

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**TEMA:**

**“PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”. CASO ILUSTRATIVO.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARNET</b>
ALVARENGA SERRANO LIZBETH NATHALY	AS13009
BONILLA DOMÍNGUEZ NANCY STEPHANIE	BD13002
GONZÁLEZ RODRÍGUEZ ADRIANA REBECA	GR11038

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FEBRERO 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Vice-Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías  
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Director general de procesos de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias  
Lic. David Mauricio Lima Jaco  
Lic. Rodolfo Santos Velásquez (Docente Asesor)

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy infinitas gracias a Dios por permitirme concluir este trabajo de graduación, así como también por brindarme las fuerzas necesarias para cursar toda la carrera, lo cual fue un camino largo, lleno de alegrías y tristezas pero que, con su ayuda, la carga se volvió más liviana. Agradezco a mis padres y a mi querido hermano que han estado a mi lado apoyándome a conseguir mis objetivos cada día, por su amor, paciencia y acompañamiento durante toda mi vida como estudiante. También agradecimientos especiales a mis compañeras de trabajo.

***Lizbeth Nathaly Alvarenga Serrano***

Mi gratitud completa es a Dios por su gran misericordia en permitirme lograr una de mis metas más anheladas, a mi hija por transformar mi vida con su amor tan puro y convertirse en mi principal fuente de energía y sueños, a mi esposo por ser el pilar más grande que me impulsa a luchar por mis sueños y estar siempre para no dejarme caer, a mi madre por ser ejemplo de coraje y perseverancia, y a mi padre y hermanos por creer en mí.

***Nancy Stephanie Bonilla Domínguez***

Gracias a Dios que me permitió despertar con salud y fuerzas para continuar, por sostenerme y ser mi guía. Gracias a mi mamá por cada día confiar y creer en mí, por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, noches en las que su compañía y la llegada de sus cafés era para mí el mejor gesto de amor; a mi papá gracias hasta el cielo por desear y anhelar siempre lo mejor para mí, gracias por cada consejo y sus palabras que hasta este día guardo en mi corazón. A mi hija que es mi mayor tesoro y también la fuente más pura de mi inspiración, gracias a ella por entender, ya que, en el proceso, fue necesario realizar sacrificios, como momentos a su lado, y tiempo del cual la dueña era ella. Gracias a mis hermanos por todo su apoyo y un agradecimiento especial a mis compañeras por su paciencia y empeño en este proyecto.

***Adriana Rebeca González Rodríguez***

# INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I: “GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y TOMA DE DECISIONES” .....	
CAPÍTULO I: “GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y TOMA DE DECISIONES” .....	1
A. ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES ....	1
1. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA .....	1
2. GENERALIDADES DE LOS RESTAURANTES.....	3
B. GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO, RESTAURANTE OLOR DE MAR.....	10
1. ANTECEDENTES.....	10
2. PRODUCTOS QUE OFRECE.....	11
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FILOSOFÍA .....	12
4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL.....	12
5. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y TÉCNICOS .....	13
C. FUNDAMENTACION TEÓRICA .....	14
1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	14
2. GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO .....	24
3. TOMA DE DECISIONES .....	28
D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL .....	32
1. LEYES PRIMARIAS.....	32
2. LEYES SECUNDARIAS .....	33
3. LEYES TERCIARIAS .....	37
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES QUE AFECTAN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPAN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES QUE AFECTAN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPAN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	42
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	42
1. ANTECEDENTES.....	42
2. IMPORTANCIA .....	43
B. OBJETIVOS .....	43
1. GENERAL .....	43
2. ESPECÍFICOS .....	44
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44

1. MÉTODOS .....	44
a) Análisis.....	44
b) Síntesis .....	45
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	46
a) Primarias .....	46
b) Secundarias .....	46
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
a) Técnicas.....	46
b) Instrumentos .....	47
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
7. UNIDADES DE ANÁLISIS .....	48
8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA .....	49
a) Universo .....	49
b) Muestra.....	49
D. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	49
E. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES ADMINISTRATIVAS ACTUALES QUE AFECTAN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE EN EL MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	50
1. PLANEACIÓN .....	50
a) Misión .....	50
b) Visión .....	51
c) Objetivos .....	51
d) Valores .....	52
e) Políticas .....	52
f) Procedimientos .....	53
g) Presupuestos .....	53
h) Estrategias .....	53
i) Programas.....	54
2. ORGANIZACIÓN .....	54
a) Organigrama.....	55
b) Manuales administrativos.....	55
c) Reglamento interno .....	55

3.	DIRECCIÓN .....	56
a)	Toma de decisiones .....	56
b)	Motivación .....	56
c)	Supervisión.....	57
d)	Comunicación .....	57
e)	Liderazgo.....	58
4.	CONTROL.....	58
a)	Control presupuestario .....	59
b)	Control no presupuestario .....	59
c)	Control financiero .....	59
F.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
1.	ALCANCES.....	60
2.	LIMITACIONES .....	60
G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
1.	CONCLUSIONES .....	61
2.	RECOMENDACIONES .....	62
CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”. CASO ILUSTRATIVO.....		
63		
A.	ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO .....	63
1.	INTRODUCCIÓN .....	63
2.	OBJETIVOS .....	63
3.	ESTRATEGIAS .....	64
B.	PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA RESTAURANTE OLOR DE MAR (CASO ILUSTRATIVO).....	65
a)	Misión .....	65
b)	Visión .....	65
c)	Objetivos .....	66
d)	Valores .....	68
e)	Políticas.....	69
f)	Procedimientos.....	69
g)	Reglas.....	69
h)	Programas.....	69
i)	Estrategias .....	70

1.	ORGANIZACIÓN .....	79
a)	Organigrama.....	79
b)	Manuales administrativos.....	80
c)	Reclutamiento, selección y contratación de personal.....	80
2.	DIRECCIÓN .....	80
a)	Liderazgo.....	81
b)	Comunicación .....	82
c)	Motivación .....	83
d)	Supervisión.....	85
3.	CONTROL.....	87
a)	Control presupuestario .....	87
b)	Control no presupuestario .....	88
c)	Control financiero .....	90
C.	PLAN DE CAPACITACIÓN .....	91
1.	INTRODUCCION .....	91
2.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA .....	91
3.	RECURSOS .....	92
4.	PERÍODO DE DURACIÓN .....	93
5.	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR .....	93
6.	SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	94
D.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	100
1.	INTRODUCCIÓN .....	100
2.	OBJETIVOS .....	100
a)	General .....	100
b)	Específicos .....	100
3.	RECURSOS .....	101
a)	Humanos .....	101
b)	Materiales.....	101
c)	Financieros .....	101
4.	ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	101
a)	Presentación: .....	101
b)	Revisión y estudio:.....	101
c)	Aprobación y autorización: .....	102
d)	Reuniones de trabajo:.....	102
e)	Reproducción y distribución: .....	102

f) Implementación.....	102
g) Evaluación y seguimiento: .....	102
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO .	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104

## ANEXOS

ANEXO #1: LISTA DE RESTAURANTES CLASIFICADOS COMO PEQUEÑA EMPRESA EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

ANEXO #2: RESUMEN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS O ADMINISTRADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE RESTAURANTES DE LA PLAYA EL ZONTE EN EL MUNICIPIO DE CHILTIUPAN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

ANEXO #3: RESUMEN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS Y GERENTES DEL RESTAURANTE “OLOR DE MAR”

ANEXO #4: LISTA DE COTEJO REALIZADA A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL RESTAURANTE “OLOR DE MAR”

ANEXO #5: MANUAL DE POLÍTICAS

ANEXO #6: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ANEXO #7: MANUAL DE ENTRENAMIENTO

ANEXO #8: CRONOGRAMA PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE LANZAMIENTO DE UN NUEVO PLATO EN EL MENÚ DEL RESTAURANTE OLOR DE MAR EL ZONTE (GRAFICA DE GANTT)

ANEXO #9: MANUAL DE BIENVENIDA

ANEXO #10: MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ANEXO #11: MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

ANEXO #12: FORMATOS

ANEXO #13: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXO #14: PRESUPUESTO DE COMERCIALIZACIÓN

ANEXO #15: PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

ANEXO #16: PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO



## RESUMEN

Antes de realizar el trabajo se observó el éxito de los negocios seleccionados, sin embargo se presentaban problemáticas evidentemente debido a la ausencia de un plan de gestión administrativa durante el pasar de los años comienzan a surgir los problemas, en cuanto a su estructura organizacional, al desarrollo de estrategias para alcanzar metas y resultados de corto y largo plazo, carencia de lineamientos que les den identidad y que les proporcionen directrices sobre la forma de gestión del negocio, lo que ocasiona que no dispongan de las herramientas y planes necesarios para solucionar los problemas que se van presentando en el que hacer de sus operaciones diarias.

