. En conclusión, hay que actualizar, mejorar los canales de comunicación con el cliente, con herramientas como el marketing digital e incentivar a los empleados.

Gráfico 3.2.6 Brechas del ISC interno



Fuente: Elaboración del equipo consultor

Resultados Cuantitativos

A continuación, se presentan los índices de satisfacción General que incluye, los índices de clientes internos y externos.

ISC GENERAL 53.62

ISC Externo 61.66

ISC Interno 45.58

Fuente: Elaboración del equipo consultor

3.2.6 Interpretación de los Resultados

El índice general de servicio al cliente del Restaurante Flotante “La Islita” es de **53.62** el cual recoge la percepción de los clientes externos (turistas) e internos (El Personal) del restaurante. Los resultados dan un criterio de evaluación **Regular**, significa que **NO se están cumpliendo con los requisitos de los clientes.**

3.3 Análisis FODA del Diagnóstico del Restaurante Flotante

Como parte del estudio fue realizar un análisis FODA por cada una de las etapas del diagnóstico que se hará en el Restaurante Flotante “La Islita”. Con esto se pretende estructurar la información que arrojen el análisis del área funcional de la organización.

3.3.1 FODA del área de Organizativa y Contable

CUADRO 3.3.1 FODA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y CONTABLE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Fines y objetivos del restaurante flotante 2. Se cuenta con una infraestructura innovadora, para los objetivos del restaurante 3. Se dispone de una figura jurídica legalmente establecida.	1. Falta de gestión gerencial. 2. No se tiene un plan estratégico para los próximos cinco años. 3. No se tienen descriptores de puestos. 4. No se tienen beneficios para los empleados del restaurante. 5. No se dispone de un sistema de control de costos y gastos. (Presupuesto) 6. No se tiene una estructura organizativa que abarque áreas básicas de una organización. 7. No existe capacitación y desarrollo para el personal del restaurante. 8. Las decisiones se toman por intuición.

	<ol style="list-style-type: none"> 9. En las reuniones periódicas entre el gerente y empleados no se formulan estrategias a implementar. 10. No existe un empoderamiento del personal que labora en el lugar. 11. Los objetivos no se adaptan a las demandas del medio. 12. Aunque se tienen definidas las responsabilidades de los empleados, éstos no tienen una participación activa. 13. No existen manuales de procedimientos. 14. Centralización de operaciones y saturación de actividades por parte del gerente. 15. No cuenta con un sistema contable formal. 16. Elaborar nuevos perfiles de proyectos que permitan al restaurante ser auto sostenible.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una adecuada planeación estratégica a corto y largo plazo permitirá al Restaurante Flotante, centrarse en indicadores y programas de gestión que sustenten la toma de decisiones con información coherente y concreta. 2. Mejorar la estructura organizativa permitirá separar las actividades de la Cooperativa y no perder la visión empresarial. 3. Cambio en la actitud de los socios de la Cooperativa permitirá el logro de los objetivos estratégicos del restaurante. 4. Desarrollo de la zona costera. 5. Nuevos proyectos gubernamentales de turismo para apoyo de la zona. 6. Articulación con los operadores turísticos nacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mala relación entre lancheros y el restaurante, estos lancheros tienen su base en el lugar de abordaje del visitante. 2. Para llegar al restaurante es necesario pasar por establecimientos competidores que utilizan estrategias para atraer a los clientes de La Islita. 3. Contar con mantenimiento preventivo por los cambios climatológicos, pues el Restaurante Flotante está en medio del estero. 4. Contratar seguridad para el restaurante porque actualmente no cuenta. 5. Disminución del turismo a causa de la delincuencia, extorciones a los negocios y la situación económica del país.

3.3.2 FODA del área de Marketing

Es importante identificar los procesos y actividades que contribuyen a la imagen del Restaurante Flotante, ya que cuando se desarrollan eficazmente, logran captar la confianza de Instituciones de Gobierno, tales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR), la Corporación Salvadoreña de Turismo (COSATUR) que ofrecen capacitaciones relacionadas con turismo, o cuando hay organismos internacionales interesados en fomentar y financiar el turismo de El Salvador o

formar parte de programas turísticos y por último, los turistas que reciben directamente el servicio del restaurante, los cuales divulgan positiva o negativamente su experiencia del lugar. Así mismo, identificar todo tipo de estrategias comerciales que se deberían utilizar, por ejemplo: Afiches, tarjetas de presentación, banners, flyers y brochures para promocionar eventos sociales como: bodas, cumpleaños; vallas publicitarias en la carretera a la Puntilla, esto tiene un costo que en la propuesta del capítulo 4, se investigó precios y tiempo. Por último, gestionar anuncios en medios escritos nacionales, revistas comerciales como las impulsadas por instituciones de Gobierno, gestionar reportajes, en programas televisivos que impulsan el turismo del país, de tal forma que aumente el interés en los turistas potenciales y ser parte del ámbito económico y social para captar mayor competitividad en el mercado, es por eso que como equipo consultor se busca asesorar la capacidad financiera para realizar actividades de marketing enfocadas a promover su imagen y el impacto social que necesita para seguir creciendo.

A continuación, se muestra en el cuadro 3.3.2 el análisis FODA para el área de marketing.

CUADRO 3.3.2 FODA DEL ÁREA DE MERCADEO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee su fan page²² en Facebook. 2. Tiene una valla en la carretera de la Costa del Sol. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No está contemplado la unidad de mercadeo y ventas dentro de la estructura organizativa actual. 2. Ninguno de los empleados que labora realiza alguna de estas actividades relacionadas al mercadeo, promoción y publicidad. 3. No existe un plan de marketing alineado a la misión y visión del restaurante. 4. No existe la creación de una página web. 5. Las publicaciones en las redes sociales no generan ningún impacto. 6. Dentro de las entrevistas con turistas que visitan el restaurante, consideran que tiene precios altos en su menú. 7. Al no existir alianzas con las personas dueñas de lanchas estos desvían a los turistas a otros lugares. 8. El inventario de alimentos en algunas oportunidades se encuentra agotado y

²²Permiten una interacción entre la empresa y sus seguidores, llegando a crear conversaciones con su público objetivo.

	<p>eso ocasiona descontento en el cliente.</p> <p>9. No existe una proyección de ventas.</p> <p>10. No tiene un programa para atraer, retener y potencializar a los turistas potenciales.</p> <p>11. No existe una política de promoción y publicidad de la marca para el posicionamiento.</p> <p>12. No existe un brochure o tarjetas de presentación del Restaurante Flotante.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y contactar Instituciones de que apadrinen a los empleados actuales y nuevos con estudios con especialidad técnica en administración y turismo. 2. El restaurante puede gestionar proyectos con fines turísticos a través de la cooperación entre Alcaldía, Federación de Cooperativas de la Paz (FECOOPAZ), ONG'S, organismos internacionales e Instituciones como Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR). 3. El Restaurante Flotante puede convertirse en líder y realizar campañas de concientización a las comunidades involucradas, sobre la problemática de contaminación y su efecto nocivo en la demanda turística. 4. Mover el restaurante a los cabos de arena, permitirá que el turista pueda bajar a bañarse y luego disfrutar su comida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información negativa de muchos turistas (nacionales y extranjeros) sobre la calidad de servicio del Restaurante Flotante.

3.3.3 FODA del área de Publicidad y Promoción

El Restaurante nació con el objetivo de ofrecer sus productos y un excelente servicio al cliente que visita la Isla Tasajera y sus alrededores. Por ello, la comunicación es vital para

mantener el contacto con el público en general y dar a conocer su quehacer, que le permita contribuir al logro de sus objetivos; en ese sentido, se pretende determinar si se tienen herramientas de comunicación en los medios: radio, reportajes en programas de entretenimiento familiar, revistas de turismo, etc.

Partiendo de lo anterior, se presenta a continuación en el cuadro 3.3.3, la aplicación del FODA.

CUADRO 3.3.3 FODA DEL ÁREA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. El Gerente ha logrado que se realicen dos reportajes del Restaurante Flotante en la Isla Tasajera por canal 10 y canal 4.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mala administración de los recursos económicos para impulsar acciones de comunicación con impacto positivo. 2. No se cuenta con un plan de comunicaciones a corto ni a largo plazo. 3. No se edita material para dar a conocer el Restaurante Flotante. 4. No se cuenta con banners dentro del restaurante con promociones y actualmente tienen uno con el nombre del restaurante que está deteriorado. 5. No tiene presencia en medios de comunicación y en las redes sociales, hay una fan-page de Facebook, pero la información está desactualizada y los teléfonos para contactarse ya no existen. 6. No se ha preparado desde sus inicios una memoria de labores para enviarla a MITUR para que sean incorporados en las revistas de hoteles y restaurantes de playa que impulsa el Ministerio. 7. No se tienen encuestas de opinión sobre la satisfacción del cliente para monitorear la calidad del servicio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal en ventas aumentaría la captación de más clientes y dar a conocer el lugar. 2. Existen instituciones de gobierno como: la Cámara Salvadoreña de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que exista mayor presencia y penetración en redes sociales y medios de comunicación de otros restaurantes.

<p>Turismo (CASATUR), Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) que brindan información y apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa en promover el restaurante, solo es necesario presentar: la razón social, copia de inscripción en el registro de comercio, nacionalidad, dirección, giro, copia de tarjeta de IVA, DUI y credencial del representante legal.</p>	<p>2. Crear una imagen equivocada con los clientes de la Playa La Puntilla y zonas aledañas al no tener alianzas con los lancheros, provocando un beneficio a la competencia, ya que ofrecen llevarlos a un lugar más económico y con acceso a los cabos de arena.</p> <p>3. No lograr las metas financieras propuestas por los socios.</p>
---	---

3.4 Análisis financiero del Restaurante Flotante

El diagnóstico financiero del restaurante “La Islita” se constituye a partir del análisis de los Estados Financieros brindados por la Asociación, que son Balance General y Estado de Resultado, que datan del año 2014 y 2015 (ver anexos), sobre los que se aplicó determinadas herramientas que permitió dar a conocer la situación actual del restaurante.

Razón Circulante.

Las Razones de liquidez buscan medir la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones exigibles a corto plazo²³. En ese sentido se presenta a continuación un análisis del restaurante “La Islita”:

<i>Razones de Solvencia</i>			
Nombre	Formula	2014	2015
Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1.70	4.52

Fuente: Estados Financieros de Restaurante Flotante

El Restaurante Flotante, en su primer año de gestión 2014, tuvo una liquidez corriente representada por \$1.70, esto le permitió hacer frente a las cuentas por pagar a corto plazo y ser sujeto de crédito con los proveedores de materia prima. En el año 2015, aumento a \$4.52, acá la importancia de revisar las notas del estado de la situación financiera, se observa que en su segundo año de operaciones en la cuenta de bancos se hizo un depósito de dinero, por un valor de \$1,551.00 mayor que el año 2014, y se compró más materia

²³ Fuente: Fundamentos de Administración Financiera, 13 Edición, autor: James C. Van Horne, John M. Wachwicz, Jr. Editorial Pearson, 2010.

prima por un valor de \$2,599.00, esto es un punto de atención, pues trabajan con producto perecederos, pero también se compra cereales, abarrotes, productos de limpieza y mantenimiento de la infraestructura. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Razones de Solvencia			
Nombre	Formula	2014	2015
Prueba Acida	(Activo Corriente-Inventarios) /Pasivo Corriente	1.43	2.70

Fuente: Estados Financieros de Restaurante Flotante

Es un indicador más agudo que la razón circulante, ya que no considera los inventarios. La prueba acida representa los dólares disponibles que hay en la empresa, por cada dólar de obligaciones en el corto plazo. Se considera, en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios.

Los cálculos indican que para el primer año se tuvo una liquidez de 1.43 veces, esto indica que el restaurante por cada \$1.00 tuvo capacidad de pago y para el segundo año aumento a 2.70 veces. Este fenómeno solo puede darse cuando no hay inventarios, para el caso del restaurante los inventarios en su mayoría son perecederos y esto hace que se muevan constantemente, a parte las compras a proveedores se hacen al contado. En conclusión, el restaurante tiene capacidad para pagar sus obligaciones en el corto plazo.

Razones de endeudamiento

Para evaluar el grado en que la empresa está usando dinero prestado.

Razones de apalancamiento financiero (deudas)			
Nombre	Formula	2014	2015
Razón entre deuda y capital	deuda total/capital de accionistas	0.13	0.09

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio. Mide la proporción de lo invertido de la empresa que ha sido financiado con deuda. En el análisis del restaurante se observa que los acreedores proporcionaron en el año 2014, un total de .13 centavos de financiamiento por cada \$1.00 que aportaron los accionistas, fue un aporte bajo como parte de su primer año de operaciones. En cambio, en el año 2015, el acreedor tuvo una disminución a .9

centavos por cada \$1.00, al revisar las cuentas que integran el patrimonio se observa que la utilidad aumento y lo obtenido en ese año se provisiono para el siguiente, es decir que no existe un riesgo en deuda y hay un margen de protección hacia los acreedores en caso de una disminución del valor de los activos.

Razones de apalancamiento financiero (deudas)			
Nombre	Formula	2014	2015
Razón entre deuda y activos totales	Deuda total/activos totales	0.11	0.08

Esta razón su propósito es similar a la razón entre deuda y capital. Resalta la importancia relativa del financiamiento mediante deuda al mostrar el porcentaje de los activos de la empresa que está solventado por financiamiento mediante deuda. Así, el restaurante en el año 2014, el 11% de los bienes del restaurante estaban financiados con deuda y el 89% restante del financiamiento proviene del capital de los accionistas. Es decir, que la empresa tiene capacidad para pagar sus deudas al momento que se vencen y seguir operando normalmente y conservar dicha situación en el futuro. En el año 2015, hubo una disminución del 8% de los bienes, que fue financiado con deuda, al revisar el balance, se observa aumento en las utilidades y se pagó un 17% de deuda contraída con proveedores a corto plazo y mantuvo capacidad de pago con los acreedores.

Razones de actividad

También conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden qué tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos.

Razones de Actividad o razones de eficiencia o de rotación			
Nombre	Formula	2014	2015
Rotación de las cuentas por	ventas netas/cuentas por cobrar	7.50	16.21

Esta razón proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y qué tan exitosa es en sus cobros. Se presenta el número de veces en que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo durante el año.

En el cuadro, los resultados indican que para el restaurante sus cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 7.50 veces durante el 2014, aparentemente la administración es eficiente en la recuperación de los cobros y para el siguiente año 2015 aumento a 16.21 veces convertirse en efectivo, se observa una relajación el cumplimiento de los términos de

crédito en respuesta a las presiones de la competencia, por esto la importancia de revisar el número de días promedio en que cobra lo que se vendió durante el año.

<i>Razones de Actividad o razones de eficiencia o de rotación</i>			
Nombre	Formula	2014	2015
Rotación de cuentas por	días del año/rotación de cuentas por cobrar	23.10	30.42

Se observa en el cuadro, que en el primer año el restaurante recupero sus cuentas por cobrar en 23.10 días. Ellos tienen una política de cobro de 30 días, se considera que han hecho una gestión adecuada porque las recupero antes de que se venciera el plazo. En el siguiente año, las cuentas por cobrar aumento su recuperación a 30.42 días, es punto de alerta y denota disparidad en el desempeño en el cobro de las cuentas pendientes de pago, al analizar las notas a las cuentas por cobrar, se observa que hay don cuentas inmersas una de eventos sociales y otra por préstamos a socios, lo cual representa una recuperación de solo el 24%, eso implica que hay cuentas vencidas y hay que agilizar la política de cobranza para hacerlas efectivo en un tiempo razonable. Es necesario mejorar las políticas internas respecto a los créditos que se otorgan a algunos socios y los clientes que piden un servicio completo para un evento.

<i>Razones de Actividad o razones de eficiencia o de rotación</i>			
Nombre	Formula	2014	2015
Rotación de inventario	Costo de bienes vendidos/inventario	1.28	0.71

Estas razones ayudan a determinar qué tan efectiva es la empresa al administrar el inventario (obtener una indicación de la liquidez del inventario). Dice cuántas veces el inventario se convierte en cuentas por cobrar a través de las ventas durante el año.

Los cálculos del cuadro señalan que, para restaurante la rotación resultante del inventario en el primer año de gestión fue de 1.28, significa que hay faltante de inventario, es decir, que el restaurante “La Islita” no contaba con suficientes artículos en inventario para satisfacer un pedido y esto fue provocado porque el producto que maneja es su mayoría son alimentos de carácter perecedero, pero también se ve afectado por no contar con políticas de compra en relación a productos que pueden almacenarse más tiempo como cereales, bebidas, abarrotes. En el segundo año se observa que fue menor el índice 0.71, los datos están relacionados al aumento de la oferta de servicios, hubo necesidad de comprar más materia prima para cumplir con la demanda de servicios y esto provocó aumento en los costos de adquirir más materiales y artículos de primera necesidad, aparte

de empezar a crear políticas de control de inventarios, cantidades a comprar en temporada alta y baja.