Dado lo anterior se decidió realizar una investigación que diera solución a las problemáticas que enfrentaban en su realidad, para esto se planteó un objetivo el cual fue diseñar un plan de gestión administrativo que contribuya a la toma de decisiones en la pequeña empresa de restaurantes en la Playa El Zonte, municipio de Chilitupán, departamento de La Libertad.

El estudio se realizó en las pequeñas empresas de restaurantes en la Playa El Zonte ubicada entre el kilómetro 52 y 53 ½ carretera El Litoral, municipio de Chilitupán, departamento de La Libertad, las cuales son un total de 7 empresas; debido a la cantidad de negocios se realizó un censo a los propietarios o gerentes de los restaurantes. Se realizó una investigación de campo con diseño no experimental mediante el método científico utilizando las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa; obteniendo la información por medio de los instrumentos de guía de entrevista, cuestionario y lista de cotejo. A pesar de las limitaciones que se presentaron al momento de realizar el estudio, como el tiempo limitado o inmediato de los entrevistados y encuestados para proporcionar la información pedida; este proceso permitió hacer un diagnóstico en la que se encontraba la gestión administrativa de las empresas en estudio y así encontrar las dificultades administrativas que afectan la toma de decisiones en las organizaciones del sector seleccionado.

Con toda la información obtenida y procesada se corroboró que no cuentan con un plan de gestión administrativo que contribuya a la toma de decisiones en las pequeñas empresas de

restaurantes de la Playa El Zonte, municipio de Chilitiupán, departamento de La Libertad. Debido a que en cada una de las etapas del proceso administrativo se encontraron dificultades que obstruyen el desarrollo adecuado de la gestión de los administradores; en la etapa de la planeación se encontró que esta debe estar enfocada para todas las áreas de las empresas y no parcialmente, para la etapa de la organización es necesario que los componentes de esta estén a la disposición de todos los colaboradores las empresas para así garantizar que todos caminen bajo la misma guía y filosofía de acción, en cuanto a la dirección muchas empresas en estudio necesitan método y herramientas para llevar a cabo este proceso de forma innovadora y eficaz y para el control se determinó que es donde se necesita mayor guía para ejecutarla, ya que es la etapa que pocas empresas conocen.

Para darle una solución valedera a la problemática se recomienda que las entidades en estudio dispongan de un plan de gestión administrativo que contribuya a la toma de decisiones en las pequeñas empresas de restaurantes de la Playa El Zonte, municipio de Chilitiupán, departamento de La Libertad, para lo cual se deben tener en cuenta los documentos propuestos en la presente investigación. Los cuales servirán de guía para ejecutar un proceso administrativo que permita la toma de decisiones adecuada para el logro de los objetivos propuestos.

En los documentos realizados por el grupo investigador se encuentran la filosofía de la empresa ordenada en misión, visión, valores, políticas, procedimientos, reglas, programas, objetivos y estrategias. Además el ordenamiento de la estructura jerárquica de la empresa con sus debidas relaciones entre puestos y todos los manuales administrativos para la organización. También se encuentran apoyos para mejorar el liderazgo, comunicación, motivación y supervisión del área administrativa; así como también las herramientas necesarias para desarrollar el control presupuestario, no presupuestario y financiero de la institución. Todo esto se encuentra en un plan de implementación detallado más adelante.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación muestra un Plan de Gestión Administrativo en la Pequeña Empresa de Restaurantes en la Playa el Zonte, municipio de Chiltiupán, departamento de la libertad, el cual tiene como finalidad contribuir a la toma de decisiones en las actividades administrativas a través de la elaboración de planes y herramientas que permitan cumplir los objetivos, alcanzar los resultados esperados, y aprovechar de la mejor manera los recursos disponibles.

El desarrollo de la propuesta del Plan de Gestión Administrativo a implementar toma como caso ilustrativo el restaurante Olor de Mar y es presentado en tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo contiene las generalidades de la Pequeña Empresa y aspectos técnicos sobre la administración, marco de referencia sobre el Plan de Gestión Administrativo y toma de decisiones, el cual es la base para fundamentar la propuesta.

El segundo capítulo elabora un diagnóstico administrativo de la situación actual de la pequeña empresa de restaurantes en la playa el zonte, municipio de Chiltiupán, departamento de la libertad, analizando cada una de las fases del proceso administrativo y finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo presenta la propuesta del Plan de Gestión Administrativo que contribuya a la toma de decisiones en la pequeña Empresa de Restaurantes, el cual consta de planes, herramientas organizativas, de dirección y de control y el Plan de Implementación para poner en marcha dicho modelo.

Finalmente, el documento presenta la bibliografía consultada y los anexos que complementan la investigación.

## **CAPÍTULO I: “GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y TOMA DE DECISIONES”**

### **A. ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES**

#### **1. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

##### **a. Concepto de pequeña empresa**

"La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad"<sup>1</sup>

“Es la que está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro, de manera sistemática, bienes o servicios”<sup>2</sup>.

Partiendo de lo anterior se puede decir que, aunque las pequeñas empresas no cuenten con la suficiente capacidad instalada y con escaso número de empleados se ha demostrado a lo largo del tiempo que en El Salvador son un componente importante de la economía, y en varios casos, es la base de las medianas y grandes empresas.

---

<sup>1</sup> Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>. Fecha de consulta: martes 16 de abril 2019

<sup>2</sup> Código de Comercio Art.553, Decreto Legislativo N° 671.

### b. Criterios de clasificación

Existen diferentes puntos de vista fundamentados en normas legales y técnicas que se consideran a efecto de agrupar estos entes económicos, entre los cuales están: el nivel de ventas, valor de los activos, participación en el mercado, inversión de capital y el número de empleados.

Para el presente estudio se tomará como factor de clasificación la cantidad de trabajadores que contratan conforme a los parámetros de las entidades que a continuación se mencionan (Ver cuadro N° 1):

**CUADRO N° 1**  
**Clasificación de la pequeña empresa.**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS OCUPADOS</b>
Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)	10 a 49
Cámara de Comercio de El Salvador (CAMARASAL)	11 a 50
Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME)	5 a 49
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	10 a 49
Fundación para el Desarrollo Sostenible en El Salvador (FUSADES)	11 a 20
Banco Central de Reserva (BCR)	11 a 19
Ministerio de Economía (MINEC)	10 a 50

***Fuente: Clasificación de la pequeña empresa según informes de las instituciones citadas.***

### **c. Características**

- “Poseen limitada capacidad técnica.
- El número de los trabajadores contratados oscila desde los 10 hasta 50 personas.
- Sus ventas anuales van desde los \$ 76,000.01 hasta los \$755,000.00.
- El grado de mecanización del proceso productivo es mínimo.
- En la mayoría de casos no existe una estructura organizativa formal definida.
- En el caso del sector industrial, la mayor parte de la materia prima es importada desde otros países.
- Sus productos son dirigidos a un segmento específico de mercado.
- Los canales de distribución en la mayoría de casos van desde la empresa al consumidor final.
- La producción está orientada básicamente al mercado interno.
- Las ventas generalmente las efectúan al contado”<sup>3</sup>

## **2. GENERALIDADES DE LOS RESTAURANTES**

### **a. Concepto de restaurante**

“Un restaurante es un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado. El término se deriva del latín restaurare, que quiere decir recuperar o restaurar”<sup>4</sup>.