<i>Razones de Actividad o razones de eficiencia o de rotación</i>			
Nombre	Formula	2014	2015
Rotación de inventario en días	días del año/rotación de inventario	286	512

Las cifras del cuadro, expresan en promedio que, en el primer año de gestión, pasaron 286 días antes de que el inventario del restaurante se convirtiera en cuentas por pagar mediante las ventas realizadas. La inversión fue menor a las cuentas por cobrar que dio por servicios de eventos y préstamos a socios. En el segundo año, tardó 512 días, es decir, si el primero represento $365/1.28 = 286$ días. El Restaurante en promedio, es 226 días más lenta en la conversión del inventario de lo que fue en el 2014. Sus políticas deben agilizarse para no caer en periodos de cobranza más prolongados o cuentas vencidas o incobrables.

<i>Razones de Actividad o razones de eficiencia o de rotación</i>			
Nombre	Formula	2014	2015
Rotación de activos totales (o de capital)	Ventas netas/Activos totales	0.26	0.41

La medida de la rotación de activos totales para el primer año del restaurante generó 0.26 menos ingresos que en año 2015, donde aumentó a .41, es decir, indica la eficiencia relativa con la que una empresa usa sus activos totales para generar ventas. Si se compara la gestión del restaurante con otras empresas del mismo rubro, su eficiencia es baja y esto está relacionado con las cuentas por cobrar y el inventario, su política de cobros es deficiente, aunque es razonable que invierta en la compra de materia prima, debe mejorar las políticas respecto al stock de inventario y no caer en un problema de compra excesiva de materiales.

Razones de rentabilidad

Son de dos tipos: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la efectividad global de la operación de la empresa.

<i>Razones de Rentabilidad</i>			
Nombre	Formula	2014	2015
Rentabilidad en relación con	ventas netas - costo de bienes vendidos/ventas	89.24	86.82

La primera razón a considerar es el margen de ganancias brutas entre las ventas netas, después de deducir el costo de producir los bienes. Es una medida de la eficiencia en la operación de la empresa, al igual que un indicador de cómo se asigna precio a los productos. Al observar el cuadro las ganancias brutas para el restaurante son significativamente alto, lo que indica que es efectiva al vender los productos arriba del costo. En el caso de su segundo año de operaciones se observa que continúa siendo significativa la ganancia bruta, aunque disminuye un 3% pero es en relación a que invirtió más materia prima.

Razones de Rentabilidad			
Nombre	Formula	2014	2015
Margen de ganancia neta	ganancia neta después de impuestos/ventas netas	4.94	16.09

El margen de ganancia neta es una medida de la rentabilidad de las ventas después de impuestos de la empresa tomando en cuenta todos los gastos e impuestos sobre la renta. Indica el ingreso neto por cada dólar de venta.

En el cuadro, el restaurante en el año 2014, obtuvo casi 5 centavos de cada dólar de venta constituyo la ganancia después de impuestos y en el año 2015 aumento a 16 centavos de cada dólar por las ventas realizadas, mejoró las ganancias arriba del año que lo precede. Al considerar las dos razones juntas, observe que existe un buen panorama de las operaciones del restaurante. Porque el margen de ganancia bruta en esencia está cambiando, es decir, hay una buena gestión en los gastos de ventas, operación y administrativos y aún no se ve en la necesidad de bajar precios o una menor eficiencia operativa en relación al servicio.

Razones de Rentabilidad			
Nombre	Formula	2014	2015
rentabilidad en relación con la inversión	ganancia neta después de impuestos/activos totales	1.26	6.53

El segundo grupo de razones de rentabilidad se relaciona con las ganancias sobre la inversión. Cuanto más alto sea el rendimiento de los activos, mejor.

Ni un margen de ganancias neta ni la razón de rotación de activos totales, por sí mismos, representan una medida adecuada de la efectividad global. El margen de ganancia neta ignora la utilización de activos, y la razón de rotación de activos totales ignora la rentabilidad

sobre las ventas. La razón de rendimiento sobre la inversión (RSI), o capacidad de generar ganancias, resuelve estas deficiencias. Habrá una mejora en la capacidad de generar ganancias de la empresa si hay un incremento en la rotación sobre los activos, un incremento en el margen de ganancia neta, o ambos. Para cada empresa, cada dólar invertido en activos regresa 20 centavos de ganancia anual después de impuestos.

Al observar el cuadro, en el año 2014, hay rendimiento de 1.26% por cada dólar de ventas, invirtió poco en inventarios, pero otorgo más créditos a socios y clientes aumentando el saldo de las cuentas por cobrar y en año 2015 aumento a 6.53% por cada dólar generado, el restaurante “La Islita” usa más activos para generar un dólar de ventas.

Análisis Du Pont para el restaurante, se tiene:

RSI y el enfoque Du Pont

Años	Capacidad de generar ganancias (RSI)	=	Rentabilidad de ventas Margen de ganancia neta	x	Eficiencia de activos Rotación de activos totales
2014	1.28%	=	4.94	x	0.26
2015	6.60%	=	16.09	x	0.41

Este enfoque es más acertado y explica con un mejor panorama que el restaurante debe mejorar sus políticas de cobro y manejo de inventario, para que en un corto plazo al aplicar nuevamente el análisis de su inversión pueda compararse con otras empresas de su rubro e internamente mejorar sus políticas.

Otra medida del desempeño global de la empresa es el Rendimiento sobre el capital (RSC), que compara la ganancia neta después de impuestos con el capital que los accionistas han invertido en la empresa.

Razones de Rentabilidad			
Nombre	Formula	2014	2015
rendimiento sobre capital	ganancia neta después de impuestos/capital de accionistas	1.42	7.14

Esta razón muestra la capacidad de generar ganancias sobre el valor en libros de la inversión de los accionistas. Un rendimiento alto sobre el capital suele reflejar la aceptación de oportunidades de inversión fuertes y una administración de gastos efectiva. Sin embargo, si la empresa eligió usar un nivel de deuda alto es el resultado de un riesgo financiero excesivo. Para el caso del restaurante en estudio, está bastante bajo el rendimiento, por eso se analiza con el enfoque Du Pont, que desglosa esta medida de rendimiento en sus componentes:

Años	Ganancia neta después de impuestos/Capital de los accionistas (RSC)	=	Ganancia neta después de impuestos/ventas netas Margen de ganancia neta	x	Ventas netas/activos totales Rotación de activos totales	x	Activos totales/capital de los accionistas Multiplicador de capital
2014	1.45%	=	4.94	x	0.26	x	1.13
2015	7.19%	=	16.09	x	0.41	x	1.09

Este enfoque ayuda a explicar en conjunto las razones anteriormente analizadas, como influyen en el rendimiento sobre el capital, aunque hay que tomar en cuenta, que ha tenido un buen desempeño en el margen de ganancia porque no ha disminuido de un año a otro, pero su rotación de activos totales está relativamente baja. Ahora bien, el multiplicador de capital²⁴ es bajo en relación con lo invertido en el restaurante. En conclusión, el restaurante debería utilizar una parte relativamente más grande de activos y generar más ventas, mejorando sus políticas de cobro y margen de inventario, aumentaría el promedio de RSC.

Una vez hechos los diagnósticos a cada una de las áreas funcionales del restaurante “La Islita” y el análisis financiero, es importante realizar la propuesta del Plan Marketing, que permita al Gerente del restaurante establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y largo plazo, en las áreas críticas de éxito siguientes:

1. Auto sostenibilidad
2. Posicionamiento del restaurante
3. Liderazgo organizacional

²⁴ El multiplicador de capital es una medida del apalancamiento financiero. Como es equivalente a (1 + razón entre deuda y capital), cuanto mayor sea la razón, mayor será el multiplicador.

4. Pensamiento estratégico

Las cuales se resumen en cuatro perspectivas:

1. Financiera: son los resultados financieros tangibles que se esperan obtener para lograr sostenibilidad en la Asociación.
2. Clientes: los objetivos estratégicos, deben ser desglosados bajo la perspectiva de quienes reciben los servicios, considerando que se tiene clientes internos y externos.
3. Procesos Internos: si se quieren tener clientes satisfechos es importante definir los procesos de recursos humanos, en la medida que se crean servicios destinados al desarrollo del restaurante que generará un efecto en los clientes internos. Es decir, potenciará las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro aporta al restaurante flotante. También, incluye los recursos tecnológicos y los procedimientos necesarios que sean la base para cumplir los objetivos de las otras tres perspectivas.
4. Aprendizaje y crecimiento: se refiere a las habilidades necesarias para innovar, mejorar y aprender en cómo desarrollar un excelente servicio para la creación de valor del restaurante “La Islita”.

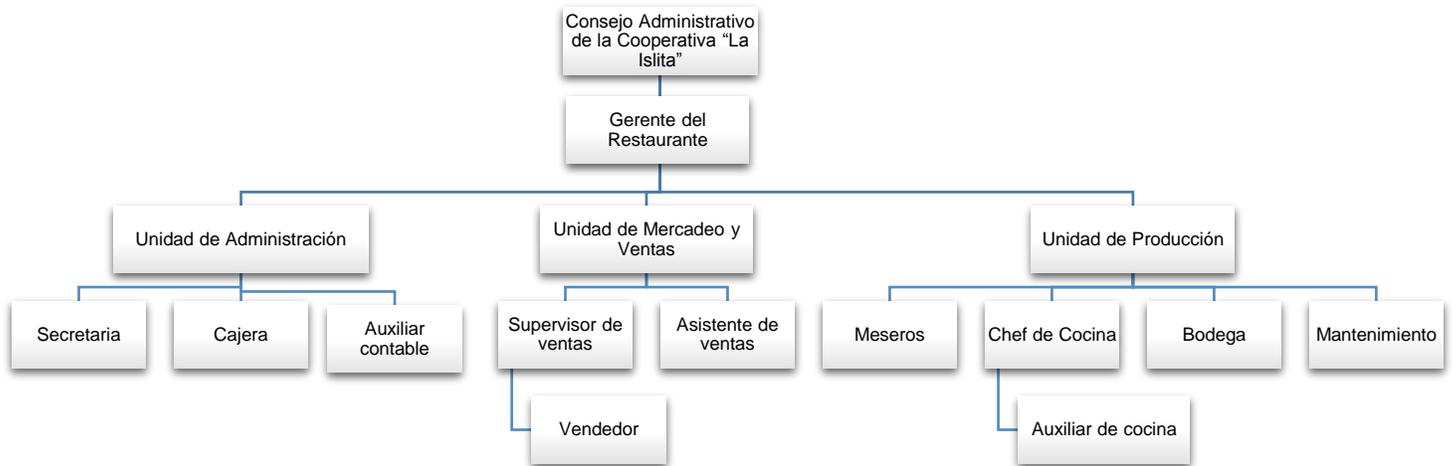
CAPITULO 4

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y MECADOLOGICA.

En el presente capítulo se diseñó un plan de marketing de servicios que tendrán como finalidad el desarrollo de las 8P, para formular estrategias basadas en los elementos esenciales del restaurante; Los insumos que se usaron para elaborar el plan de marketing de servicios fueron obtenidos del Capítulo III, en donde se realizaron diagnósticos a cada una de las áreas funcionales que debería tener la organización, los cuales, fueron elaborados en base a una serie de cuestionarios, entrevistas y recopilación de información interna y externa a la asociación. Con el desarrollo de estrategias adecuadas, que logren una efectiva comercialización de los productos y servicios turísticos con los que cuenta el restaurante, se pretende atraer turistas a la Isla Tasajera, específicamente de la zona de la

Puntilla, con lo cual el Restaurante Flotante podría utilizar el máximo de sus capacidades, recursos y generar fuentes empleo que beneficiarían a los habitantes del municipio.

4.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL RESTAURANTE FLOTANTE



Fuente: Elaboración del grupo consultor

4.2 Declaración de la Filosofía del Restaurante Flotante

Para el desarrollo de esta etapa, al Gerente Administrativo aprobó y revisó, con el equipo investigador, los componentes estratégicos a incorporar en la misión y visión organizacional.

MISIÓN

“Comprometidos con la innovación y calidad de nuestro servicio, platillos, en un ambiente agradable, buscando satisfacer las exigencias de nuestros clientes locales y extranjeros, donde se vean involucrados colaboradores, proveedores y socios en el éxito de la organización”.

VISIÓN

“Ser reconocidos como un restaurante original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia”.

VALORES

- Honestidad: Es el fundamento de nuestra empresa
- Liderazgo: Estamos cambiando poco a poco la cultura de nuestro mercado
- Eficiencia: Creemos en innovar procesos para buscar ser más efectivos y eficientes.
- Pasión: No es nuestro trabajo es nuestra pasión.
- Calidad: Tanto en servicio como en productos es nuestro principal enfoque.
- Innovación: De nuevos sabores y aromas.

OBJETIVOS

- Dar a conocer el negocio a visitantes locales y extranjeros, a través de redes sociales, revistas de turismo, medios de comunicación, ferias de turismo.
- Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de forma atenta y confiable, pues de ellos depende nuestro éxito.
- Capacitar al personal para que sea eficiente y eficaz en el servicio a los clientes, creando un sistema de incentivo a los empleados.
- Planificar un menú que ofrezca varias opciones en mariscos y acompañamientos, para captar a diferentes tipos de clientes.
- Fomentar que los clientes frecuentes se involucren en todas nuestras promociones.
- Establecer un nivel de crecimiento económico en cada trimestre, de modo que se cuenten con los recursos necesarios para seguir operando y abriendo mercado para el negocio.

4.3 Diseño de estrategias del mercadeo de servicios y planes de acción

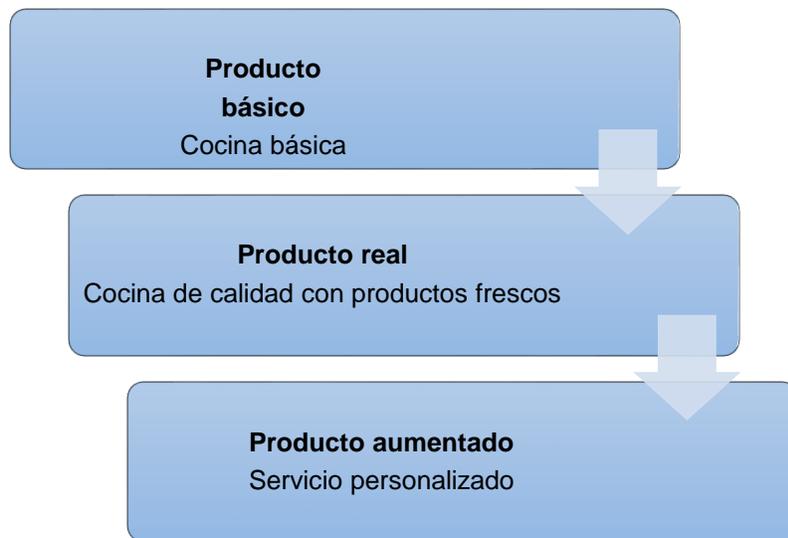
4.3.1 Estrategia de producto/Servicio	
Objetivo:	Ofrecer un variado menú con diferentes opciones de platillos para el deleite de las familias que visitan el innovador concepto de restaurante flotante en un ambiente de armonía con la naturaleza.
Estrategia:	Brindar una experiencia en la que el cliente pueda degustar ricos platillos en un ambiente rodeado de naturaleza, sumando la vivencia de compartir sobre las aguas del Estero, lo cual agrega un valor que satisface las

	necesidades de éste diferente a como lo hace la competencia.
Tácticas:	<p>Presentar el restaurante de una manera vistosa que contenga decoración alusiva al ambiente natural que lo rodea.</p> <p>Elaborar un menú vistoso con fotografías alusivas al ambiente natural que rodea al restaurante.</p> <p>El menú debe contener una variada oferta en opciones de platillos, carnes, aves, mariscos, pescado, postres y bebidas.</p> <p>Brindar un servicio personalizado en atenciones, por parte del personal.</p>

Plan de acción

El negocio ofrecerá cocina de calidad, desglosado de la siguiente manera:

Figura 4.5.1 Niveles de Producto



Fuente: Elaboración del grupo consultor

Los productos que se proponen ofrecer consistirán en una serie de platos con una elaboración sencilla, pero que incluirán alimentos de primera calidad, también se ha aprovechado la ocasión para incluir platos creativos que requieran una elaboración rápida, considerando que la fase de producción va a ser bajo pedido. El establecimiento se considera apropiado que cuente con comida a carta y menús para ocasiones especiales o cuando el cliente así lo requiera. Además, en la preparación de los platillos se recomienda tener cuidado en la presentación a fin de que el cliente pueda observar la calidad en el montaje del plato. La mayor parte de la preparación de alimentos estará ideados para compartir entre dos o cuatro personas ya sea medias raciones o raciones completas respectivamente.