El concepto de restaurantes ha sufrido cambios en los últimos años, ha pasado de ser un simple establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas, a ser considerado como “una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que deben administrarse adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de administración, finanzas, proyección y mercadotecnia”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Recuperado de: [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv). Fecha de consulta: martes 16 de abril 2019

<sup>4</sup> Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). «Restaurante». Diccionario de la lengua española (23.ª edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7.

<sup>5</sup> García. (2003) El Restaurante Como Empresa. Editorial Trillas. México (3ª Edición). Páginas 16 y 17.

La finalidad de los restaurantes es ofrecer al público productos (tangibles) y servicios (intangibles); el servicio consiste en atender a los clientes que acuden al restaurante y que estos queden satisfechos con la atención que se les brinda, y el producto son los alimentos o bebidas que se sirven. El servicio puede ser fijo o móvil (en las instalaciones de los restaurantes y/o en salones especiales donde se brinda el servicio).

#### **b. Antecedentes de los restaurantes en el mundo**

Antiguamente, el hombre vivía de una rudimentaria agricultura, de una limitada caza y de la recolección de frutos silvestres. Los aderezaba a lo rústico, ya que apenas conocía el fuego. Desde entonces crea el arte culinario y escoge muy bien sus alimentos.

“La historia de las empresas de servicio de alimentos se remonta a Egipto en el año 512 A.C, donde existen pruebas de la existencia de tabernas, que eran comedores públicos para hombres en los que servían menús limitados; en el año 402 A.C. abrieron por primera vez sus puertas a mujeres y niños, más, sin embargo, el primer restaurante propiamente dicho fue propiedad de Monsieur Boulanger y data de 1765. Boulanger llamó a su sopa “Le restaurant divino Su” «restaurador divino» no era más que una reelaboración de las mezclas de vegetales y hierbas amargas preparadas por los médicos de la Edad Media como reconstituyente. Se trataba de un delicioso y espeso consomé que atrajo a todas las damas y caballeros elegantes que normalmente no frecuentaban las tabernas, en las que la comida estaba relegada a un segundo plano por la bebida. El restaurante de Boulanger, denominado Champs D'Oiseau, cobraba unos precios 10 suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la alta sociedad acudían para mostrar su distinción y elegancia. Viendo el éxito obtenido, Boulanger amplió sus instalaciones y así nació un nuevo negocio. La palabra restaurante se estableció en breve y los chefs de mayor reputación, que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas, abrieron también sus propios negocios y fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores. La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1794, emitida por el refugiado francés, Gilbert Pay Palt, quien fundó lo que sería el primer restaurante en Estados Unidos, El Julien's Restaurant.

En el que servían trufas de queso y sopas. La influencia francesa había comenzado a notarse, antes en la cocina estadounidense, ya que tanto George Washington como Thomas Jefferson, primer y tercer presidentes de Estados Unidos, eran aficionados a la cocina gala. En Boston, los franceses que habían huido de su país en el siglo XVIII, escapando como podían de la persecución religiosa, abrieron varios establecimientos. De los cien restaurantes existentes a principios de la revolución francesa, se pasó a los dos mil a finales de la primera década del XIX. Una moda que se extendería por los países europeos que eligieron a Francia como modelo culinario a imitar. Aunque el Libro Récord de los Guinness considera a la madrileña Casa Botín, fundada en 1725 por el francés Jean Botin, como el primer restaurante de la historia, el hecho de que en su fundación fuera considerado una hostería, deja a Boulanger el honor de ser considerado el primer restaurante de la historia. Los documentos hallados así lo certifican”<sup>6</sup>

### **c. Clasificación de los Restaurantes**

#### **i. Por categoría**

##### **✓ Restaurante de lujo (cinco tenedores)**

“Este tipo de restaurantes debe tener una organización eficaz y políticas internas y externas. La decoración de este tipo de restaurantes debe contar con los materiales de la mejor calidad: mesas, sillas, alfombras, cortinas, manteles, loza, cristalería, todo esto debe ser cuidadosamente elegido.

De la misma forma, los alimentos son de la mejor calidad, preparados al momento, escogidos a la carta y servidos a la mesa. El precio va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos, es importante que cuenten con una carta de vinos bien seleccionada y variada.

---

<sup>6</sup> Sánchez (2011) Sistemas de Aprovisionamiento Y Mise En Place En El Restaurante. España. Editorial I.C. (10 Edición)



✓ **Restaurante de primera clase (cuatro tenedores)**

Estos restaurantes también son conocidos como full service, se diferencia de los de lujo porque su estrategia de venta es diferente, ofrece alimentos a la carta o en menú que puede presentar de 5 a 7 diferentes tiempos de servicio, además, cuenta con una variedad limitada de bebidas alcohólicas.

✓ **Restaurante de segunda clase (3 tenedores)**

También se le conoce como restaurante turístico, se distingue de los dos anteriores porque no tiene un acceso especial para los empleados y proveedores, utilizan la misma que los clientes, pero en un horario donde no hay servicio.

✓ **Restaurante de tercera clase (2 tenedores)**

En este tipo de restaurantes solo se necesita tener insumos resistentes sin necesidad de ser lujosos, se pueden ofrecer hasta 4 entradas. De igual forma, la entrada es compartida por clientes y personal, necesita tener baños para hombres y para mujeres.

✓ **Restaurante de cuarta clase (1 tenedor)**

En estos establecimientos debe estar separado el comedor de la cocina, solo ofrece un menú sencillo con al menos cuatro entradas. Vajilla, cristalería y mantelería sencillos, limpios y resistentes. Los meseros no necesitan estar uniformados, solo muy bien aseados.

ii. **Por concepto**

✓ **Restaurantes Gourmet**

Aquí los alimentos son de alta calidad y servidos a la mesa, el servicio y menú es muy parecido al de primera clase, en general se especializa en platillos poco comunes y muy bien elaborados.

Los restaurantes gourmet por lo general definen su estilo y menú en relación al chef principal, y suelen ganar renombre dependiendo de qué tan originales sean sus recetas.

#### ✓ **Restaurante de Especialidad**

Ofrece una variedad limitada de estilos de cocina, su menú cuenta con diferentes platillos de acuerdo a su especialidad. En ocasiones se confunde con el restaurante étnico que acostumbra ofrecer los platillos más representativos de una región. Dentro de esta clase de restaurantes encontramos otra clasificación de acuerdo al tipo de comida: Vegetarianos y macrobióticos, De pescados y mariscos, Carnes rojas y Aves.

#### ✓ **Restaurante Familiar**

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

#### ✓ **Restaurante Buffet**

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

#### ✓ **Restaurante de comida rápida**

Este tipo de restaurantes son informales y ofrecen productos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas, pizzas o pollo frito. Como es bien sabido, la mayor parte de las franquicias de comida pertenecen a esta clasificación, ya que la preparación de los alimentos suele ser muy sencilla y los procesos se estandarizan, a diferencia de los restaurantes tipo gourmet, donde la realización artesanal de los platillos es el atractivo principal<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Recuperado de: [www.cursosgastronomia.com](http://www.cursosgastronomia.com), consultado: 31 de agosto de 2019.