Propuesta de modelo de servicio

El restaurante flotante, se propone mantenga un servicio higiénico, saludable, empezando por tener un reglamento interno en la cocina, donde el personal deberá entrenarse en relación a la elaboración de la comida, servicio al cliente, todo esto supervisado constantemente por el gerente del lugar que velará por cumplir con las medidas de seguridad necesarias para brindar un servicio de calidad, seguido de un menú que contenga precios accesibles, presentación y comida saludable.

Descripción de las instalaciones

El restaurante es hecho de madera, sobre una base de barriles llenos de aire, sus materiales son biodegradables, pues no afectan la naturaleza, cuenta con servicio sanitario, hamacas, paneles solares, que permiten generar energía eléctrica para conectar equipo de cocina, sonido, mesas para grupos grandes de personas, así como mesas individuales para 2 personas, que pueden ser desplazadas para hacerlas de mayor tamaño.

4.3.2 Estrategia de lugar y tiempo

Objetivo:	Asegurar que los clientes puedan acceder de manera fácil y rápida por teléfono, correo electrónico, redes sociales o página web.
------------------	--

Estrategia:	Utilizar canales de distribución, tales como tour operadores y oficinas de información turística, para promover al restaurante flotante La Islita.
Tácticas:	<p>Determinación de canales directos e indirectos de comercialización para el restaurante.</p> <p>Crear alianzas estratégicas con instituciones relacionadas al turismo que permitan la distribución del servicio eficazmente.</p> <p>Ofrecer horarios de atención al cliente que permitan que los turistas cuenten con amplias opciones para elegir el tiempo en el que desean utilizar el servicio.</p>

Plan de acción

Canal de distribución directo

En el restaurante se ha considerado apropiado que realice sus actividades de venta directa a través de los siguientes medios:

- **Página web**, es importante diseñar una página web que sea amigable con el cliente, que contenga imágenes de las instalaciones y un enlace de contacto, en donde el usuario pueda realizar su reservación desde cualquier dispositivo tecnológico.
- **Fan page**: El cliente ingresa a la página de Facebook, el cual provee información relevante, fotos, paisajes del lugar, ubicación, números de teléfono y a través del messenger se mantiene en comunicación constante con los clientes.
- **Correo electrónico**: Crear un correo con un dominio que identifique al restaurante.
- **Teléfono**: los clientes entran en contacto con el personal del restaurante teniendo la facilidad de llamar desde cualquier lugar en el que se encuentren, por tanto, el personal debe tener la mayor disposición de ayuda para el cliente.

Canales de distribución indirecta

Se utilizan intermediarios para la comercialización de los servicios, entre los cuales están:

- Crear alianzas estratégicas, con tour operadores de San Salvador, debido a la cercanía geográfica y al alto índice de turistas que visitan la Costa del Sol y sus alrededores.
- Crear una alianza estratégica con la Asociación de Lancheros de la Puntilla, para que éstos puedan incluir en su oferta de viajes un tour que lleve a los visitantes hasta el restaurante flotante en la Isla Tasajera.
- Crear una alianza con los hostales de la Isla Tasajera, para que se brinden servicios y paquetes especiales a todos los visitantes nacionales e internacionales.
- Mejorar el horario de atención, ya que actualmente es de 12:00 am a 5:00 pm.
- Páginas Amarillas.

4.3.3 Estrategia de precio	
Objetivo:	Integrar diversos beneficios bajo un precio atractivo, que influya en la decisión de compra de los consumidores para adquirir el servicio que ofrece el restaurante.
Estrategia:	Establecer precios bajos de alimentos, en relación a la competencia, con la finalidad de atraer a los clientes potenciales y ganar participación de mercado.
Tácticas:	Analizar los precios de la competencia, que permita mejorar la calidad de presentación y promociones del restaurante.

Plan de acción

Propuesta de precio

El precio es uno de los elementos de marketing que tienen más influencia directa sobre los beneficios que alcanzaría la empresa, no sólo define el margen que se obtiene por cada venta, sino que también es determinante en la imagen del servicio o producto que se está ofreciendo y un arma frente a las acciones de la competencia.

Factores que influyen en la fijación de los precios:

- El tipo de producto, en cuanto a sus beneficios, ventajas, características y necesidades que satisface.
- El segmento objetivo al que nos dirigimos
- El posicionamiento del producto
- Precio de sustitutos

Características de la decisión de precio

- El coste de las materias primas dependerá de los precios marcados por los proveedores, aunque existe capacidad de negociación para pactar precios durante un periodo de tiempo determinado o negociar plazos de pago.
- Si se analiza los productos sustitutos, se observa que existe muy pocos competidores de forma directa, sin variedad o calidad en el servicio que ofrecen.
- El restaurante se sugiere que maneje precios justos y competitivos complementados con valor agregado.

Antes de fijar los precios de los diferentes productos, la empresa debe plantearse qué objetivos son los que busca, planear unos precios orientados a los ingresos y a la tipología de cliente (Acción combinada). Para determinar el precio, según Cristófer Lovelock²⁵ propone formular siete cuestiones:

1. ¿Cuánto se debe cobrar por este servicio?
2. ¿Cuál debe ser la base para fijar los precios?
3. ¿Quién debe recibir el pago?
4. ¿En dónde se debe hacer el pago?
5. ¿Cuándo se debe hacer el pago?
6. ¿Cómo se debe hacer el pago?
7. ¿Cómo se debe comunicar el precio al mercado que es el objetivo?

²⁵ Christopher Lovelock es el creador del concepto "Product Plus", o "producto ampliado", este movimiento surgió como una alternativa necesaria para que las empresas sobrevivan y evolucionen en el siglo XXI.

La base para fijar los precios en el restaurante es:

1. En base a la toma de decisiones se propone utilizar la competencia de precios, donde se buscará mejorar el precio de acuerdo a la oferta y demanda. Sin dejar de lado la diferenciación en el producto/servicio que sea de calidad, para esto se buscará nuevos proveedores o negociar con los actuales en busca de precios bajos en los materiales que se compran.
2. Se han homogeneizado las raciones; es decir, se han creado unas raciones estándar, con cantidades fijas de forma que las raciones servidas sean siempre del mismo tamaño o lo más aproximadamente posible.
3. Se ha incluido un margen en el precio de venta de los productos que incremente el valor de los costes directos e indirectos en concepto de margen sobre ventas.

4.3.4 Estrategia de personas

Objetivo: Crear un manual y proceso de capacitación a los empleados del restaurante que contribuya a mejorar atención al cliente.

Estrategia: Crear un manual de puestos que permita contratar personal con las características idóneas para garantizar que brinden un excelente servicio.

Tácticas: Propuesta de perfil de puestos para el restaurante.

- Elaborar manuales de puestos.
- Integrarse a seminarios de entrenamiento y motivación para el personal.
- Crear un estándar de apariencia uniforme.

4.3.4.1 MANUAL DE PUESTOS

Para el restaurante se definen los puestos que tienen mayor relevancia en el área.

GERENTE DEL RESTAURANTE

1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
	Gerente del Restaurante	Jefe de Mercadeo y Ventas
		Jefe de Administración y Finanzas
		Jefe de Producción

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Gestionar el funcionamiento del restaurante, el desarrollo de programas, proyectos y el alcance de los objetivos estratégicos encaminados a la consecución de la misión, visión, plan estratégico, políticas.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

FUNCIONES:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
- Supervisar el inicio diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
- Supervisar la operación en las áreas funcionales.
- Proveer al personal y áreas lo necesario para desarrollar sus funciones.
- Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
- Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.
- Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario existente.
- Supervisar el cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
- Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos.
- Dirigir las reuniones con el personal.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo • Reglamento interno de la empresa • Leyes tributarias • Normas contables 	
Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal. • Capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas. • Disposición para integrar equipos y trabajar en equipo. • Capacidad para la toma de decisiones. • Supervisión y coordinación de los procesos de los empleados • Desarrollar la comunicación asertiva. 	Experto

- Comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita.

Otros requerimientos para el puesto

Disponibilidad para viajar

Sin problemas de horarios

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

JEFE DE MERCADEO Y VENTAS

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Gerente general	Jefe de Mercadeo y ventas	Asistente de ventas
		Supervisor de ventas
		Vendedor

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Elaboración, coordinación y cumplimiento del plan de eventos y actividades de mercadeo que se definan en el plan anual y también coordinar y ejecutar eventos que los clientes o consumidores requieran, previa autorización de la gerencia, para la activación de la marca.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto

- Proponer estrategias de planificación de ventas y ejecución.
- Buscar el crecimiento continuo de las ventas.
- Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas y cartera.
- Garantizar que se brinde el apoyo al cliente según sus necesidades y dar a conocer la calidad del producto.
- Velar por la satisfacción del cliente, mediante la planificación, ejecución y realización de programas de post venta.
- Proporcionar una adecuada instrucción y orientación al personal a cargo, con filosofía comercial.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

- Manejo de equipo de cómputo
- Reglamento interno de la empresa
- Leyes de turismo

5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Fuera de la Organización

CONTACTO	PROPÓSITO	FRECUENCIA
Prospección de clientes, contacto en redes sociales y por teléfono. Buscar contacto con radio local, televisión, instituciones, empresas.	Generar publicidad	1 a 3 veces por semana.

Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal. • Disposición para integrar y participar en equipos de trabajo • Capacidad para la toma de decisiones. • Supervisión y coordinación de proyectos. • Redacción de informes claros y precisos. • Capacidad de crear y diseñar flyers, actualización de redes, página web. 	Experto
Otros requerimientos para el puesto	
Disponibilidad para viajar	
Sin problemas de horarios	

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

ASISTENTE DE VENTAS

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Mercadeo y ventas	Asistente de ventas	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Coordinar actividades dentro del restaurante y apoyar con todas las responsabilidades que el gerente necesite para llegar a las metas de ventas establecidas.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto

- Contribuir en labores de venta y mercadeo.
- Dar seguimiento a contactos
- Conocer las expectativas de los clientes
- Crear agenda de eventos
- Proponer eventos para desarrollar dentro del Restaurante Flotante.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

- Manejo de equipo de cómputo
- Leyes del consumidor
- Procedimientos de ventas

5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Fuera de la Organización

CONTACTO	PROPÓSITO	FRECUENCIA
Prospección de clientes, envió de correo, contacto en redes sociales, por teléfono. Buscar contacto con radio local, televisión.	Generar publicidad	1 a 3 veces por semana.

Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas con el personal de la empresa. • Disposición para integrar y participar en equipos de trabajo. • Capacidad para la toma de decisiones. • Comunicarse de manera clara y efectiva. • Capacidad de crear y diseño de flyers, actualización de redes, página web. 	Experto
Otros requerimientos para el puesto	

Disponibilidad para viajar
Sin problemas de horarios

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

SUPERVISOR DE VENTAS

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Mercadeo y ventas	Supervisor de Ventas	Vendedor

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Supervisar que el personal a su cargo ejecute las funciones designadas, de acuerdo a las normas y protocolos de atención al cliente, además de presentar los pronósticos de ventas, capacitar a su equipo de trabajo, gestionar presupuesto para promocionar el restaurante.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto

- Preparar los Pronósticos de Ventas
- Preparar los Pronósticos de Gastos
- Buscar y elegir otros canales de distribución y venta
- Investigar, sugerir y elaborar planes promocionales: regalos, ofertas, canjes, descuentos, bonificaciones, etc.
- Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas
- Analizar y organizar los tiempos, movimientos de las rutas, zonas de venta
- Analizar o estudiar y obtener las rutas de venta convenientes y asignar el número exacto de vendedores
- Crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas
- Reclutamiento de Vendedores

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

- Lectoescritura.
- Manejo lenguaje formal.
- Matemática básica.
- Ley del consumidor
- Procedimientos comerciales y administrativos:
- Proceso de capacitación fuerza de ventas.
- Promociones, campañas y periodos de venta.

5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Fuera de la Organización

CONTACTO	PROPÓSITO	FRECUENCIA
Prospección de clientes. Buscar contacto en empresas.	Generar publicidad	1 a 5 veces por semana.
Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)		Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de políticas de ventas del restaurante • Con colaboradores, realizar capacitaciones sobre temáticas de venta y atención a clientes. • Con colaboradores, comunicando metas de venta y estrategias de venta, entregar retroalimentación en el puesto de trabajo. • Conocimiento de paquetes de computación, como Microsoft Office. 		Experto

Otros requerimientos para el puesto
Disponibilidad para viajar
Sin problemas de horarios

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

VENDEDOR

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Supervisor de Ventas	Vendedor	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Crear fidelidad en los clientes actuales, captar nuevos clientes, evaluar determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado.

3.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo • Leyes de turismo

4.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Fuera de la Organización

CONTACTO	PROPÓSITO	FRECUENCIA
Prospección de clientes, envío de correo, contacto en redes sociales, por teléfono. Buscar contacto con radio local, televisión.	Generar publicidad	1 a 3 veces por semana y fines de semana.

Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes • Capacidad de persuasión • Ser auto disciplinado • Organizado • Capacidad para la toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Habilidad para cerrar la venta 	Experto

Otros requerimientos para el puesto
Disponibilidad para viajar
Sin problemas de horarios

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

JEFE DE PRODUCCIÓN

1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Gerente del Restaurante	Jefe de producción	Encargado de mantenimiento
		Encargado de bodega
		Chef
		Auxiliar de cocina
		Mesero

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Planificar las actividades de producción de las diferentes presentaciones de alimentos, considerando las etapas desde cocimiento hasta la presentación del platillo y asegurar el cumplimiento de los programas de producción y estándares de calidad establecidos.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto:

- Liderar a los equipos de trabajo de su área de acuerdo a los lineamientos establecidos por la cultura de la empresa y sus políticas.
- Coordinar las actividades de producción que sean establecidas por el gerente general.
- Define y supervisa procedimientos y estándares de producción
- Planificar las órdenes de producción requeridas en comunicación con Gerencia General y Ventas

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

- Base técnica o legal que necesita para conocer el puesto anticipadamente y en el puesto el aseguramiento de su trabajo, normas de calidad total, higiene ocupacional que dicta el Ministerio de Salud, señalización de las áreas de trabajo.

Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad • Desarrollo de trabajo en Equipo • Liderazgo de equipo • Pensamiento estratégico • Orientación a los resultados 	Experto

Otros requerimientos para el puesto

Capacidad para el trabajo bajo presión

Sin problemas de horarios

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Producción	Encargado de Mantenimiento	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Apoyar en las actividades logísticas y físicas del proceso de mantenimiento del restaurante.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto

- Responsable del mantenimiento de las diferentes áreas del restaurante flotante.
- Orden y limpieza en las áreas de trabajo.
- Trasladar materiales desde la Isla al restaurante y viceversa.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACIÓN

- Manual de seguridad e higiene

Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Vocación de servicio • Ordenado • Responsable • Cuidado del salón. 	Experto

Otros requerimientos para el puesto

Estudios de tercer ciclo

Sin problemas de horarios

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

ENCARGADO DE BODEGA

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Producción	Encargado de bodega	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Administrar el producto que entra al almacén y manejar inventarios de insumos y materias primas.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar espacios para el producto • Garantizar el orden físico de almacén • Entregar insumos para el proceso de preparación de alimentos • Registrar las fechas de caducidad del producto • Determinar y notificar a su jefe inmediato la cantidad de productos que se necesitan semanalmente.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACIÓN

<ul style="list-style-type: none"> • Normativa de control de almacén y seguridad ocupacional 		
Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Vocación de servicio • Ordenado • Responsable 	Experto	
Otros requerimientos para el puesto		
Sin problemas de horarios		
Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

CHEF

1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Producción	CHEF	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Ejercer y aplicar la creatividad para ofrecer novedades culinarias, de forma eficiente, saludable y con excelente calidad para el Restaurante “La Islita”.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto

- Llevar 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
- Hacer buen uso de los utensilios, vajilla, manteles.
- Coordinar las tareas de los auxiliares de cocina de forma eficiente.
- Realizar la compra de materias primas.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de la Ley de Salud e Higiene Ocupacional. 	
Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en una posición de alto nivel culinario. • Demostrar los platillos que ha creado, mediante prueba de preparación y degustación de un menú en el que tiene habilidad para cocinar. Con conocimiento de preparación de mariscos y pescado y tener excelentes destrezas para comunicarse. • Respetar los horarios de trabajo. • Eficiencia y eficacia. • Supervisar a los auxiliares. • Uso adecuado de equipos y materias primas. 	Experto

Otros requerimientos para el puesto

Sin problemas de horarios

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

MESERO

1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Producción	MESERO	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Administrar pedidos, ofrecer a los clientes una sonrisa y una actitud servicial.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto

- Contribuir a la adecuada organización del restaurante.
- Controlar los materiales y bienes puestos a disposición de los clientes.
- Utilizar adecuadamente el uniforme y gafete que se le brinda.
- Ser preciso al momento de tomar el pedido del cliente.
- 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

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

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

Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)		Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Respetar los horarios de trabajo. • Matemática básica • Escucha activa • Eficiencia y eficacia en coordinación de tareas. • Responsable. • Tolerancia • Cooperación e iniciativa 		Experto
Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

AUXILIAR DE COCINA

1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Producción	AUXILIAR DE COCINA	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Colaborar con los chefs o cocineros en la preparación de los alimentos y mantener la higiene, orden de la cocina y los utensilios.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto

- Contribuir en la elaboración de los platillos.
- Mantener la higiene tanto de la cocina como de los instrumentos esenciales.
- Cuidar de los bienes de uso de la cocina.
- Mantener un estándar en las cantidades y tamaños al cocinar los alimentos

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

- Conocimientos de Ley de Salud e Higiene Ocupacional.

Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Tener al menos 2 años de experiencia en algún restaurante reconocido. • Respetar los horarios de trabajo. • Eficiencia, eficacia y capacidad de ayuda. • Uso adecuado de insumos o ingredientes. 	Experto

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

JEFE DE ADMINISTRACIÓN

1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Gerente del Restaurante	Jefe de Administración	Cajera
		Auxiliar contable
		Secretaria

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Formular y proponer al Gerente del Restaurante, normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto:

- Supervisar la ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Elaborar y control de presupuestos.
- Aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales.
- Controlar y registrar, por separado, los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.

- Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.
- Control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

<ul style="list-style-type: none"> • Base técnica o legal contable, conocimiento de las NIIF • Reglamento interno de trabajo. 	
Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de contabilidad • Responsable • Manejo de office Word, Excel 	Experto

Otros requerimientos para el puesto
Sin problemas de horarios

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

CAJERA

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Administración	Cajera	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Realizar las operaciones de cobro a los clientes, con eficacia y garantizando el valor establecido.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto <ul style="list-style-type: none"> • Registrar las ventas diarias. • Asegurar que cuenta con caja chica • Verificar el abastecimiento de facturas y otros útiles que le sean necesarios, esto con el fin de no hacer esperar al cliente. • Realizar la factura de consumidor final a los clientes

- Mantener informado a su jefe inmediato y/o Gerencia sobre los acontecimientos relevantes que sucedan en su área de trabajo.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de leyes contables. 	
Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento contable. • Experiencia en facturación y cierre • Analítico y ordenado • Conocimiento de paquetes computacionales como office. 	Experto

Otros requerimientos para el puesto		
Sin problemas de horarios		
Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

AUXILIAR CONTABLE

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Administración	Auxiliar Contable	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Realizar las operaciones de registro de los libros diarios, actualización del libro mayor, creación del estado de la situación financiera y estados de resultados.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

<p>Funciones del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros. • Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas. • Registrar las facturas recibidas de los proveedores, para mantener actualizadas las cuentas por pagar. • Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas, a fin de realizar la declaración de IVA. • Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los principios contables generalmente aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
--

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de leyes contables. 	
Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área. Velar por la aplicación y el cumplimiento de las normas de la organización. Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización. Analítico y ordenado Conocimiento de paquetes computacionales como Microsoft office. 	Experto

Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

SECRETARIA

1.-UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

JEFE INMEDIATO (cargo)	PUESTO FUNCIONAL	PUESTOS SUPERVISADOS
Jefe de Administración	SECRETARIA	N/A

2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Contribuir al eficaz funcionamiento de una empresa mediante su trabajo discreto, ordenado y metódico.

3.- FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO

Funciones del puesto

- Mantener comunicación con clientes internos y externos
- Manejo y organización de la agenda
- Preparar y archivar la documentación y la correspondencia.
- Atender y organizar llamadas telefónicas
- Hacer cotizaciones
- Asistir a las reuniones, y tomar nota de las decisiones tomadas en ellas y hacer un seguimiento.

4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de leyes contables. 	
Competencias técnicas requeridas (conocimientos, habilidades o destrezas)	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> Personalidad equilibrada y proactiva. 	Experto

<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima positiva. • Capacidad de adaptación a los cambios. • Habilidades comunicativas y escucha activa. • Disposición para trabajar en equipo. • Conocimientos de paquetes computacionales de Microsoft office. 		
Elaboró	Aprobó	Fecha de Aprobación
Grupo Consultor	Sr. Alirio González	Julio 2017

4.3.5 Estrategia de Evidencia física

Objetivo: Crear un ambiente y una atmósfera en la cual el cliente se sienta cómodo y viva una experiencia diferente.

Estrategia: Ambientación del restaurante con inmerso por un ambiente natural, que permita tener una experiencia agradable en un entorno relajado.

Tácticas:

- Pintar el restaurante con colores que evoquen a la naturaleza que le rodea.
- Distribuir las mesas de manera que el restaurante se vea espacioso y ordenado.
- Contar con los implementos necesarios para que el restaurante se mantenga limpio.
- Equipar la cocina con materiales que reflejen higiene y que cuente con los implementos necesarios y adecuados para la elaboración de los alimentos.
- Mantener un sanitario en constante mantenimiento y limpieza.

Plan de acción

Atributos de la formación de la imagen proyectada.

- Utilizar manteles de color blanco y azul, con un centro de mesa natural para que combine con el color del restaurante y al mismo tiempo la mesa ofrezca un espacio bonito y agradable para compartir los alimentos.

- Decorar con fotografías de la naturaleza con elementos hechos del mar y alusivos a la Isla Tasajera.
- Pintar la cocina con colores claros y mantenerla limpia y ordenada para que ofrezca un ambiente agradable e higiénico.
- Mantener el baño siempre limpio y contar con papel higiénico, jabón de baños, papel toalla y olor ambiental.

4.3.6 Estrategia de Procesos

Objetivo:	Plantear procesos de servicios que contribuyan a garantizar la satisfacción del cliente.
Estrategia:	Formular una guía de los procesos de servicio de restaurante, con el fin de brindar un excelente servicio de atención al cliente.
Tácticas:	Desarrollar una guía de procedimientos.

4.3.6.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El presente Manual de Procedimientos del Restaurante Flotante “La Islita”, se elaboró con el fin de que la administración cuente con un documento donde se estipulen los diferentes procedimientos que se realizan en las distintas áreas y poder homologar y estandarizar el desarrollo de las actividades con todas las personas que trabajan en el lugar donde apliquen los mismos. Para su elaboración se contó con la participación del personal responsable de llevar a cabo los procedimientos, así como los administradores externos; es decir, la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Turística “La Islita”.

La ejecución de estos documentos permite la eficiencia del quehacer del restaurante por lo que será necesaria su actualización semestral a partir de la emisión y autorización del presente, o cuando se realicen cambios a los procedimientos; la coordinación de dicha actividad, estará a cargo de la Jefatura Administrativa.

Listado de procedimientos

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Programa operativo de actividades

- Cursos de capacitación

ÁREA DE MERCADEO

- Información y orientación
- Quejas y reclamos
- Promoción de servicios turísticos
- Estadísticas de preferencias de platillos y servicios

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Materiales y suministro del inventario
- Servicio al cliente y cocina

Descripción del Procedimiento

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN

Fecha:

Dirigido: Jefe de Administración

Procedimiento: Programa operativo de actividades

No. Actividad	Puesto o unidad administrativa	Descripción de la Actividad
1	Jefe Administrativo	Solicita a los responsables de cada área el formulario de programación de actividades y presupuestos de su área.
2	Responsables de actividades y presupuesto	Envían al Jefe Administrativo la información de sus áreas de trabajo en los formatos establecidos.
3	Jefe Administrativo	Presenta al Gerente General y a los socios de la Cooperativa “La Islita” el programa operativo anual.
4	Jefe Administrativo	Imprime el programa validado, recaba firmas.
5	Jefe Administrativo Responsables de actividades y presupuesto	El presupuesto anual, se revisa contra el programa operativo anual para verificar que los compromisos cuenten con disponibilidad presupuestal.
6	Responsables de actividades y presupuesto	El último mes de cada trimestre, se reúnen con el jefe administrativo, verifica físicamente las evidencias de los avances reportados.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN

Fecha:

Dirigido: Jefe de Administración

Procedimiento: Coordinación de cursos de capacitación a empleados

No. Actividad	Puesto o unidad administrativa	Descripción de la Actividad
1	Secretaria	Aplicar el diagnóstico de necesidades de capacitación de los empleados y se programa temas y actividades a desarrollar para mejorar las deficiencias de los empleados. Envía información al Jefe administrativo.
2	Jefe de Administración	Elabora el Programa Anual de Capacitación en base a los resultados del diagnóstico.
3	Jefe de Administración	Realiza la invitación a consultores del Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) y convocatoria para los cursos de capacitación
4	Jefe de Administración	Comprueba la lista de asistencia al inicio de cada curso y al terminar el curso aplican la evaluación de los cursos de capacitación
5	Jefe de Administración	Capturan el calendario de eventos en la página de Internet, actualiza redes sociales y pasa encuesta de satisfacción a los clientes. Envía sus reportes a la Asistente de Ventas y Secretaria.
6	Secretaria	Imprime y entrega los reconocimientos de participación a los asistentes al término del curso.

Grupo Consultor
Elaboro

Sr. Alirio González
Reviso

Sr. Alirio González
Autorizo

Formato II

Diagnóstico de capacitación

Alimentos y bebidas	
<p>1. PUESTO O AREA QUE REQUIERE CAPACITACION</p> <p>A. Mesero B. Cocinero C. Ayudante de Cocina D. Bodeguero E. Vendedor F. Asistente</p>	<p>4. TIEMPOS PROPUESTOS PARA CAPACITAR Subrayar solo uno</p> <p>A. 2 horas B. 3 horas C. 4 horas D. 8 horas</p>
<p>2. CURSOS DE CAPACITACION QUE LE GUSTARIA RECIBIR</p> <p>1. _____ 2. _____ 3. _____</p>	<p>5. Frecuencia para capacitarse Subrayar solo uno</p> <p>A. 1 vez al mes B. Cada seis meses C. No está definido</p>
<p>3. DIAS PROPUESTOS PARA CAPACITAR (considerando de que jueves a domingo se trabaja en el restaurante)</p> <p>A. Lunes B. Martes C. Miércoles</p>	<p>6. Disponibilidad de asistencia al curso</p> <p>▪ Si ▪ No</p>

Servidores de turismo alternativo	
<p>1. PUESTO O AREA QUE REQUIERE CAPACITACION Enumerar por orden de importancia</p> <p>A. Guías de turismo B. Administración</p>	<p>4. TIEMPOS PROPUESTOS PARA CAPACITAR Subrayar solo uno</p> <p>A. horas B. horas C. 4 horas</p>
<p>2. CURSOS DE CAPACITACION QUE LE GUSTARIA RECIBIR</p> <p>1. _____ 2. _____ 3. _____</p>	<p>5. Frecuencia para capacitarse Subrayar solo uno</p> <p>A. 1 vez al mes B. Cada seis meses C. No está definido</p>
<p>3. DIAS PROPUESTOS PARA CAPACITAR (considerando de que jueves a domingo se trabaja en el restaurante)</p> <p>A. Lunes B. Martes C. Miércoles</p>	<p>6. Potencial de Asistencia al curso</p> <p>▪ Si ▪ No</p>

Formato III

Lista de Asistencia a las capacitaciones

Nombre del curso o evento:		Fecha:	
Nombre del facilitador:		Horario:	
No.	Nombre	Puesto/Cargo	Firma

UNIDAD DE MERCADEO Y VENTA

Fecha:

Dirigido: Jefe de Mercadeo y Ventas

Procedimiento: Información y orientación

No. Actividad	Puesto o unidad administrativa	Descripción de la Actividad
1	Asistente de Ventas	Atender solicitudes de información vía telefónica, correo electrónico y de forma personal, se reporta en el formato registro de personas atendidas.
2	Asistente de Ventas	Vacía la información del registro de personas atendidas en la base de datos para darles seguimiento a los clientes que visitan el restaurante.
3	Supervisor de Ventas	Recaba la información mensual de la base de datos de registros de clientes y entrega al Jefe de mercadeo.
4	Supervisor de Ventas	Entrega la información mensual del registro de personas atendidas al Gerente del Restaurante.

Grupo Consultor
Elaboro

Sr. Alirio González
Reviso

Sr. Alirio González
Autorizo

Formato IV

Registro de general de visitantes

Fecha	Solicitud vía		Tipo de solicitud			No. De Personas	Visitante		Cliente Frecuente	
	Teléfono	Correo	Cotización	Reservación	Pregunta		Local	Extranjero	Si	No
Total										

UNIDAD DE MERCADEO Y VENTAS

Fecha:

Dirigido: Jefe de Mercadeo y Ventas

Procedimiento: Quejas

No. Actividad	Puesto o unidad administrativa	Descripción de la Actividad
1	Meseros	Recibe la queja del cliente y da seguimiento personalmente, informar a los superiores vía teléfono, personalmente o correo electrónico. Aplica el mismo criterio para las asesorías.
2	Jefe de mercadeo y ventas	Revisa la queja de cliente y trata de conciliar, por ejemplo, ofreciendo descuentos, promociones
3	Asistente de Ventas	Si no existe conciliación alguna entre el restaurante y el afectado, se procederá a remitirlo al Gerente del establecimiento y se llena el formato de seguimiento de acta de quejas.
4	Asistente de ventas	Remite los reportes al Supervisor de ventas y elabora el informe mensual de quejas.
5	Supervisor de ventas	Da seguimiento a las quejas pendientes. Busca hablar con el cliente y buscar conciliación.

Grupo Consultor
Elaboro

Sr. Alirio González
Reviso

Sr. Alirio González
Autorizo

Formato V

Acta de Quejas y reclamos

Restaurante Flotante “La Islita”

Fecha: __/__/__ Tipo de Problema: _____ Hora: _____

Nombre del cliente: _____

Celular: ____ - ____ Correo electrónico: _____

Testigos o Acompañantes: _____

Declaración del turista:

Seguimiento: Si No

Se concilió con el cliente: Si No

Si su respuesta es Si hubo conciliación, marque lo que se hizo:

Se ofreció una disculpa al cliente

Se ofrecieron bebidas de cortesía

Se aplicó un descuento

Se le pagó el transporte de lancha

UNIDAD DE MERCADEO Y VENTAS

Fecha:

Dirigido: Jefe de Mercadeo y Ventas

Procedimiento: Promoción de servicios turísticos

No. Actividad	Puesto o unidad administrativa	Descripción de la Actividad
1	Asistente de Ventas	Solicita al coordinador de mercadeo y ventas material promocional impreso, de audio o vídeo para entregar a quienes requieran información turística del restaurante.
2	Asistente de Ventas	Es responsable de la atención y seguimiento a solicitudes de información del restaurante, requisita el formato registro general de visitantes.
3	Vendedor	Una vez impreso el material lo distribuye en las Instituciones de turismo, alrededores al restaurante, como hoteles, hostales, municipio de San Luis la Herradura, ferias de turismo.
4	Jefe de Mercadeo y Ventas	Capturan el calendario de eventos en la página de Internet, actualiza redes sociales y pasa encuesta de satisfacción a los clientes. Envía sus reportes al Supervisor de Ventas y Asistente de Ventas.
5	Jefe de Mercadeo y Ventas	Analiza la tabulación de las encuestas y las brechas que necesita mejorar.

Grupo Consultor
Elaboro

Sr. Alirio González
Reviso

Sr. Alirio González
Autorizo

Dirigido: Jefe de Mercadeo y Ventas

Procedimiento: Estadísticas de preferencias en platillos y servicios

No. Actividad	Puesto o unidad administrativa	Descripción de la Actividad
1	Meseros	Pasan las encuestas a los clientes, o los entrevistan y luego entregan la información a la asistente de ventas.
2	Asistente de Ventas	Actualiza cada semana la cantidad de personas que visitan el lugar y los productos de mayor preferencia, a través de un modelo de encuesta para conocer los gustos y preferencias de los clientes.
3	Asistente de ventas	Registra la información en su base de datos y envía información al Supervisor de Ventas.
4	Supervisor de Ventas	Revisa los resultados de las encuestas y comparte la información con las otras áreas, para hacer mejoras o mantener la calidad del producto y servicio. También entrevista a los clientes.
5	Jefe de producción	Revisa el control de inventario para no desabastecer aquellos productos que consumen más los clientes.
6	Jefe de Mercadeo y Ventas	Mantiene actualizado el calendario de actividades y planea nuevos alianzas o servicios que ofrecer al visitante.
7	Asistente de ventas	Toma nota de los acuerdos tomados en cada área para registrarlos en la base de datos y actualizar las encuestas.