### **iii. Antecedentes de los restaurantes en El Salvador**

“En El Salvador al igual que en los demás países, el servicio de restaurantes aparece como una necesidad Básica que obliga a las personas a ingerir sus alimentos fuera de su casa, ya sea por las distancias que existe entre la casa y el trabajo, por motivos de realización de negocio, por departir con la familia o simplemente por conocer algo diferente, en la actualidad los restaurantes en zonas como la playa se han convertido en un atractivo muy demandado por la población, ya que además de disfrutar deliciosos platillos fuera de casa, se puede apreciar la naturaleza y los bellos paisajes que existen en El Salvador. Los restaurantes en El Salvador año tras año han venido creciendo. Siendo estos negocios uno de los sub-sectores económicos que ha prevalecido a pesar de los problemas económicos, que ha padecido el país. Los negociantes le han apostado a invertir en lugares estratégicos como en las zonas de la playa ya que con el transcurso de los años la afluencia de turistas aumenta y buscan opciones para poder degustar platillos nacionales, internacionales o hasta comida gourmet.

La historia de los Restaurantes en El Salvador Hace referencia desde el año 1,947. De acuerdo con entrevista realizada a uno de los propietarios de Restaurantes, manifestó que el primer Restaurante de lujo que apareció en el país fue el Siete Mares, ubicado en la Colonia San Benito, este Restaurante tenía la característica de que los clientes tenían que entrar con traje formal. Tres años después aparecieron otros Restaurantes de comidas internacionales como el Monterrey y el Migueleño ubicados en el Centro de San Salvador, en el mismo tiempo surgieron otros Restaurantes de comida popular tales como el Shez Balta y La Praviana. Para el año de 1,950 apareció un nuevo concepto en comidas el Dra-Inn, el cual tenía como característica principal que la comida era servida por el mesero en el automóvil del cliente, de estos Restaurantes se tienen el Café de Don pedro, El Flamingo, El Mejicano. En el año 1964 surgió otro nuevo concepto de comida llamado La Parrilla, quien creo este tipo de comida fue Doña Graciela de Hollman, el Restaurante estaba ubicado en un garaje de casa en Av. Rossvelt y 47 Av. Sur, la especialidad era comida típica (carne a la parrilla, ensalada fresca, chirimol y pan con ajo) y su clientela era selecta. Seguidamente se establecieron otros como el Chele”s, La Carreta, y La Pampa Argentina.

En esta misma década comenzaron a surgir los Restaurantes de comidas rápidas entre los cuales están las Hamburguesas y Hotdog. A partir del año 1967 surgieron con mayor auge los Restaurantes en Comidas internacionales y de lujo, de los cuales estaban La Fonda, Le-Mar, y El Bodegón. Para los años 1,970 continuaron incrementado estos negocios, a pesar que algunos desaparecieron, en este mismo año se establecieron con mayor vigor las comidas rápidas, entre ellas Pizza Boom, Pizza Hut, Toto's Pizza, Biggest. Seguidamente se proliferaron los Restaurantes de comidas internacionales y de lujo”<sup>8</sup> “Con el tiempo se continuaron aperturando Restaurantes para dar abasto a la demanda de la población la cual utilizaba a los Restaurantes no sólo en ocasiones formales sino como modo de diversión familiar de fin de semana. Razón por la cual se pueden mencionar los siguientes Restaurantes: El Coche Rojo, La Ponderosa, El Comedor Occidental, El migueleño, Bella Nápoles, Pizzería Capri, Madeira, China Palace, El Gaucho, Bella Vista, Cafetería Martins, Chalos, Siete Mares, El Gran Bonanza, Mediterrané, El Bodegón, La Diligencia, Doña Mercedes, Chelas , Olgas, La Cabaña, Cuatro y Uno, Nico; así como Drive Inns y Cafeterías tales como el Café Don Pedro, Drive Inn América, El Flamingo, La Campana Drive Inn, El Petes, entre otros. En la actualidad existen más de 10,000 Restaurantes formales e informales en el país, esto puede dar una idea de la evolución, el crecimiento y la importancia de 7 este sector a nivel nacional, y la forma como este rubro impacta directamente en la economía de muchos hogares Salvadoreños a través de la creación de fuentes de empleo directos e indirectos (efecto multiplicador en la economía).

La mayoría de restaurantes se ha concentrado en el área metropolitana de San Salvador y los que tienen más demanda son los mariscos, las carnes, comida china y los platillos típicos. Este tipo de negocios ha prevalecido a pesar de los problemas económicos, guerra y desastres naturales que ha padecido nuestro país”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Recuperado de: <http://skywhite97.blogspot.com/>. Consultado: 26 de abril 2019

<sup>9</sup> Recuperado de: [ares.sv](http://ares.sv) (Asociación de Restaurantes de El Salvador). Consultado: 31 de agosto de 2019

## **B. GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO, RESTAURANTE OLOR DE MAR**

### **1. ANTECEDENTES**

“Olor de Mar es un restaurante y bar, fundado en el año 2017, sus inversionistas son los esposos Jenny y Carlos Burgos, la idea surgió de un hombre visionario y emprendedor el propietario quien es amante de la cocina con más de 20 años de experiencia, vio la escasez en la zona de comidas diferentes como él lo relata platillos elaborados con amor, naciendo así uno de los originales lemas del restaurante , El chef les pide tiempo a cambio de arte, no en vano puede presumir con tanto orgullo que se esfuerza a diario por ofrecer un excelente servicio y exquisita comida convirtiéndose en una cocina inspirada en múltiples culturas pero sin perder el sabor y peculiaridad nacional”<sup>10</sup>

- **Horarios:** Martes a viernes de 8am a 8pm, sábado y domingo de 7am a 10pm.
- **Dirección:** ubicado en KM 53 1/2 de Carretera El Litoral, Playa El Zonte, La Libertad
- **Contacto:** 2323-0417, info@restauranteolordemar.com.
- **Página Web:** restauranteolordemar.com

---

<sup>10</sup> Recuperado de: <https://restauranteolordemar.com/> fecha de consulta: 26 de abril de 2019

## 2. PRODUCTOS QUE OFRECE<sup>11</sup>

Productos	Detalle	Precio
<b>Desayunos</b>	• Pan, semillas y frutos (pan multigrano, queso cotage, frutas y semillas)	\$6.00
	• Tostada de huevo pochado y aguacate	\$6.00
	• Pan cake y frutas	\$6.00
	• JB Sándwich	\$6.00
	• Huevos escalfados toast	\$6.00
	• Fundido de omelette	\$6.50
	• El Clásico	\$5.00
	• Frutos de la costa	\$5.00
	• Plato de frutas de la estación	\$4.00
<b>Entradas</b>	• Cazuela de papas y pollo	\$14.00
	• Carpacio de res	\$7.00
	• Carpacio de salmón	\$11.00
	• Calamares confitados	\$9.50
	• Tiradito de pulpo	\$9.00
<b>Ensaladas</b>	• Ensalada alma verde	\$8.00
	• Ensalada extrema	\$9.50
	• Ensalada Bicolor	\$8.75
<b>Pizzas</b>	• Pizza Rustica	\$15.00
	• Fruto del mar	\$15.00
<b>Sándwiches</b>	• Pollo Asiago	\$8.50
	• Filete Rostizado	\$9.00
<b>Platos Fuertes</b>	• Plato Olor de Mar para compartir	\$38.00
	• Camarones Rostizados	\$15.00
	• Langosta y pargo	\$16.00
	• Camarones Dijon	\$15.00
	• Puyazazo	\$16.00
	• T Bone	\$22.00
	• Olla de Mariscos	\$24.00
<b>Bebidas</b>	• Bebidas naturales, limonadas, cervezas importadas, cerveza nacional, cocteles, botellas de licor, licores y café de diferentes especialidades.	varios
<b>Postres</b>	• Tiramisú, paleta de Gelato, entre otros.	varios

<sup>11</sup> Recuperado de: <https://restauranteolordemar.com/> fecha de consulta: 26 de abril de 2019

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FILOSOFÍA**

Actualmente Restaurante Olor de Mar no tiene una estructura organizativa, ya que sus administradores comentan que no se ha implementado por falta de tiempo, economizar recursos o porque no le han dado el interés debido, sin embargo, es importante para cualquier empresa que está en crecimiento para dar una guía y claridad sobre problemas de recursos humanos como la autoridad administrativa. Los propietarios de negocios pequeños deben comenzar a pensar sobre una estructura formal a principios de la etapa de crecimiento en su negocio ya que de esa manera se puede contar con un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas de manera eficiente.

### **4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL**

#### **- Misión y visión**

Por el momento, la empresa no cuenta con una visión y misión establecida que guíe su razón de ser y las proyecciones hacia el futuro.

#### **- Objetivos**

Actualmente no cuenta con objetivos formales, sin embargo, de forma verbal afirmaron que persiguen brindar un servicio diferente a sus clientes que se distinga por la atención que ofrecen.

#### **- Valores**

Asimismo, carecen de valores escritos que conduzcan a la empresa a propiciar un ambiente laboral armonioso y efectivo.

## - **Políticas**

Actualmente la entidad no cuenta con una serie de políticas plasmadas en un documento debidamente estructurado, sin embargo, es importante que haya un manual de las mismas, ya que estas marcan las líneas generales sobre el funcionamiento de una organización, además es una herramienta de gran relevancia para conocer los principios de la empresa.

Los administradores y dueños del Restaurante Olor de Mar, han dejado de lado algo que es de gran importancia para las organizaciones en general, ya que define los objetivos a cumplir y sus principios, lo que a su vez permite su evolución, competitividad, el buen desempeño organizacional y calidad de respuesta a las necesidades de la sociedad.

## **5. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y TÉCNICOS**

Son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización y que contribuyen al logro de sus objetivos. Al respecto el caso ilustrativo, para el desarrollo de sus actividades comerciales dispone principalmente de los siguientes:

### - **Humanos**

Es el conjunto de personas de una entidad que aportan el trabajo y conocimiento, el tiempo y esfuerzo a cambio de un beneficio como el salario u otras prestaciones laborales. Restaurante Olor de Mar cuenta con gerencias financieras y administrativas, meseras y meseros, Chef Profesional, ayudantes de cocinera, los cuales son un total de 25 personas.

### - **Materiales**

Son todos los bienes tangibles que la empresa puede utilizar para el logro de sus objetivos. Para la compañía en cuestión podemos mencionar algunos a continuación: Cocinas, Inmuebles, Cristalería, Productos para la venta y Mobiliario y equipo de oficina .



## - **Financieros**

Los recursos monetarios con los que trabaja son aportados por sus dueños y por los créditos recibidos de los respectivos proveedores de materia prima y demás insumos necesarios para el desempeño de las actividades diarias del restaurante.

## - **Técnicos**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares de otros recursos. En la empresa en estudio los sistemas utilizados son los de ventas, de finanzas y administrativos. De forma específica se pueden mencionar los métodos de control de inventario, los de la venta de los productos, y demás servicios que ofrecen, los de pago a proveedores, el sistema contable por mencionar algunos.

## **C. FUNDAMENTACION TEÓRICA**

### **1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

#### **a. Concepto de Administración**

“Es el proceso cuyo fin es alcanzar objetivos con base al trabajo de las personas o por medio de ellas y de otros recursos disponibles de la organización”<sup>12</sup>.

Otro autor la define como “La manera de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupo, cumplen metas específicas de manera eficiente”<sup>13</sup>. Por lo tanto, es gestionar o dirigir personas y demás recursos entre los cuales se puede mencionar los

---

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto. (2014). Introducción a la Teoría General de La Administración. México: Editorial McGraw-Hill (8<sup>a</sup> Edición), Pág.8.

<sup>13</sup> Koontz Harold y otros. (2008). Administración Una Perspectiva Global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13<sup>a</sup> edición), Pág. 4.

materiales, técnicos y monetarios con el fin de alcanzar los objetivos definidos con la participación de todos los miembros.

### **b. Importancia de la Administración**

Desde sus orígenes, el ser humano se dio cuenta que para efectuar la mayor parte de sus actividades diarias debía trabajar en grupo, por lo que percibió la necesidad de formar equipos para alcanzar los propósitos que no podía obtener de forma individual. A medida que se da el crecimiento de las organizaciones, las compañías se encontraron con los requerimientos de disponer de mayores recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, por lo que la administración se ha vuelto una actividad amplia, exigente y de vital relevancia en el mundo empresarial, ya que proporciona todo un conjunto de herramientas como los objetivos, las políticas, la misión, la visión, estrategias, métodos, presupuestos, por mencionar algunas, que unidos al esfuerzo humano sirven para hacer uso racional de los recursos y de esta forma alcanzar los resultados planificados.

### **c. Concepto del proceso administrativo**

"Es el procedimiento lógico que tiene como fin permitir que la administración pueda realizarse, guiando a la empresa a la obtención del objetivo fijado, controlando también hasta qué punto y forma está siendo logrado"<sup>14</sup>.

Así mismo es "el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas de los miembros de la organización y utilizar los elementos disponibles para alcanzar las metas establecidas"<sup>15</sup>.

De acuerdo a lo anterior es un conjunto de fases sucesivas que conllevan al alcance de los objetivos planificados mediante el uso de los recursos humanos, materiales y técnicos verificando a la vez si estos se están cumpliendo.

---

<sup>14</sup> Díaz Callejas Osmín Ernesto. (1990). Administración de Empresas I. El Salvador, (1ª Edición), pág. 64

<sup>15</sup> Reyes Ponce, Agustín. (2005). Administración Moderna. México: Editorial Limusa (2ª Edición)

#### **d. Etapas del proceso administrativo**

##### **i. Planeación**

###### **- Concepto de planeación**

“Es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación en específica, para luego pasar a la definir los objetivos que se quieren alcanzar, de cierta forma, el planear algo define el lugar o momento en donde se encuentra algo o alguien, plantea a donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta allí”<sup>16</sup>.

Otro profesional en la materia afirma que es “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una opción entre varias alternativas de manera que los planes proporcionen un enfoque racional y un desempeño efectivo”<sup>17</sup>.

Por lo tanto, en esta etapa se determina anticipadamente el conjunto de resultados que se pretenden lograr con un desempeño efectivo en un determinado periodo, incorporando los pasos necesarios para alcanzarlos, es necesario también incluir investigación interna y del entorno, considerando entre varias alternativas, la que contribuya a la toma de decisiones. En la página 25 Y 26 se encuentra información sobre el plan que se elaborara en este proyecto.

###### **- Importancia de la planeación**

El propósito primordial es reducir el grado de incertidumbre en la medida que los hechos que influyan en el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerquen al nivel de certeza.

---

<sup>16</sup> Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/planeacion/>. Consultado: 6 de mayo de 2019.

<sup>17</sup> Koontz Harold y otros. (2008). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13ª edición).

Además, al proponer objetivos claros y señalar el curso de acción para alcanzarlos evita la improvisación, permite una eficiente coordinación de las tareas y actividades y un uso óptimo de los recursos, generando compromiso y motivación a los miembros de la organización.