Grupo Consultor
Elaboro

Sr. Alirio González
Reviso

Sr. Alirio González
Autorizo

Formato VI

Control de Existencias en bodega
Precios al 31 de julio de 2017

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL INVERTIDO
CARNES ROJAS Y BLANCAS				
Carne de Cerdo (lomo)	1	LB	\$4.30	\$ 4.30
Lomo de aguja con hueso	4	LB	\$7.10	\$ 28.40
Angelina	4	LB	\$6.65	\$ 26.60
Posta negra	4	LB	\$4.65	\$ 18.60
Carne de pollo (entero)	4	LB	\$1.55	\$ 6.20
EMBUTIDOS				
Jamón de pavo	3	GR	\$3.74	\$ 11.22
Chorizo gaucho	4	GR	\$3.56	\$ 14.24
MARISCOS				
Jaibas	3	LB	\$1.53	\$ 4.59
Langosta mediana	5	LB	\$23.12	\$ 115.60
Camarón	10	LB	\$7.59	\$ 75.90
Chacalín	10	LB	\$2.53	\$ 25.30
Lonja de robalo	5	LB	\$6.87	\$ 34.35
Pescado boca colorada	10	LB	\$5.34	\$ 53.40
pulpo (tentaculos)	3	LB	\$5.79	\$ 17.37
VERDURAS				
tomates (libras)	15	LB	\$1.49	\$ 22.35
tomate de ensalada	15	LB	\$1.15	\$ 17.25
cebolla (libras)	15	LB	\$2.69	\$ 40.35
chile verde (libras)	10	UNIDAD	\$0.35	\$ 3.50
Papas (libras)	20	LB	\$0.85	\$ 17.00
Zanahoria (libras)	20	MANOJO	\$1.25	\$ 25.00
Pepino (libras)	15	UNIDAD	\$0.35	\$ 5.25
AJO	3	GRS	\$0.50	\$ 1.50
AGUACATE	10	UNIDAD	\$0.79	\$ 7.90
Limones	15	Bolsa	\$1.50	\$ 22.50
HORTALIZAS				
Lechuga (entera)	5	LB	\$0.95	\$ 4.75
Cilandro	2	MANOJO	\$1.69	\$ 3.38
Perejil	2	MANOJO	\$1.09	\$ 2.18
Albahaca	3	GRS	\$1.99	\$ 5.97

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL INVERTIDO
ABARROTOS				
ACEITE	2	5 LITROS	\$ 13.56	\$ 27.12
ACEITE DE OLIVA	2	500 ML	\$ 6.79	\$ 13.58
AZÚCAR	10	2.5 KG	\$ 2.49	\$ 24.90
CONSUMES	25	4 SOBRES 10 GR	\$ 0.28	\$ 7.00
BOTE DE SALSA DULCE	5	14 ONZ	\$ 0.90	\$ 4.50
CREMAS DE MARISCOS	20	80 GR	\$ 0.59	\$ 11.80
EMPANIZADORES	10	60 GR	\$ 0.58	\$ 5.80
ARROZ	10	4 LB	\$ 1.85	\$ 18.50
HARINA DE MAIZ	1	10 LB	\$ 4.17	\$ 4.17
GALLETA SALADA (PAQUETE)	5	400 GR	\$ 1.15	\$ 5.75
BOTE DE MAYONESA	5	410 GR	\$ 3.43	\$ 17.15
SAL (BOLSA)	3	1 LB	\$ 0.24	\$ 0.72
CAFÉ LISTO (BOTE)	3	100 GR	\$ 7.26	\$ 21.78
SAL EN BOLSITAS	2	500 UNIDADES	\$ 1.28	\$ 2.56
CREMORA	3	170 GR	\$ 1.73	\$ 5.19
BEBIDAS				\$ -
CERVEZA (SUPREMA, PILSENER, GOLDEN)	8	CAJAS	\$ 14.00	\$ 112.00
GASEOSAS	8	CAJAS	\$ 14.00	\$ 112.00
AGUA CRISTAL (12 PACK)	10	600 ML	\$ 2.90	\$ 29.00
DESECHABLES				
PLATOS	50	25 UNIDADES	\$ 0.46	\$ 23.00
TENEDORES	75	25 UNIDADES	\$ 0.49	\$ 36.75
CUCHARAS GRANDES	50	25 UNIDADES	\$ 0.49	\$ 24.50
BOLSAS	25	25 UNIDADES	\$ 0.84	\$ 21.00
PAJILLAS	25	85 UNIDADES	\$ 0.23	\$ 5.75
PAPEL TOALLA	3	160 HOJAS	\$ 2.75	\$ 8.25
BOLSAS PARA BASURA	5	10 UNIDADES	\$ 0.51	\$ 2.55
INSUMOS				\$ -
JABON LIQUIDO	3	450 ML	\$ 2.12	\$ 6.36
PAPEL HIGIENICO	4	24 ROLLOS	\$ 5.57	\$ 22.28
JABON PARA TRASTOS (PASTA)	2	235 GR	\$ 2.25	\$ 4.50
GAS PROPANO				\$ -
DESINFECTANTE PARA PISO	2	2 LTROS	\$ 2.99	\$ 5.98
DETERGENTE	2	5000 GR	\$ 8.59	\$ 17.18

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Fecha:

Dirigido: Jefe de Producción

Procedimiento: Compras de materiales y suministros de inventario

No. Actividad	Puesto o unidad administrativa	Descripción de la Actividad
1	Jefe de producción	El proceso productivo empezará con la selección del proveedor de materias primas, pasando por las diferentes fases de elaboración y transformación de las materias primas, hasta alcanzar el producto final, que serán los platos elaborados listos para su consumo, con la variedad, calidad y salubridad adecuados, que es el principal objetivo de nuestros productos.
2	Encargado de bodega	Tiempo y cantidad de productos que están en bodega.
3	Encargado de bodega	Revisa los productos que entran y los clasifica como percederos o no percederos. Envía informe actualizado al Jefe de producción.
4	Jefe de producción	Se encarga de las compras con los proveedores en base a su presupuesto.
6	Jefe de producción	Mantiene una protección contra faltantes o riesgos involuntarios en el inventario

Grupo Consultor
Elaboro

Sr. Alirio González
Reviso

Sr. Alirio González
Autorizo

4.3.6.2 Análisis del proceso de compra de materia prima

Uno de los pilares básicos es la calidad de los productos que se venden, por lo tanto, la adquisición de unas buenas materias primas será uno de los elementos claves.

Pedidos diarios/ 2 días: Se realizarán diariamente o con una periodicidad de días alternos aquellos que correspondan a pan, fruta, verdura y pescado.

Pedidos Semanales: Se pedirá semanalmente la carne a uno de los mejores distribuidores, que la enviará por un servicio de mensajería, llegará refrigerada y su adecuación tendrá lugar en el local. También se pedirán semanalmente los lácteos y huevos.

Para la bebida, revisar semanalmente el stock disponible de bebidas (cerveza y no alcohólicas).

Pedidos + de 1 semana: La propuesta es comprar quincenalmente aquellos productos como el arroz, la pasta, y demás artículos cuyo periodo de conservación es más prolongado.

Para el pago a proveedores se ha formulado la hipótesis de que durante los primeros tres meses se abonará todos los pedidos al contado, finalizado este periodo, se pretende abonar los pedidos del mes el día 1 del mes siguiente. Excepto para los productos comprados en grandes superficies de distribución que se abonarán al contado y el cuidado de la materia prima en su recepción debe ser uno de los factores críticos del éxito del establecimiento, por lo que cada producto deberá tratarse de la forma adecuada para conservar el 100 % de sus características.

Proceso en la recepción de los pedidos:

Carnes

- Las carnes refrigeradas deben ser mantenidas a temperatura de 0 a 5° C.
- Las carnes deben estar identificadas por su tipo, cantidad y fecha de recepción.
- Serán retiradas de su embalaje original acondicionándolas en recipientes adecuados e higienizados.
- En caso de carnes al vacío se mantendrán en su envase original, colocándolas en recipientes adecuados cuidando de no hacer perforaciones.
- Las carnes almacenadas en envases plásticos deben almacenarse en pequeños lotes a fin de favorecer la circulación del frío.

- Deben definirse zonas dentro del área de refrigeración. En las estanterías más bajas se colocarán los productos crudos, en las estanterías del medio los productos pre elaborados y en las estanterías superiores los alimentos cocidos.
- No mezclar envases primarios, secundarios y terciarios (embalaje de transporte con envase de contacto con el alimento).

Huevos

- Los huevos deben ser retirados de su recipiente de cartón original o exigir envase termo contraíble.
- Retirar los huevos quebrados o dañados.
- Almacenarlos en una temperatura de 6° C a 8° C evitar dejarlos a temperatura ambiente.

Frutas y Hortalizas

- Se retirarán de su embalaje original (cajas, cartones, bolsas) inmediatamente después de la recepción.
- Se acondicionarán en recipientes plásticos debidamente higienizados y separadas por clase.
- Se almacenarán con una temperatura de 6° C a 8° C

Pescados y mariscos

- Se llevará a cabo una inspección visual de todo el género por parte del jefe de cocina, se comprobarán las branquias, ojos y la tersidad del pescado con el fin de llevar a cabo una primera inspección “in situ” de la frescura del pescado.
- Se congelará a -28° C y se acondicionará en recipientes plásticos por cada tipo.
- Se extraerá del congelador para incorporarlo al proceso productivo utilizando un sistema “just in time” para que el pescado se utilice conservando el 100 % de su sabor y características.

Elaboración de los platos

La producción se va a llevar a cabo utilizando distintos sistemas en función de la caducidad, el tiempo de ejecución y la demanda de ese determinado plato.

Producción “Just in time” o Bajo Pedido

Se va a utilizar este sistema de producción, es decir, la mayor parte de los platos que se van a elaborar en “La Islita” van a estar producidos utilizando un sistema bajo pedido, donde se van a preparar justo antes de servirlos, esto es posible gracias a que la mayoría de los

platos no tienen una gran elaboración, sino basar nuestro éxito en contar con una excelente materia prima y darle a esta un trato sencillo.

Producción por cantidades

Se va a llevar a cabo una producción por lotes en el caso de los postres, se elaborarán en días alternos ya que su conservación dado su nivel de azúcar es perfecta de un día para otro, excepto en el caso de la fruta que se consumirá diariamente para evitar oxidación.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Fecha:

Dirigido: Jefe de Producción

Procedimiento: Servicio al cliente y proceso de cocina

No. Actividad	Puesto o unidad administrativa	Descripción de la Actividad
1	Mesero	Atiende al cliente que arriba al restaurante, se le da una cordial bienvenida y se le acompaña hasta la mesa, donde se le invita a sentarse.
2	Mesero	Entrega el menú al cliente, se espera alrededor de 3 a 5 minutos para que cliente elija su platillo, se toma la orden y la entrega al Chef.
3	Chef	Revisa la orden y organiza los ingredientes y materiales a utilizar, distribuye las tareas con su ayudante de cocina, empieza el proceso de elaboración y cocción de alimentos.
4	Auxiliar de cocina	Avisa a los meseros el momento en que está listo el platillo para servirse en la mesa del cliente.
5	Mesero	Retira el plato de la cocina y procede a servirlo en la mesa del cliente. Se mantiene en permanente contacto con cliente, con el fin de demostrarle cortesía e interés en su estadía en el lugar.
6	Gerente del restaurante	Pregunta a los clientes como se les ha atendido, sugerencias y asesoría de los tours del lugar. Estar atento al momento en que se retira el cliente.

Grupo Consultor
Elaboro

Sr. Alirio González
Reviso

Sr. Alirio González
Autorizo

4.3.7 Estrategia de Publicidad

Objetivo:	Dar a conocer el Restaurante Flotante La Islita y generar en los turistas el interés por visitarlo.
Estrategia:	El mensaje se comunicará de forma directa a través de medios electrónicos, escrita, de instituciones gubernamentales, para buscar colocarlo como un destino en la mente de los consumidores.
Tácticas:	Campaña de expectación. Creación de página web

Plan de acción

Incentivar la marca

El nombre del Restaurante La Islita, ya está predeterminado por los administradores, debido a que se encuentra en un lugar reconocido de la Costa del Sol, por su cercanía a la Isla Tasajera de fácil su ubicación y diferenciación, este es breve, sencillo, aporta asociación y evocación. Como equipo consultor se creó un modelo de brochure, flyer, tarjeta de presentación, página membretada, Valla publicitaria.

Uniformes para personal

Una de las herramientas más eficaces para llegar al cliente es el uniforme. El uso de éstos constituye una forma de comunicar la seriedad y presencia de la organización y de ofrecer certidumbre y confianza a los clientes. Por lo tanto, es necesario que, a las personas responsables de entregar los servicios a los clientes, se le faciliten camisas tipo polo que tengan bordado el logo del restaurante, para la fácil identificación del personal. Uniformar a los empleados también sirve para que las personas que laboran en el lugar se sientan parte de él.

4.3.8 Estrategia de Productividad y Calidad

Objetivo:	Crear un servicio que posea un nivel de calidad aceptado por los turistas que visitan el restaurante, con el propósito de satisfacer sus necesidades a través de procedimientos que permitan mejorar la entrega del servicio y al mismo tiempo permita reducir costos.
Estrategia:	Brindar herramientas que permitan medir la calidad en la entrega de servicio, con el propósito de crear mejores procesos y resultados de servicio para incrementar la satisfacción del cliente, las opciones de mejora también tendrán como fin reducir algunos costos en los que incurre la empresa y al mismo tiempo el restaurante reciba mayor rentabilidad para poder mantenerse en el mercado turístico.
Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Manipular herramientas sencillas que incorporen indicadores claves, que permitan identificar los tiempos de entrega y la calidad del servicio para medir el grado de satisfacción de los clientes. • Buscar un mecanismo de reducción de costos.

Plan de acción

- Crear una red de proveedores entre los comerciantes locales de hortalizas, granos básicos, ganaderos y pescadores, que brinden los insumos que se necesitan para producir los alimentos en el restaurante a un menor costo y con la misma calidad; y ahorrar las tarifas de intermediarios y transporte.
- Para conocer la opinión sobre el servicio que reciben los clientes, será necesario pasar cada 6 meses o cada año el modelo de SERVQUAL, el cual se aplicó en el capítulo 3, el cual mide el nivel de satisfacción del servicio recibido o colocar en el restaurante un buzón de sugerencias, donde el cliente exprese sus inquietudes.
- Para asegurar que los procesos de entrega del servicio sean desempeñados correctamente, se recomienda que el administrador del restaurante utilice un checklist o lista de verificación, que es un documento que detalla aspectos que debe analizar, monitorear y evaluar en la ejecución del desarrollo de un plan.

Cuadro 4.5.1 Formato de lista de verificación (Checklist)

 HOJA DE MONITOREO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO					
Áreas a Evaluar	Nombre del Responsable	Excelent	Malo	Observaciones	Plan de Acción
Higiene					
Limpieza de cocina					
Limpieza de baño					
Mesas limpias y ordenadas					
Boega limpia					
Preparación de alimentos					
Utilización de guantes					
Rejilla para ayudantes de cocina					
Gorro para chef					
Uso adecuado del mandil					
Limpieza de la zona en que se prepara los alimentos					
Servicio del mesero antes, durante y después que se sirve la comida					
Atención al cliente de forma cortez					
Puso atención al momento de tomar la orden					
Atendio a las peticiones o quejas del cliente					
Entrego los alimentos en un tiempo adecuado					
Saludo y despido al cliente cordialmente					

Fuente: Elaboración del grupo de consultor

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La localización del restaurante en medio del Estero Jaltepeque, frente a la Isla Tasajera es un factor de éxito. Es una zona exclusiva, rodeado de la naturaleza, y que necesita darse a conocer.

El problema radica que no existen procesos administrativos, a pesar que llevan los ingresos y gastos que se tienen mes a mes en el restaurante no llevan sus libros contables, y no tienen estrategias de mercadeo para impulsar el restaurante a nivel local y en el extranjero.

El Gerente del restaurante necesita saber delegar funciones y descentralizar la toma de decisiones para el alcance de los objetivos.

Es necesario modernizar el restaurante con el uso de tecnología, utilizando medios de entretenimiento: cable, Internet, televisión, equipo de sonido.

La metodología de diagnóstico (FODA, Marketing Mix y análisis de las razones financieras) aplicado al restaurante fueron herramientas integrales debido a que se evaluó, analizó, como se encuentran las áreas de administración, mercadeo y contabilidad.