- **Tipos de Planes**<sup>18</sup>

- 

A continuación, se mencionan los más utilizados:

- **Objetivos:** Son los fines hacia los que se dirigen todas las actividades, y cada área de la empresa puede contar con los propios, ya que les ayudarán a orientar y coordinar las diferentes tareas que realizan, deben tener claramente definidos su duración además de ser medibles.
- **Estrategias:** Sirven para orientar las operaciones a largo plazo con el fin de hacerle frente a los cambios internos y externos que puedan afectar a la empresa.
- **Políticas:** Son guías generales que establecen límites a las decisiones, especificando las que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten, además deben ser flexibles para que el trabajador tenga un rango de acción.
- **Procedimientos:** son planes donde se detallan un conjunto de instrucciones para llevar a cabo determinadas tareas que ocurren con regularidad en cada departamento de la entidad, destacan la secuencia en que deben efectuarse.
- **Reglas:** Son las que restringen el grado de libertad de los empleados al indicar si la labor se llevara a cabo o no, sancionando su incumplimiento.
- **Programas:** muestran los pasos principales que se requieren para alcanzar los objetivos y asimismo determina el tiempo necesario para llevarlos a cabo.
- **Presupuestos:** Son estimaciones cuantitativas en las que se asignan cifras a los objetivos, incluyen la estimación del capital, costos, ingresos y las unidades que se requieren producir y vender para lograr los resultados establecidos, todo referido a un periodo específico.

---

<sup>18</sup> Recuperado de: <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planes/>, consultado: 26 de abril 2019

## **ii. Organización**

### **- Concepto**

“Es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar objetivos, la asignación de un gerente a cada grupo con autoridad necesaria para supervisarlos y la disposición de coordinación”<sup>19</sup>.

Otro autor la describe como “el proceso encaminado a obtener un fin, que fue previamente definido por medio de la planeación, el cual consiste en efectuar una serie de actividades humanas y coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común”<sup>20</sup>.

Por lo tanto, en esta fase se establece la estructura jerárquica necesaria y los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo las funciones y deberes que le corresponden a cada miembro del grupo haciendo uso racional de los recursos con el fin de alcanzar los resultados planificados.

### **- Importancia**

En esta etapa se establecen las relaciones entre grupos e individuos y las líneas de autoridad bien definidas que faciliten las funciones del gerente general, esto ayudará a determinar una estructura de acuerdo con los roles que deben desempeñar los miembros de la empresa, dividiendo el trabajo de manera adecuada logrando así una mayor especialización y una equilibrada utilización de los recursos disponibles con un mínimo de esfuerzo.

### **- Propósitos**

---

<sup>19</sup> Koontz Harold y otros. (2008). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13ª edición).

<sup>20</sup> Gómez Ceja Guillermo. (1994). Planeación y Organización de Empresas. México: Editorial McGraw-Hill (8ª Edición), Pág. 24.

- Dividir el trabajo a realizar en áreas específicas.
- Asignar las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Diseñar líneas de autoridad formal.
- **Herramientas organizacionales**<sup>21</sup>
  
- **Organigramas:** Son representaciones gráficas de la estructura formal de una empresa que facilita las funciones, logrando así una mayor coordinación entre estas y orientan al recurso humano a la consecución eficaz de los propósitos y finalidades de la institución.
  
- **Manuales Administrativos:** son documentos básicos que ayudan a las empresas a realizar diferentes operaciones, ya que contienen de manera ordenada información relevante, facilitando que los administradores obtengan los resultados según el esfuerzo de su personal. Entre sus principales están:
  1. De organización: es una herramienta que, autorizada por la dirección superior, se constituye en una guía, un instrumento útil para la administración por cuanto contiene de forma ordenada y explicativa, la autoridad y responsabilidad de cada unidad, objetivos, funciones y la conexión apropiada entre los puestos y áreas de la compañía.
  2. De descripción de puestos: es el registro en el cual se describen las funciones básicas que deben desempeñarse en una entidad, las responsabilidades y el equipo necesario para su desarrollo, así como los requisitos que los aspirantes deben poseer para ocupar un cargo.
  3. De procedimientos: es un documento en el cual se presentan todas las funciones de una empresa que para su cumplimiento necesitan de varias acciones a desarrollarse

---

<sup>21</sup> Stoner James A. F. y otros. (1996). Administración, México: Editorial Pearson (6<sup>a</sup> Edición), pág. 480.

en forma secuencial y cronológica, dando a conocer los lugares y puestos específicos donde deben efectuarse las operaciones y el tiempo promedio utilizado.

### **iii. Dirección**

#### **- Concepto**

“Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo”<sup>22</sup>.

“Es la habilidad de contribuir y motivar al recurso humano a que realicen las actividades voluntariamente en una forma ordenada y de acuerdo a los planes establecidos, para alcanzar los objetivos de la empresa”<sup>23</sup>. En esta fase, se pone en marcha lo que se había planeado y organizado, pues lo importante es llevar a cabo aquellas acciones que serán productivas para la empresa.

#### **- Importancia**

Es relevante en el proceso administrativo ya que se trabaja directamente con el elemento humano determinando lo que debe hacerse, es decir, tomar las decisiones sobre lo que se ha planificado y organizado, obteniendo una respuesta positiva de los empleados mediante la influencia del administrador motivándolos, supervisándolos y entablando una comunicación con el fin de que realicen cada una de sus operaciones de manera eficiente y que contribuyan al logro de los objetivos que la empresa se ha trazado a la vez que consiguen sus propias metas.

---

<sup>22</sup> Koontz Harold y otros. (2008). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13ª edición).

<sup>23</sup> Gil Lazo Cintia Lisbeth y otros. (2001). Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresa dedicada a la venta de insumos a la industria láctea. El Salvador.pág.3.

## **Elementos**

### **- Liderazgo**

Es el “proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen agrado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”<sup>24</sup>

A lo anterior se puede decir que es la capacidad y manera de dirigir e influir en los empleados para que empeñen sus esfuerzos en el alcance de las metas de la institución.

### **- Motivación**

Es “Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione.”<sup>25</sup>

Son las acciones que se implementan para incentivar al recurso humano a fin de que se sientan comprometidos con las funciones que desempeñan y de esta manera contribuyan a obtener un rendimiento eficiente.

### **- Comunicación**

“Es la transferencia de datos desde el emisor hasta el receptor, en donde ambos comprenden la información”<sup>26</sup>

Por lo tanto, es la transferencia de ideas o emociones de una persona a otras para llegar a un entendimiento mutuo.

---

<sup>24</sup> Koontz Harold y otros. (2008). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13ª edición) Pág. 367.

<sup>25</sup> Stoner James A. F. y otros. (1996). Administración, México: Editorial Pearson (6ª Edición) pág. 484.

<sup>26</sup> Ibíd pág. 509.



### - **Supervisión**

“Consiste en ver que las cosas se están haciendo tal como se habían planeado y ordenado.”<sup>27</sup>

Es la revisión de que las actividades se estén haciendo de acuerdo a lo planeado o que vayan encaminadas al alcance de las metas establecidas.

### - **Cultura organizacional**

Comprende “la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la empresa”<sup>28</sup>.

Es el ambiente generado por las formas de hacer las cosas, dependiendo de la mezcla de conductas e ideas individuales del recurso humano. Dentro de esta etapa se tiene un elemento tan importante y primordial para la organización como lo es, la toma de decisiones, ya que por medio de esta se tiene previsión de los hechos futuros y el control adecuado de los recursos en forma ordenada, además las reglas, políticas y las actividades de cada proceso se darán de manera efectiva y en línea con los objetivos y metas de la empresa, en la página 27 se ampliara sobre el tema y se conocerá la importancia que este tiene para las empresas.