A nivel nacional existe un proyecto de restaurante flotante similar como también en otros países del Continente Americano que han generado rentabilidad a través del turismo, permitiendo que las personas disfruten del lugar, platillos frescos, tours, horarios atención. A través de la implementación de estrategias de marketing, procesos administrativos y contables que han permitido la diversificación de sus servicios.

Hay factores en los cuales la gestión del Restaurante Flotante “La Islita” se encuentra deficientes, las cuales podrían resultar en detractoras para alcanzar un nivel de sostenibilidad y administración, entre las que están: El liderazgo del Gerente Administrativo, capacitación de los empleados en áreas de servicio al cliente, inteligencia emocional, manejo de conflictos, manejo de los alimentos, control del stock de inventario, mejorar las políticas de cobro.

El sector de restaurantes es regulado a nivel legal, en donde las leyes buscan mejorar la calidad con que deben elaborarse los alimentos, como tratar los desperdicios sólidos,

productos vencidos, como tener cuidado con las plagas. Así también, existen leyes que regulan la legalización de las empresas.

En el área de mercadeo presenta debilidades específicas, ya que no existe seguimiento al cliente, desactualización y poco uso de las redes sociales, no se proporciona un número de teléfono al cliente, no existe seguridad para el cliente desde el momento que llega y busca un parqueo hasta cuando se embarca. También hay un desconocimiento y poco compromiso con el cliente. Además, los empleados que no tienen procedimientos establecidos, no existe participación activa.

Recomendaciones

Se recomienda como estrategia a corto plazo hacer una rampa y mover el restaurante a los cabos de arena, esto permitiría que las personas puedan bañarse, disfrutar de pescar y luego disfrutar de su comida.

Existen estrategias publicitarias directas, que se deben poner en marcha, como: actualización de su fan page, registrarse en el uso de las demás redes sociales, página Web, correo electrónico, Messenger, WhatsApp, porque la afluencia de turistas locales y extranjeros es constante. Es necesario invertir en tecnología, computadora, contrato de internet, celular.

Generar el financiamiento para comprar su propia lancha y transportar de forma segura, cómoda y agradable a los clientes.

Se recomienda que la presentación de los empleados en servicios de restaurantes debe ser impecable ya que se trata con productos alimenticios y la imagen de lugar limpio con personas limpias deja una experiencia agradable en este tipo de servicios.

Mejorar los niveles de comunicación con los empleados, programando capacitaciones, escuchando sugerencias para implementar manuales de procedimientos adecuados a las áreas, crear un plan de incentivos, de tal forma que todos los colaboradores puedan desarrollar varios puestos sin afectar el funcionamiento del local.

Se recomienda dirigir los productos y servicios del restaurante “La Islita” a un público adulto contemporáneo que disfruta de sus relaciones en familia y sociales. Este concepto de

negocio tiene ventajas de tener buena posición económica y cultural y que le gusta disfrutar de sus relaciones sociales fines semana y no le teme atravesar el estero en lancha.

Se recomienda investigar el entorno constantemente al analizar las tendencias del mercado, en relación al comportamiento de los clientes, utilizar herramientas como SERVQUAL cada 6 meses o cada año para saber si se cumplen con las expectativas del cliente y como percibe el cliente el servicio.

Se recomienda que el restaurante flotante tenga un horario de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. con esto se garantiza que los clientes tendrán suficiente tiempo para disfrutar de la del lugar y los recorridos por la zona.

Se recomienda que la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Turísticos “La Islita” de R.L debería afiliarse a INSAFOCOOP.

Bibliografía

Libros

- Guía para realizar Investigaciones Sociales. Raúl Rojas Soriano. Plaza y Valdés (P y V), Editores 30° edición
- Metodología de la Investigación. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado. Pilar Baptista Lucio, McGraw Hill – 1991.
- Dirección de Marketing, Kotler y Keller., editorial Pearson, 14 Edición, México, 2012.
- Marketing: Personas reales, decisiones reales, Solomón Stuart, Prentice Hall, Segunda Edición, Colombia, 2001.
- Comportamiento del consumidor, Solomón Stuart, Prentice Hall, Séptima Edición, Colombia, 2008.
- Christopher Lovelock, Marketing de Servicios (Editorial Pearson, Sexta Edición 2009).
- Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos, Christofer Lovelock, Javier Reynoso, editorial Pearson, primera edición.
- Fundamentos de Administración Financiera, 13 Edición, autor: James C. Van Horne, John M. Wachwicz, Jr. Editorial Pearson, 2010.

Documentos de consulta

- Política Nacional de Pesca y Acuicultura. Literal C. Factor Socioeconómico de la Sociedad pesquera. Informe de RRA (Rapid Rural Appraisal). Sobre la Pesca Artesanal en El Salvador. Apartado de Aspectos históricos.
- Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC.
- Dirección de General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y su Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en la sección I.

Páginas Web

- Los secretos de un muro construido en Isla Tasajera, noticia en línea: <http://mediolleno.com.sv/noticias/los-secretos-de-un-muro-construido-en-isla-tasajera>.
- BCIE DONA A EL SALVADOR INMUEBLES DE LA ISLA TASAJERA Y PUNTA CORDONCILLO. Documento en línea: <http://www.laprensagrafica.com/2013/10/04/bcie-dona-a-el-salvador-inmuebles-de-las-islas-tasajera-y-punta-cordoncillo>.
- TRANSPARENCIA ACTIVA: BCIE dona Isla Tasajera y Punta Cordoncillo a la República de El Salvador. Documento en línea: <http://www.transparenciaactiva.gob.sv/bcie-dona-isla-tasajera-y-punta-cordoncillo-a-la-republica-de-el-salvador-2>.
- Calculadora de muestras. 09
- GESTION RESTAURANTES. FACTORES DEL “MACRO- ENTORNO” QUE AFECTAN AL RESTAURANTE. Documento en línea: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=367. Fecha de consulta [20/01/2011] Plan de empresa para un negocio de nueva creación de Comidas para llevar.
- Erosión se come a Tasajera. Noticia en línea: <http://archivo.elsalvador.com/noticias/EDICIONESANTERIORES/junio26/DEPARTAMENTALES/depar3.html>.
- Historia de los restaurantes. Documento en línea: <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>
- Ley seca en los Estados Unidos. Documento en línea: https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_seca_en_los_Estados_Unidos
- Directorio gastronómico – Asociación de restaurantes en El Salvador. Documento en línea: <http://ares.sv/directorio-gastronomico/>
- Explicación de Drive – in. Documento en línea: <https://es.wikipedia.org/wiki/Drive-in>

ANEXOS

ANEXO 1**Ley de Protección y Desarrollo Turístico de La Isla Tasajera y Zonas Aledañas**

El marco regulatorio en que fue esta Isla declarada como área natural protegida, cuya vigencia data del 31 de marzo de 1995. La ley tiene como objetivo, regular el desarrollo y ejecución de proyectos turísticos mediante los siguientes artículos²⁶:

Art.2.- Se establecen como zonas protectoras del suelo y se declaran como zonas de desarrollo turísticos, cinco porciones de inmuebles turísticos y dentro de ellos se encuentran la zona del estero de Jaltepeque, la Punta de Cordoncillo, la Puntilla, Isla Tasajera, y Hacienda La Isla o Santa Teresa frente al estero del cantón Los Blancos. Donde se delimitan las zonas de bosques salados en la Isla Tasajera y en el área del estero de Jaltepeque.

La zona de protección está constituida por una extensión superficial de quinientas ochenta y siete manzanas con cinco mil setecientas veinticinco varas y diez décimas de varas.

Art.3.- En la zona de protección del suelo y desarrollo turístico mencionados solamente podrán efectuarse aprovechamiento de las tierras, bosques, playas y agua en la forma que dicte mediante el plan respectivo impulsado actualmente por el Ministerio de Turismo.

Art.4.- Ninguna persona natural o jurídica podrá desarrollar ninguna construcción sea esta fija o temporal, en las zonas declaradas de protección y desarrollo turístico.

En resumen, la ley establece disposiciones especiales que regulan el desarrollo y ejecución del proyecto Turístico Tasajera. Este proyecto tiene por objeto conservar la integridad ecológica, y promover el desarrollo turístico ordenado que se desarrolla dentro de la Isla Tasajera y zonas aledañas del Departamento de La Paz y jurisdicción de Tecoluca en el Departamento de San Vicente.

²⁶Fuente: Ley de Protección y Desarrollo Turístico de La Isla Tasajera y Zonas Aledañas, decreto No. 294, tomo No. 326, diario oficial No. 64. fecha de emisión: 09/03/2016 y fecha de publicación 31/03/2016.

Anexo 2

Acta de constitución de la Cooperativa



Dirección General de Economía Agropecuaria
Departamento de Asociaciones Agropecuarias
Credencial



El infrascrito jefe del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería certifica: que la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y SERVICIOS TURÍSTICOS "LA ISLITA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, con domicilio en el municipio de San Luis La Herradura, departamento de La Paz, está inscrita y obtuvo su decreto de personalidad jurídica el día 08-01-2013, bajo la siguiente codificación: 2728-110-SNR-08-01-2013. Celebraron asamblea general el día 25-04-2014; en el cual se acordó la reestructuración del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, quedando integrados por las siguientes personas:

Consejo de Administración:

Presidente : Alirio Américo González Peraza.
Vicepresidente : Saúl Eliezar Jovel Vásquez.
Secretaría : Idalia Abigail Carpio Arias.
Tesorera : Corina Iveth Funes de Quijano.
Vocal : Flor de María Rodríguez Aguirre.

Junta de Vigilancia:

Presidenta : Kely Dinuldi Tobar Carmona.
Secretaría : Larixa Eunises Revelo Quijano.
Vocal : Iris Jannette Martínez Revelo.

El presidente del Consejo de Administración es el representante legal de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y SERVICIOS TURÍSTICOS "LA ISLITA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, de conformidad con el art. 40 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; art. 42 del Reglamento de dicha ley y el art. 40 del Reglamento Regulatorio de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias. Estos cuerpos directivos vencen en sus periodos así: Consejo de Administración el 08-01-2016 y la Junta de Vigilancia el 08-01-2016. Y para los efectos legales consiguientes, se extiende, firma y sella la presente en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Santa Tecla, a los dos días del mes de julio del año dos mil catorce.



Angela del Carmen Manzano
Angela del Carmen Manzano
Jefa Sección Jurídica

ADCM/mbb

Anexo 3**Marco Legal****CODIGO DE SALUD**

El código de salud tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización, funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de estos entre sí, en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

Sección once.

Art. 79. El Ministerio deberá dictar las medidas que correspondan para proteger a la población contra los insectos, roedores, perros u otros animales que pudieren transmitir enfermedades al ser humano o alterar su bienestar. Cuando se compruebe su peligrosidad, deberán ser retirados o eliminados por su poseedor o directamente por el Ministerio.

Sección doce.

Art. 82. Alimento es todo producto natural o artificial elaborado o sin elaborar, que ingerido aporta organismo material y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre.

Las sustancias que se adicionan a la comida y bebida como correctivos o sin coadyuvantes, tengan o no cualidades nutritivas y bebidas en general, con o sin finalidad alimenticia, se les aplicarán las mismas normas que a los alimentos.

Art. 83. El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos, así como de los medios de transporte.

Art. 85. Se prohíbe elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos alterados, adulterados, falsificados, contaminados o no aptos para consumo humano.

Art. 86. El Ministerio por sí o por medio de sus delegados, tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias mataderos, expendios de alimentos y bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, confiterías, cafés, restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar;

b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto;

c) El examen médico inicial y periódico que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios y bebidas;

ch) El mantenimiento de servicios, permanentes de veterinaria, para la inspección y control de los sitios de crianza y encierro de animales, en mercados, lecherías, rastros y otros similares;

d) El control a posteriori de la propaganda comercial de artículos alimentarios y bebidas para evitar que induzcan o constituyan peligro para la salud al anunciar cantidades o propiedades que en realidad no poseen;

e) El examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios y bebidas, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos. El certificado de salud correspondiente, que constituirá un requisito indispensable para esta ocupación, deberá ser renovado semestralmente o con mayor frecuencia si fuere necesario y ninguna persona podrá ingresar o mantenerse en el trabajo si no cuenta con dicho certificado válido. El incumplimiento de esta disposición deberá ser comunicado inmediatamente a la autoridad laboral correspondiente, para su calificación como causal de suspensión o terminación del contrato de trabajo;

f) De todo otro asunto que se refiera a artículos alimentarios y bebidas que no estén expresamente consignados en este Código y Reglamento respectivo.

Art. 87. Queda terminantemente prohibido a las personas que padezcan de enfermedades transmisibles o sean portadores de gérmenes patógenos se dediquen a la manipulación y expendio de alimentos y bebidas. La violación de esta disposición, hará incurrir en responsabilidad tanto al que padezca dicha enfermedad o sea portador de tales gérmenes como a la persona a que, a sabiendas, le hubiere confiado tales funciones.

Art. 88. La importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas, así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizadas por el Ministerio, previo análisis y registro.

Para este efecto, la autoridad de salud competente podrá retirar bajo recibo, muestras de artículos alimentarios y bebidas, dejando contra muestras selladas. Para importar artículos de esta naturaleza; deberá estar autorizado su consumo y venta en el país de origen por la autoridad de salud correspondiente. En el certificado respectivo se deberá consignar el nombre del producto y su composición.

Art. 90. Todo alimento o bebida que no se ajuste a las condiciones señaladas por este Código o a los reglamentos respectivos, será retirado de su circulación, destruido o desnaturalizado, para impedir su consumo, sin más requisitos que la sola comprobación de su mala calidad, debiendo levantarse un acta de decomiso y de destrucción que presenciara el propietario o encargado de tal alimento o bebida, quedando relevado de toda responsabilidad el empleado o funcionario que verificare el decomiso.

Art. 91. Para el efecto de dar cumplimiento a las disposiciones de esta sección los propietarios o encargados de establecimientos o empresas destinadas a la importación, fabricación, manipulación, embasamiento, almacenamiento, distribución, expendio o cualquiera otra operación relativa a los alimentos o bebidas, están obligados a permitir a los funcionarios o empleados del Ministerio debidamente acreditados como tales, el libre acceso a los locales de trabajo y la inspección de las instalaciones, maquinarias, talleres, equipos, utensilios, vehículos, existencia de alimentos y bebidas y facilitar la toma de las muestras que sean necesarias; de acuerdo con las normas correspondientes, dejando siempre contra muestras selladas.

Los funcionarios o empleados del Ministerio, debidamente acreditados podrán retirar sin pago alguno, de las aduanas y de todo establecimiento público o privado donde existen alimentos similares, las muestras que fueren necesarias para exámenes de control, otorgando, recibos y dejando contra muestra conforme a la reglamentación respectiva.

Art. 93. Sin perjuicio de las multas correspondientes el Ministerio conforme a las disposiciones de este Código y de las normas complementarias, podrá ordenar la clausura temporal o definitiva de un establecimiento dedicado a la producción, elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, transporte, distribución y expendio de artículos alimentarios y similares en el que se infrinjan alguna o algunas de las disposiciones de este Código, igualmente, confiscará y si es necesario, destruirá los productos adulterados contaminados, alterados, falsificados y de aquellos que sean falsa y erróneamente descritos.

Art. 94. Para proteger la salud de la población en lo que se refiere a productos alimentarios que son importados, manufacturados para la exportación o producidos en el país para el consumo interno, el Ministerio establecerá los requisitos mínimos que deben ser satisfechos por tales productos.

Art. 95. El Ministerio llevará un registro de alimentos y bebidas, en consecuencia, se prohíbe la importación, exportación, comercio, fabricación, elaboración, almacenamiento, transporte venta o cualquiera otra operación de suministros al público, de alimentos o bebidas empacadas o envasadas cuya inscripción en dicho registro no se hubiere efectuado.”

El código de salud servirá de guía para que las empresas realicen sus actividades conforme a la ley, tener conocimiento de los requerimientos y disposiciones que rige dicho código, garantizará la salud de la población a la cual serán dirigidos los productos o servicios; los lineamientos e instrucciones proporcionadas proveerán la base para determinar las acciones y procedimientos que las empresas tomará en cuenta para llevar a cabo la prestación de los productos o servicios en El Salvador.

ANEXO 4**CÓDIGO DE COMERCIO**

Es denominado como el conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de derecho mercantil, es decir, disposiciones legales que tienen como finalidad regular las acciones mercantiles.

El código de comercio forma parte del derecho privado, en su rama dedicada a las relaciones mercantiles; las normas pretenden adaptarse a la dinámica de las relaciones económicas.

Título Preliminar Disposiciones Generales.

Art. 1. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las demás leyes mercantiles, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de unos u otros, por las normas del Código Civil.

Libro segundo, deberes profesionales de los comerciantes y sanciones por su incumplimiento.

Capítulo I, Disposiciones generales.

Art. 411. Son deberes del comerciante:

I. Obtener matrícula personal.

II. Matricular sus empresas mercantiles.

III. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.

IV. Inscribir en el Registro de Comercio los documentos relativos a su negocio que estén sujetos a esta formalidad, y cumplir los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

V. Mantener su actividad dentro de los límites legales y abstenerse de toda competencia desleal.

Art. 412. La matrícula de comercio es permanente y se llevará en libros especiales por el Registrador de Comercio.

De toda resolución del Registrador que conceda, niegue, suspenda o cancele una matrícula de comercio, se admitirá apelación para ante la Secretaría de Justicia.

Los perjudicados por la resolución definitiva de la Secretaría de Justicia, tienen acción para pedir al Juez de Comercio que, en juicio sumario, dicte la resolución que corresponda en derecho.

ANEXO 5**LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

El Impuesto sobre la renta, grava la renta, es decir, la ganancia que produce una inversión o la rentabilidad del capital; también puede ser el producto del trabajo bajo relación de dependencia o lo producido por el ejercicio de una profesión liberal este es aplicado en la todos los restaurantes locales e internacional y de comida rápida, en todo El Salvador.

Art. 1 Se consideran sujetos pasivos de la retención, las personas naturales domiciliadas en el país, que perciban rentas gravadas que provengan de salarios, sueldos y otras remuneraciones de similar naturaleza en relación de subordinación o dependencia, ya sea en especie o en efectivo las que serán afectas a una retención.

Título II, Sujetos pasivos de la obligación tributaria sustantiva.

Art. 5. Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos. Y
- d) Las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.

Ejercicio de Imposición

Art. 13. Para los efectos del cálculo del impuesto:

- a) La renta obtenida se computará por períodos de doce meses, que se denominarán ejercicios de imposición. Las personas naturales y jurídicas, tendrán un ejercicio de imposición que comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre.
- b) Cuando el sujeto obligado dejare de existir o se retirare definitivamente del país terminando sus actividades económicas en él, antes de finalizar el ejercicio de imposición correspondiente, se deberá liquidar el impuesto sobre la renta que corresponda a la obtenida en dicho período;
- c) La renta se presume obtenida a la media noche del día en que termine el ejercicio o período de imposición correspondiente;
- d) Cada ejercicio o período de imposición se liquidará de manera independiente del que le precede y del que le siga, a fin de que los resultados de ganancias o de pérdidas no puedan afectarse por eventos anteriores o posteriores en los negocios o actividades del contribuyente, salvo las excepciones legales.

Art. 16. Se reputan rentas obtenidas en El Salvador, las que provengan de bienes situados en el país, así como de actividades efectuadas o de capitales invertidos en el mismo, y de servicios prestados o utilizados en el territorio nacional, aunque se reciban o paguen fuera de la República.

La renta proveniente de servicios que se utilicen en el país, constituirán renta obtenida en El Salvador para el prestador del servicio, independientemente que la actividad que lo origina se realice en el exterior.

Constituirán rentas obtenidas en El Salvador las que provengan de la propiedad industrial, intelectual y los demás derechos análogos y de naturaleza económica que autoricen el ejercicio de ciertas actividades acordadas por la ley, si se encuentran registrados oficialmente en el país o si son utilizados en él.

Asimismo, se reputan rentas obtenidas en el país, las remuneraciones del Gobierno, las Municipalidades y las demás entidades oficiales que paguen a sus funcionarios o empleados salvadoreños en el extranjero.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos anteriores, las rentas no gravables, exentas o no sujetas que obtengan en otro país, Estado o territorio, personas, fideicomisos y sucesiones, salvadoreñas domiciliadas en El Salvador por créditos o financiamientos otorgados a

personas, fideicomisos o sucesiones ubicados en el exterior, se reputará renta gravada en el país, y la renta neta resultante de esa renta, deberá sumarse a la renta neta o imponible obtenida en el territorio de la República de El Salvador y pagar el impuesto respectivo.

Título IV. Determinación de la Renta Neta.

Art. 28. La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para la producción de la renta y para la conservación de su fuente que esta ley determine, así como las deducciones que la misma establezca.

En todo caso, los costos y gastos y demás deducciones deberán cumplir con todos los requisitos que esta ley y el Código Tributario estipulan para su deducibilidad. No serán deducibles en ningún caso los costos y gastos realizados en relación con actividades generadoras de rentas no gravadas o que no constituyan renta para los efectos de esta Ley.

Para efectos de lo dispuesto en el inciso anterior, los costos y gastos que incidan en la actividad generadora de rentas gravadas, así como aquellos que afectan las rentas no gravadas, y las que no constituyan renta de conformidad a la Ley deberán proporcionarse, con base a un factor que se determinará dividiendo las rentas gravadas entre la sumatoria de las rentas gravadas, no gravadas, o que no constituyan renta de acuerdo a la ley, debiendo deducirse únicamente la proporción correspondiente a lo gravado.

Depreciación.

Art. 30. Es deducible de la renta obtenida, el costo de adquisición o de fabricación, de los bienes aprovechados por el contribuyente, para la generación de la renta computable, de acuerdo a lo dispuesto en este artículo.

En los bienes que se consumen o agotan en un período no mayor de doce meses de uso o empleo en la producción de la renta, su costo total se deducirá en el ejercicio en que su empleo haya sido mayor, según lo declare el contribuyente.

En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta, se extienda por un período mayor de doce meses, se determinará una cuota anual o una proporción de ésta, según corresponda, deducible de la renta obtenida, de conformidad a las reglas siguientes:

1) La deducción procede por la pérdida de valor que sufren los bienes e instalaciones por el uso en la fuente productora de renta gravada.

En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta gravada no comprenda un ejercicio de imposición completo, será deducible únicamente la parte de la cuota anual que proporcionalmente corresponda en función del tiempo en que el bien ha estado en uso en la generación de la renta o conservación de la fuente en el período o ejercicio de imposición.

ANEXO 6**Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios: Impuesto al valor agregado (IVA).**

La sigla IVA hace referencia a un tributo o impuesto que deben pagar los consumidores al Estado por el uso de un determinado servicio o la adquisición de un bien a continuación se detallan el mayor número de artículos aplicados a los Restaurantes y otras entidades.

Hecho generador:

Art.16 Constituyen hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, prima, regalía o cualquier forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente destinado para el uso propio, de los socios, directivo o personal de la empresa.

Capacidad tributaria, representación.

Art.20 Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables: a) Las personas naturales o jurídicas; la persona natural es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal; al constituir una empresa implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa. Y personas jurídicas es una empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta, lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, están garantizadas y se limitan solo a los bienes que pueda tener la empresa a su nombre (tanto capital como patrimonio). b) Las sucesiones; la sucesión es la transmisión de todos los bienes, derechos y obligaciones de una persona por causa de su muerte.

c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho; Son sociedades irregulares aquellas cuyo contrato es válido, pero cuyo funcionamiento, contrario a las normas legales, las convierte en un peligro para el público contratante. Por lo tanto, son aquellas que cometen ilícitos que no están contenidos en su finalidad social, o que ya se les venció su plazo fijado en la escritura.

d) Los fideicomisos; es un contrato que sirve de marco y sustento jurídico para la asignación de beneficios económicos derivados de la propiedad de ciertos bienes, conforme a la voluntad de su dueño y con efectos hacia el futuro.

e) Las asociaciones cooperativas; Son grupos de personas cuyo objetivo es realizar en común actividades de ahorro, crédito, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas.

f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación; es el agrupamiento de personas organizadas que realizan los hechos generadores contenidos en las leyes tributarias, cualquiera que fuere su modalidad contractual, asociativa y denominación.

Igual calidad tendrá las instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de instituciones públicas descentralizadas o autónomas, cuando realicen los hechos previstos en esta ley, no obstante que las leyes por las cuales se rigen las hayan eximido de toda clase de contribuciones o impuestos; salvo cuando realicen actividades bursátiles. Asume la calidad de sujeto pasivo, quien actúa a su propio nombre, sea por cuenta propia o por cuenta de un tercero. Cuando se actúa a nombre de un tercero, asumirá la calidad de sujeto pasivo el tercero representado o mandante. Por los sujetos que carecen de personalidad jurídica, actuarán sus integrantes, administradores, representantes legales.

Tasa de Impuesto.

Art.54 La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre la base imponible.

Periodo tributario, obligados a presentar declaración.

Art.93 Para los efectos de esta ley, el período tributario será de un mes calendario.

En consecuencia, los contribuyentes y, en su caso, los responsables del Impuesto, deberán presentar mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas y exentas realizadas en el periodo tributario, en la cual dejarán constancia tanto del débito fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo período, así como de los remanentes de este traspasados de períodos tributarios anteriores. Igualmente liquidarán el impuesto a pagar o, si correspondiere, liquidarán el remanente del crédito fiscal no deducido del débito fiscal del respectivo período.

La declaración deberá presentarse en los formularios que proporcione la Dirección General. El IVA es un impuesto indirecto; se denomina así porque a diferencia de los impuestos directos, no repercute directamente sobre los ingresos, por el contrario, recae sobre los costos de producción y venta de las empresas; se devenga de los precios que los consumidores pagan por dichos productos; esto significa que se aplica sobre el consumo y que resulta financiado por el consumidor final; se dice que es un impuesto indirecto que el fisco no lo percibe del tributario sino del consumidor final.

ANEXO 7

GUÍA CONCEPTUAL DEL MODELO SERVQUAL

Para que un restaurante se convierta en el favorito de las familias salvadoreñas es necesario conocer el nivel de satisfacción del cliente en cuanto al servicio brindado. El cliente tiene necesidades y deseos, de los cuales a veces no está consciente; estas necesidades y deseos deben ser recogidos por la organización para diseñar y prestar (entregar) servicios que logren su satisfacción; algunos restaurantes son capaces de identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros sólo perciben las que el cliente está consciente. Ambas perspectivas son útiles para mejorar la calidad de servicio y tender a una mayor satisfacción de quien recibe el servicio.

El modelo y la escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona percepción del cliente y expectativas respecto de calidad de servicio, para ello se definirán que es cada uno de ellos; la percepción del cliente o usuario se refiere a como éste estima que el restaurante está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como valora lo que recibe; mientras que las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega el restaurante. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio. La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la **medición de calidad**.

Como las necesidades son dinámicas y dependen de un conjunto de factores internos y externos, en definitiva, esta medición expone el déficit de calidad de servicio, indicando ciertas dimensiones en las cuales la organización debe trabajar. El modelo se creó, en principio, para tratar de medir la desviación que hay entre las expectativas del cliente al hacer uso de un determinado servicio, normalmente del sector terciario y lo que percibe que recibe. Como esta herramienta considera también las opiniones de los clientes respecto la importancia relativa de las cualidades del servicio, resulta útil conocer:

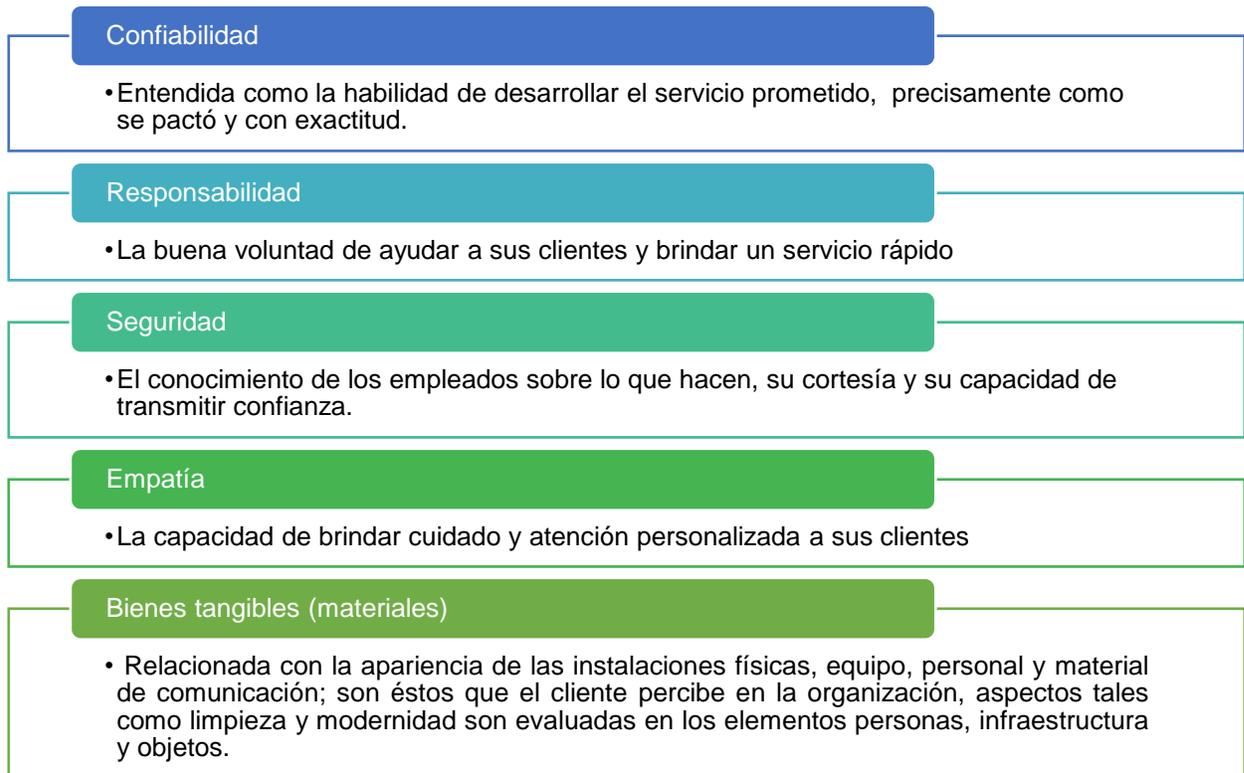
- Una calificación global de la calidad del establecimiento
- Lo que desean los clientes de la organización (beneficios ideales)
- Lo que perciben encontrar los clientes (beneficios descriptivos)
- Las brechas de insatisfacción específicas

- El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Para llegar a conocer la opinión de los clientes, son necesarios los cuestionarios de satisfacción y como objetivo final, siempre subyace la mejora continua del producto gastronómico y del servicio, para alcanzar la máxima calidad, por lo que las opiniones, tanto favorables como críticas, de los clientes son imprescindibles.

Dimensiones del cliente interno

El modelo identifica 5 dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son medidas mediante un cuestionario de 25 preguntas para clientes externos y 25 para clientes internos, cuyas dimensiones son:



Dimensiones del cliente externo

Conocimiento de los Clientes

- Que tanto conocen los empleados las preferencias de los clientes.

Compromiso de Servicio

- Si los empleados y la administración están comprometidos con obtener la satisfacción del cliente y si se trabaja en conjunto para lograrlo.

Ambiente Favorable

- Si la administración está fortaleciendo las relaciones entre los empleados para que ellos puedan transmitir un ambiente con el cual los clientes se sientan cómodos.

Investigación Cualitativa

En ambos cuestionarios se hacen una serie de preguntas que son de opinión sobre los servicios, van orientadas a que los clientes tengan un espacio en el cual puedan exponer de forma más extensa sus inquietudes y percepciones del servicio recibido, también se hace clientes internos (empleados) en los cuales ellos pueden exponer sus quejas, comentarios, sugerencias y opiniones; una vez obtenida la información de los cuestionarios se debe llevar a cabo un estudio de la misma, mediante un análisis descriptivo, que nos permita conocer la frecuencia de las respuestas ofrecidas para cada una de las preguntas, así como otros resultados estadísticos de interés y obtener así, un esbozo de cómo responden los clientes. En el caso de varias unidades de restauración podría resultar muy ilustrativo cruzar la información entre las distintas unidades y finalmente, con todos los datos recopilados, se podrá extraer conclusiones de mejora y establecer un Plan de Mejoras para cada una de las diferentes áreas del restaurante objetivo. Lo que se obtiene después de analizar la información, es un índice de satisfacción del cliente interno (ISC) y un índice de satisfacción del cliente externo, su promedio es el índice global de la percepción del servicio del Restaurante Flotante.