## iv. **Control**

### - **Concepto**

"Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes"<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1997). Como administrar pequeñas y medianas empresas. México D:F ECAFSA (4ª edición), pág. 266

<sup>28</sup> Stoner James A. F. y otros. (1996). Administración, México: Editorial Pearson (6ª Edición) pág. 198.

<sup>29</sup> Reyes Ponce, Agustín. (2005). Administración Moderna. México: Editorial Limusa (2a Edición)

Otro autor lo define de esta manera “es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita”<sup>30</sup>.

Lo anterior se refiere que al realizar las tareas no existe seguridad de que se desarrollen de acuerdo a lo estimado, por lo tanto, es necesario comparar los resultados obtenidos con los planificados, verificando el cumplimiento de los mismos a fin de detectar las desviaciones que pongan en peligro la consecución de lo previsto para emitir las medidas correctivas que contribuyan a conseguir lo programado.

#### - **Importancia**

Esta última etapa del proceso administrativo es trascendental porque la gerencia verifica que las actividades del recurso humano estén enfocadas hacia las metas establecidas, y para lo cual es necesario que establezca estándares de desempeño, medir los resultados presentes, compararlos con las normas instituidas y emprender acciones en las áreas en donde se encuentren deficiencias a fin minimizar los obstáculos que puedan impedir el logro de los objetivos trazados.

#### - **Tipos**

Existen diferentes clases de control entre las cuales se pueden mencionar:

##### ● **Presupuestario**

Es el procedimiento mediante el cual se comparan las cifras proyectadas en las ventas, compras, producción, entre otros tópicos, con las cantidades obtenidas de las operaciones realizadas para conocer si lo que se ha logrado está de acuerdo a lo presupuestado, caso contrario implementar

---

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial McGraw-Hill (8ª Edición).pág.25

alternativas que corrijan la situación anómala y así garantizar los objetivos de rentabilidad y liquidez establecidos.

- **No Presupuestario**

Éste es necesario para mantener un completo sistema de verificación, se realiza utilizando otro tipo de información que no es financiera. Entre los que se pueden mencionar: gráfica de Gantt y evaluación del desempeño, entre otras herramientas.

- **Financiero**

Puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales comparados con los objetivos empresariales, tanto de corto como de mediano y largo plazo, fundamentado con base a unidades monetarias.

## **2. GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO**

### **- Definición de plan**

Es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y que hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de recursos, conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

“Son el medio a través del cual los administradores esperan llegar al objetivo deseado”.<sup>31</sup>

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla”.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Michael A. Hitt, J. S. (2006). Administración. México: Pearson Educación de México (9ª edición), pág. 270.

<sup>32</sup> Recuperado de: <https://definicion.de/plan/>, consultado: 31 de agosto de 2019

En este sentido, podemos afirmar que un plan es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra o un proyecto, siempre tomando en cuenta elementos importantes como la identificación, descripción y estudio previo de lo que se realizará.

### - **Definición de Gestión**

“Del latín *gestio*, la definición de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo”<sup>33</sup>

“Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada”<sup>34</sup>

Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

### - **Concepto de Plan de Gestión**

Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo. Incluye los métodos para una conveniente y adecuada administración de todas las tareas de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo y el marco general, filosófico e intelectual, en el que estos métodos operan.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Recuperado de: <https://definicion.de/gestion/>. Consultado. 31 de agosto de 2019

<sup>34</sup> Heizer y Render, (2009) Principios de Administración de operaciones, Pearson Educación, Naucalpan (7ª edición) pag.4

<sup>35</sup> Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal> consultado: 26 de abril 2019.

### - **Importancia del Plan de Gestión**

Aclara las responsabilidades y los roles de todos dentro de la organización, para que todos sepan lo que ella y todos los demás deben hacer.

El personal sabe a quién dirigirse para obtener información, consultas, supervisión, etc. También sabe cuáles son los límites de su propio puesto, cuándo pueden hacer algo sin tener que consultarlo con alguien y cuándo no.

- Divide el trabajo de la organización de manera equitativa y razonable para que el trabajo de cada uno no sólo esté definido, sino que también sea factible.
- Aumenta la obligación de rendir cuentas de algo, tanto internamente (cuando algo no se hace es obvio de quién era la responsabilidad) como externamente (cuanto mejor sea la gestión de la organización mejor servirá a la comunidad).
- Asegura que las tareas necesarias sean asignadas al personal apropiado, y crea un plazo para que sean terminadas. Las cuentas se pagan a tiempo, el personal está donde debería estar para prestar los servicios de la organización, las propuestas de financiamiento son escritas y enviadas, se encararan los problemas y, como resultado, la organización funciona sin problemas.
- Ayuda a que la organización se defina a sí misma. Por medio del desarrollo de un plan consistente con su misión y filosofía, la organización puede saber claramente en lo que cree y comunicarle esa certeza a su personal, a su público objetivo y a toda la comunidad”<sup>36</sup>

El plan de gestión para una organización en particular depende de varios factores:

- Lo que está tratando de lograr la organización
- Lo que necesita hacer, cotidianamente, para mantener funcionando la organización
- El grado de libertad necesitan las personas en todos los niveles de la organización para hacer bien su trabajo

---

<sup>36</sup> Gonzalez, (2010) Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas. Ed. Pirámide, Madrid, (5ta Edición)  
Pagina 18-23

- Los recursos disponibles para implementar un plan de gestión
- Cómo encaja el plan de gestión dentro de la misión y filosofía de la organización

“Para desarrollar un plan de gestión que funcione para la organización, se debería pensar cuidadosamente en qué es consistente con su misión y filosofía (y lo que la organización dice acerca de sí misma). Entonces, teniendo eso en mente, se debería:

- Diseñar o escoger a conciencia un modelo de gestión que encaje adecuadamente en la organización y le permita obtener sus propósitos.
- Definir las relaciones entre el director, la junta directiva, el personal y los voluntarios, de manera que vayan de acuerdo a las necesidades de operar efectivamente la estructura de gestión que se ha elegido.
- Desarrollar, con la retroalimentación de los afectados, una serie global de políticas y procedimientos que cubran las cinco áreas esenciales de gestión: Personas, dinero, suministros y equipo, y actividades y relaciones con el mundo exterior.
- Establecer un sistema y un esquema regulares para evaluar y mejorar el plan de gestión, para que continúe funcionando exitosamente”<sup>37</sup>

Cuando se tenga un plan de gestión que parece correcto para la organización, se habrá completado un paso necesario en el camino hacia la acción efectiva.

#### - **Concepto de plan de gestión administrativo**

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos, donde se toma en cuenta los siguientes términos como lo son: los valores se refieren a las reglas que rigen nuestros comportamientos, en el sistema de creencias de una organización. La misión razón de ser de ser de la empresa y principal objetivo, luego la visión es la imagen específica de un futuro deseado, esta se va expresando en un tiempo determinado en el presente.

---

<sup>37</sup> Gonzalez, (2010) Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas. Ed. Pirámide, Madrid, (5ta Edición) Pagina 23-28

Las estrategias no es más que el conjunto de acciones que nos llevan a la visión. Acciones y tareas es plantearse como se llegan a los objetivos, y por último las metas y los objetivos describen los resultados deseados en cada etapa de la estrategia”<sup>38</sup>.

De lo anterior se puede decir que debido a que la organización es sumamente importante como para dejar las cosas al azar. Si no hay un plan, ya sea las tareas diarias o los proyectos a largo plazo pueden ignorarse, pueden surgir emergencias con las que nadie sabe lidiar, las responsabilidades pueden no estar claras y lo más importante las labores de la organización pueden no hacerse bien o no hacerse en absoluto. Un buen plan de gestión ayuda a alcanzar las metas de muchas maneras, además de tener claras las responsabilidades y los roles de todos dentro de la organización, y la división el trabajo de manera equitativa y razonable para que el compromiso de cada uno no sólo esté detallado, sino que también sea factible y ayude a que la organización se defina a sí misma.