Cómo se tabulan las encuestas

Mediante la escala del ISC, cada una de las afirmaciones que se hacen en el cuestionario tiene 5 opciones y tienen la siguiente ponderación:

Nivel de Escalas

ESCALA	PUNTUACIÓN
Totalmente de Acuerdo	100
Parcialmente de Acuerdo	75
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	50
Parcialmente de Acuerdo	25
Totalmente en Desacuerdo	0

La interpretación de los resultados

La interpretación de los resultados, después de tabulados los datos se analiza de la siguiente manera:

Rango de calificación

RANGO DE CALIFICACIÓN OBTENIDA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ANÁLISIS CUALITATIVO
90 - 100	Excelente	Cumplen los requisitos y expectativas
80 - 89	Muy Bueno	Cumplen los requisitos
70 - 79	Bueno	Tiene dificultades para cumplir los requisitos
50 - 69	Regular	No cumplen requisitos
0 - 49	Necesita Mejorar	Necesita mejorar

ANEXO 8



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Consultoría Empresarial



Encuesta de Calidad de Servicio
(EXTERNA)

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo investigar y evaluar la calidad del servicio del Restaurante flotante “La Islita”, cuya información es anónima y con fines estrictamente académicos.

INSTRUCCIONES: Rellene el cuadro que más se acerque a su percepción en cuanto a la afirmación.

I. Elementos Tangibles

<p>1- El Restaurante Flotante cuenta con las instalaciones físicas atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p>2- Los empleados cuentan con el equipo (gafete, uniforme, guantes, gorros, etc), necesario para desarrollar sus labores dentro del restaurante.</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>
<p>3- Los empleados tienen una apariencia ordenada, aseada y adecuada.</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p>4- El menú y las promociones son claras, la publicidad de otros servicios esta visible al cliente.</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>
<p>5- Al momento de pagar, los empleados le entregaron su cuenta de forma rápida y consistente</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>			

II. Capacidad y Respuesta

<p>6- Los empleados siempre están dispuestos a brindarle ayuda e información al momento de solicitarla.</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p>7- Los empleados del restaurante son amables a la hora de ordenar la comida, le sugieren alguna comida del menú, sirven los alimentos que según su orden, en tiempo y a temperatura adecuada.</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>
<p>8- En el restaurante el personal le dio opciones para poder comunicarse con ellos en caso de que usted quiera regresar.</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p>9- Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un servicio de calidad y una excelente atención al cliente.</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>

10- Encontró personas que lo orientaron para embarcarse a un precio preferencial para llegar al restaurante flotante, como parte del servicio que ofrecen.

Totalmente de acuerdo
 Parcialmente de acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

III. Fiabilidad

11- El servicio responde a lo que usted esperaba.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	12- Cuando el empleado de servicio promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
13- Cuando un cliente tiene un problema el empleado demuestra interés en solucionarlo con prontitud	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	14- El empleado realiza bien el servicio la primera vez.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo

IV. Empatía

15- Los empleados se preocupan por los intereses de los clientes.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	16- El empleado entiende las necesidades específicas del cliente.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
17- El servicio del restaurante cuenta con horarios convenientes.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	18- Usted piensa que puede obtener un servicio personalizado.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
19- El restaurante flotante entiende sus necesidades específicas, tiempo de espera, ambiente agradable, atención personalizada, comunicación rápida, lenguaje sencillo, localización y acceso al restaurante.			
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo			

V. Seguridad

20- El comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	21- El personal muestra un trato cortés y de respeto hacia los clientes y sus pertenencias.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
22- Los empleados demuestran igualdad para todos los clientes.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	23- Los empleados demuestran capacidad de organización en el servicio.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo

<p>24- El restaurante cuenta con reputación y excelente imagen en el servicio y platillos que ofrecen.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p>25- El restaurante cuenta con rotulos de indicaciones en caso de emergencia y otras actividades que hacen de la estadía del cliente más confortable y segura.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>
--	--

INSTRUCCIONES. Por favor responder las siguientes interrogantes.

1. ¿Cuáles son los aspectos positivos del servicio?

2. ¿En qué se está fallando?

3. ¿Qué se puede hacer para mejorar el servicio?

Gracias por su tiempo

ANEXO 9



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Consultoría Empresarial



Encuesta de Calidad de Servicio
(INTERNA)

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo investigar y evaluar la calidad del servicio del Restaurante flotante “La Islita”, desde la perspectiva de los empleados, no omitimos manifestarles que la información recopilada es anónima y con fines estrictamente académicos.

INSTRUCCIONES: Rellene el cuadro que más se acerque a su percepción en cuanto a la afirmación.

I. ¿Conocemos a nuestros clientes?

1.- Todos los trabajadores nos esforzamos por brindar un servicio de calidad a los clientes.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	2.- El administrador del restaurante mantiene informado a los empleados sobre el que hacer del restaurante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
3.- Sabemos que les gusta y que no les gusta a los clientes	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	4.- Hacemos algo con las quejas y reclamos de los clientes en cuanto al servicio del restaurante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
5.- La administración nos pide sugerencias para dar un mejor servicio a los clientes	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	6.-El administrador realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal del restaurante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo

II. ¿Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?

7.- En su área, si los empleados dan un buen servicio, reciben felicitaciones o algún incentivo.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	8.- Tratamos de mejorar el menú y el tema de transporte para servirle mejor a nuestros clientes.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
9.- Propiciamos relaciones con lancheros para que nos transporten a nuestros clientes al restaurante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	10.- Siempre se tienen los insumos y materiales necesarios para preparar los platillos que se ofertan en el menú	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo

11.- Los objetivos y la misión del restaurante reflejan el servicio que prestamos.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	12.- Nuestro restaurante tiene proyectos turísticos para atraer a los clientes.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
13.- Se mantienen canales de comunicación entre los clientes y el restaurante como Facebook, correo, teléfonos.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	14.- Les pedimos a nuestros clientes nos evalúen la calidad del servicio.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
15.- La compra de insumos se le hacen a los pescadores locales para propiciar desarrollo económico en la zona.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo		

III. ¿El ambiente entre los asociados contribuye a la satisfacción del cliente?

16.- Siento que trabajo con un equipo cuando nos reunimos involucrados y hablamos temas del restaurante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	17.- Conozco cuales son las responsabilidades y funciones de mi puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
18.- El personal que atiende el restaurante está capacitado para desempeñarse en esas áreas donde esta asignado.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	19.- La relación entre los empleados es de ayuda mutua y cooperación para las actividades del restaurante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
20.- Las tareas en el restaurante son repartidas de forma que todos participemos y conozcamos el negocio.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	21.- Los precios del menú, tours, transporte y otros servicios están de acuerdo a la realidad económica y necesidades de los clientes.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
22.- los empleados tenemos la apertura de decir nuestras ideas para impulsar el restaurante flotante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	23.- Los empleados están comprometidos con el buen servicio en el restaurante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
24.- Me envían a capacitación para mejorar mi desempeño en el restaurante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	25.- Nos esforzamos por adquirir recursos como lanchas, publicidad y otros para impulsar el restaurante flotante.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo

ANEXO 10

PRESUPUESTO DE MARKETING

al 31 de julio de 2017

Herramientas	Valor	Inversión Inicial	Anual
Página Web (20 GB, 5 Páginas, 10 correos electrónicos)			
Diseño	\$ 2.99		\$ 11.99
Dominio	\$ 11.99		\$ 35.88
Alojamiento individual	\$ 3.89		\$ 46.68
Sub Total		\$ 18.87	\$ 94.55
Impresión digital			
Flyers x 1000 (Papel Couche)	\$ 17.50		\$ 210.00
Brochures x 500(Papel Couche)	\$ 20.00		\$ 240.00
Tarjetas de presentación (150)	\$ 10.00		\$ 120.00
Banner (1 al año)	\$ 18.00		\$ 18.00
Promocionales			
Tazas x 25	\$ 31.25		\$ 375.00
Llaveros x 100	\$ 100.00		\$ 1,200.00
Sub Total		\$ 196.75	\$ 2,163.00
TOTAL		\$ 215.62	\$ 2,257.55

Fuente: Investigación con la empresa dreamfactcorp

ANEXO 11

ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Situación Financiera

Restaurante Flotante de la Asociación Cooperativa "La Islita" de R.L.

Al 31 de diciembre de 2015

(Con cifras correspondientes de 2014)



<u>Activo</u>	<u>Nota</u>	<u>2015</u> US\$	<u>2014</u> US\$
Activo corriente:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	1	4,150.00	3,599.00
Cuentas por cobrar	2	1,200.00	1,580.00
Inventarios		3,599.00	1,000.00
Total activo corriente		8,949.00	6,179.00
Activo no corriente:			
Maquinaria, mobiliario y equipo - neto	3	9,960.00	11,280.00
Instalaciones		29,000.00	29,000.00
Total activo no corriente		38,960.00	40,280.00
Total activo		47,909.00	46,459.00
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo corriente:			
Proveedores	4	1,000.00	1,950.00
Cuentas por pagar a empresas relacionadas		980.00	1,680.00
Total pasivo corriente		1,980.00	3,630.00
Pasivo no corriente:			
Préstamos por pagar a empresas relacionadas		2,059.00	1,695.00
Total pasivo no corriente		2,059.00	1,695.00
Total pasivo		4,039.00	5,325.00
Patrimonio:			
Capital social		504.00	504.00
Capital donado		40,000.00	40,000.00
Reserva legal		236.00	44.00
Utilidades (pérdidas) acumuladas		3,130.00	586.00
Total del patrimonio		43,870.00	41,134.00
Total pasivo y patrimonio		47,909.00	46,459.00

Sr. Alirio González

Presidente Cooperativa "La Islita" de R.L.

Licda. Laura Cornejo de Castillo

Contadora



Estado del Resultado Integral

Restaurante Flotante de la Asociación Cooperativa “La Islita” de R.L.

Al el 31 de diciembre de 2015
(Con cifras correspondientes de 2014)

	<u>Nota</u>	<u>2015</u> US\$	<u>2014</u> US\$
Ingresos por ventas		\$19,450.00	\$11,850.00
Costo de servicios	5	(2, 564.00)	(1,275.00)
Utilidad (pérdida) bruta		16,886.00	10,575.00
Menos:			
Gastos de operación:			
Gastos de personal	6	1,500.00	1,381.00
Gastos de administración	7	1,470.00	1,290.00
Gastos de venta	8	4,710.00	4,154.00
Gastos de depreciación y amortización	3	5,040.00	2,520.00
Total gastos de operación		12,720.00	9,345.00
Utilidad (pérdida) de operación		4,166.00	1,230.00
Menos:			
Gastos financieros		(800.00)	(600.00)
Utilidad (pérdida) del ejercicio antes de reserva legal		3,366.00	630.00
Menos:			
Reserva Legal (7%)		236.00	44.00
Utilidad (pérdida) del ejercicio		3,130.00	586.00

Sr. Alirio González
Presidente Cooperativa “La Islita” de R.L.

Licda. Laura Cornejo de Castillo
Contador



(1) Efectivo y Equivalentes de Efectivo

Un resumen del efectivo y equivalentes de efectivo al 31 de diciembre, es el siguiente:

	<u>2015</u> US\$	<u>2014</u> US\$
Caja	1,000.00	2,000.00
Banco – cuenta corriente	3,150.00	1,599.00
	<u>4,150.00</u>	<u>3,599.00</u>

(2) Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar

El saldo de las cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar netas al 31 de diciembre es el siguiente:

	<u>2015</u> US\$	<u>2014</u> US\$
Servicios prestados por eventos sociales	900.00	1,000.00
Otras cuentas por cobrar a socios	<u>300.00</u>	<u>580.00</u>
	<u>1,200.00</u>	<u>1,580.00</u>

(3) Maquinaria, Mobiliario y Equipo – neto

Un resumen de la maquinaria, mobiliario y equipo al 31 de diciembre, es el siguiente:

No.	De	concepto	Depreciación Anual US\$	Depreciación Acumulada	Importe en libros US\$
					12,600.00
1		Depreciación Año 2014	2,520.00	2,520.00	10,080.00
2		Depreciación Año 2015	2,520.00	5,040.00	7,560.00
3		Depreciación Año 2016	2,520.00	7,560.00	5,040.00
4		Depreciación Año 2017	2,520.00	10,080.00	2,520.00
5		Depreciación Año 2018	2,520.00	<u>12,600.00</u>	<u>0.00</u>

¹ Artículo 30 literal 3 de la renta.



(4) Proveedores

Los saldos de proveedores al 31 de diciembre, son los siguientes:

	<u>2015</u> US\$	<u>2014</u> US\$
Tienda Elsa y Ticas	950.00	850.00
Tienda Elsi	650.00	345.00
Distribuidora Ticas	375.00	695.00
Otros menores	<u>245.00</u>	<u>60.00</u>
	<u>2,220.00</u>	<u>1,950.00</u>

(5) Costo de Servicios

El detalle del costo de servicios por el año terminado el 31 de diciembre, es el siguiente:

	<u>2015</u> US\$	<u>2014</u> US\$
Costos de publicidad	1,765.00	950.00
Otros Costos	<u>799.00</u>	<u>325.00</u>
	<u>2,564.00</u>	<u>1,275.00</u>

(6) Gastos de personal

El detalle de los gastos de personal por el año terminado el 31 de diciembre, es el siguiente:

	<u>2015</u> US\$	<u>2014</u> US\$
Sueldos y prestaciones al personal	1,000.00	1,000.00
Horas extras	<u>500.00</u>	<u>381.00</u>
	<u>1,500.00</u>	<u>1,381.00</u>

(7) Gastos de Administración

El detalle de los gastos de administración por el año terminado el 31 de diciembre, es el siguiente:

	<u>2015</u> US\$	<u>2014</u> US\$
Internet y compra de saldo para celular	600.00	500.00
Viáticos	520.00	465.00
Impresiones de documentos	<u>350.00</u>	<u>325.00</u>
	<u>1,470.00</u>	<u>1,290.00</u>

**(8) Gastos de Venta**

El detalle de los gastos de venta por el año terminado el 31 de diciembre, es el siguiente:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	US\$	US\$
Pago de viáticos a lancheros	766.00	634.00
Pago de seguridad del lugar	634.00	725.00
Mantenimiento y reparaciones de instalaciones	2,960.00	2,595.00
Compra de gas	<u>350.00</u>	<u>200.00</u>
	<u>4,710.00</u>	<u>4,154.00</u>

ANEXO 12

RESTAURANTE FLOTANTE



En medio del Estero Jaltepeque

Anexo 13

Muro construido en Isla Tasajera



Dependiendo del oleaje y la marea, el muro a veces puede apreciarse con mayor altura. Los habitantes aseguran que los vigilantes no les permiten ingresar al lugar.

Anexo 14



Merenderos artesanales sobre el Estero Jaltepeque frente a la Isla Tasajera.

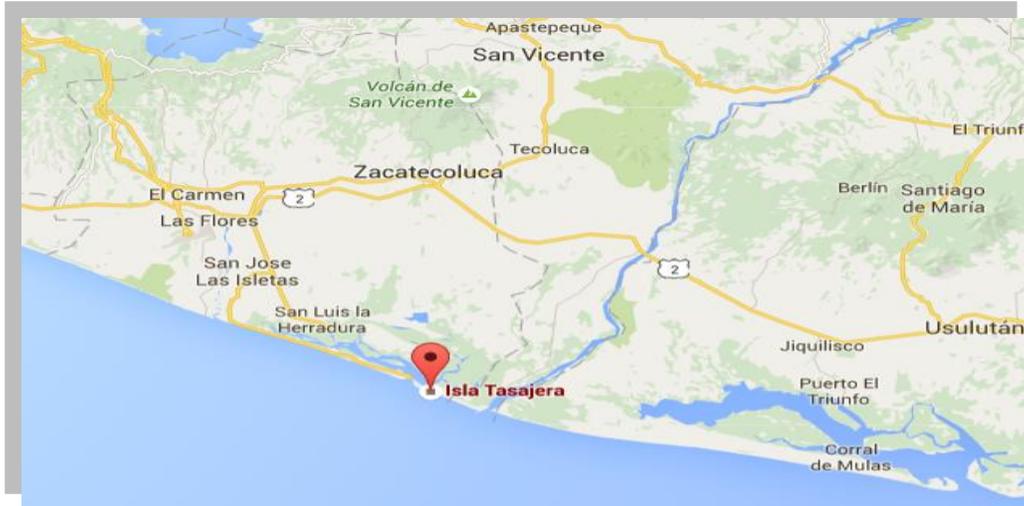


Cabos de arena donde se encuentran los merenderos en el Estero Jaltepeque.



Restaurante Flotante "La Islita" a 1 km. de los cabos de arena, frente a la Isla Tasajera.

Anexo 15
Mapa de Ubicación de la Isla Tasajera



Fuente: Google Maps y mapas del Centro Nacional de Registro (CNR)

Anexo 16

RESTAURANTES FLOTANTES EN CENTRO AMÉRICA Y SURAMÉRICA



Restaurantes flotantes en la Bahía de Jiquilisco



Restaurante flotante en Vancouver, Canadá



Restaurantes flotantes en Golfo de Nicoya, Costa Rica



Restaurante flotante en Cayo Coral, Panamá



Restaurante flotante en Atacames, Ecuador