### **3. TOMA DE DECISIONES**

#### **a. Definición**

“Es la selección de un proyecto entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación y muchos gerentes la consideran como su tarea principal, constantemente deciden que hacer, quien, cuando, donde y en ocasiones hasta como desarrollarse”<sup>39</sup>.

Por otra parte, se sostiene que "es un proceso más complejo y amplio que simplemente elegir entre varias opciones ya que identifica un problema, opta por una alternativa y evalúa la eficacia de dicha solución"<sup>40</sup>. Por lo anterior, se puede decir que es un proceso metódico y racional a través del cual se selecciona entre varias opciones el camino conveniente a seguir.

---

<sup>38</sup> Recuperado de: <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com>. Consultado:25 de abril 2019

<sup>39</sup> Koontz Harold y otros. (2008). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13ª edición)Pág. 157.

<sup>40</sup> Stoner James A. F. y otros. (1996). Administración, México: Editorial Pearson (6ª Edición) pág. 25.

Indiscutiblemente, tomar decisiones es una función inherente a los directivos y de ella depende el eficiente funcionamiento de la organización.

### **b. Importancia y características**

Las compañías se desenvuelven en un sector competitivo, por lo que se ven inmersas a tomar decisiones trascendentales y con el menor error posible, originando un ambiente dinámico, donde la elección del curso de acción a seguir debe realizarse con la mayor velocidad posible adaptándose a los constantes cambios del entorno, situación que es posible realizar en función al uso y procesamiento de la información. Por lo que, la aplicación de esta herramienta permite un uso racional de los recursos financieros, humanos, técnicos, entre otros; y por, sobre todo, la consecución de los objetivos de rentabilidad y sociales de cualquier compañía.

Entre las características se detallan a continuación las más importantes<sup>41</sup>:

- Es de efecto futuro: considera que todos los compromisos referentes a una decisión tienen repercusiones a corto y largo plazo.
- Impacto: toda opción que se elija afectará a otras áreas o actividades, ya sea en forma positiva o negativa.
- Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente; las primeras son ejecutadas a nivel operativo, es decir, a diario, mientras que la segunda en el ámbito estratégico.

### **c. Tipos de toma de decisiones <sup>42</sup>**

#### **i. Programadas:**

---

<sup>41</sup> Ibid, pág. 43.

<sup>42</sup> Koontz Harold y otros. (2008). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13ª edición). Pág. 161-162.



Son las que se emprenden para solucionar problemas de tipo rutinario, que se dan en el día a día operativo de la empresa. Son ejecutadas por los mandos medios de la escala jerárquica.

**ii. No Programadas:**

Involucran circunstancias muy importantes que requieren una solución específica. Estas decisiones por su relevancia se reservan al personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la compañía.

**d. Proceso de toma de decisiones<sup>43</sup>**

**i. Detección de un problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una diferencia entre la situación actual y la situación deseada.

**ii. Analizar el problema**

Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Es decir, los gerentes tienen que determinar que es pertinente para tomar una decisión. Todo lo que servirá de guía para la toma de la decisión, por ejemplo: costos, duración, beneficios económicos, cumplimiento de leyes, entre otras.

**iii. Evaluar las alternativas**

Con los criterios encontrados en la etapa anterior formular alternativas de solución al problema y si los criterios no tienen toda la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.

---

<sup>43</sup> Robbins & Coulter (2005), Administración, México: Pearson Education (8° edición). Pág. 134 – 138.

#### **iv. Elegir alternativa**

Una vez evaluadas las alternativas según la experiencia, conocimiento y juicio de quien evalúe se obtendrá el resultado de la mejor para dar solución al problema en cuestión, y así determinar todos los recursos necesarios para la implementación de esta alternativa.

#### **v. Aplicar decisión**

La parte más importante para dar solución al problema, pues aquí debe controlarse que los recursos y planes se lleven tal y como se planificó y que estén siempre orientadas al logro de objetivos.

#### **e. Enfoques al seleccionar una solución<sup>44</sup>**

Al momento de elegir entre varias disyuntivas, los dirigentes pueden optar por tres enfoques principales que se detallan a continuación:

- i. Experiencia:** Se refiere que tanto el éxito como el fracaso que se han cometido sirven de guías para el futuro ya que nada enseña más que haber pasado por esas circunstancias.
- ii. Experimentación:** Es probar una propuesta y ver qué ocurre, esta es la única manera en que se puede estar seguro de cómo funciona algo, sin embargo, también existe cierta incertidumbre debido a que no se conoce si las condiciones actuales sean las mismas en el futuro.

---

<sup>44</sup> Koontz Harold y otros. (2008). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13ª edición). Pág. 162-163.

## **f. Investigación y análisis**

Este enfoque significa que para solucionar un problema primero es necesario comprenderlo, ver la relación de las variables, los limitantes y premisas más críticas que influyen en los objetivos trazados.

## **D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. Dentro de este se estudian la base legal por la cual debe regirse la empresa, a continuación, se presentan todas aquellas relacionadas a la empresa de la investigación:

### **1. LEYES PRIMARIAS**

#### **a. Constitución de la República**

Es la norma fundamental del Estado salvadoreño, emitida el 15 de diciembre de 1983, publicada el 16 de diciembre del año 1983 en el Diario Oficial número 234, según decreto constituyente número 38. Regulada por la Corte Suprema de Justicia.

Desde 1991, con motivo de las negociaciones que culminaron con la firma de los Acuerdos de Paz el 16 de enero de 1992, la Constitución ha sufrido diversos cambios desde su entrada en vigencia que han añadido, modificado o eliminado parte de su contenido.

“De conformidad a la constitución de la República de El Salvador, se mencionan los artículos 101, 102 y 113 que hacen referencia al orden económico y que se encuentran relacionados con la investigación a realizar”<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Decreto constituyente N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281.

## **2. LEYES SECUNDARIAS**

### **a. Ley del Centro Nacional de Registro**

El Centro Nacional de Registros, según el artículo 1 de esta Ley, fue creado por Decreto Ejecutivo N° 62, de fecha 5 de diciembre de 1994, publicado en el Diario Oficial N° 227, Tomo N° 325, del 7 del mismo mes y año, es una Institución Pública, que, para el cumplimiento de sus fines, tendrá autonomía administrativa y financiera, contará con patrimonio propio y actuará de acuerdo a la legislación vigente; la cual en adelante se denominará el Centro o CNR.

Las instrucciones procedentes de esta ley aplicable al sector restauranero, para el cumplimiento de los trámites formales y contratos mercantiles que de conformidad a la ley lo requiera con el Registro de Comercio se encuentran las principales obligaciones:

- a) Inscripción de la escritura de constitución
- b) Solicitar matrícula de establecimiento, así como su renovación anual
- c) Depósito de balances
- d) Inscripción de auditores externos
- e) Inscripción de credencial
- f) Registro de marcas y patentes

El incumplimiento de estas disposiciones acredita a las entidades a multas e intereses, también a la suspensión de sus labores comerciales, cancelación temporal o definitiva de la matrícula, no podrán realizar trámites con instituciones bancarias y otras que se solicite las respectivas obligaciones con el Centro Nacional de Registro, institución a cargo por el cumplimiento de esta ley.

## **b. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

“Según el artículo 54 de la presente ley por las ventas y compras realizadas, deben declarar las retenciones y percepciones generadas ya sean a favor u obligadas al pago, esto según categoría que ostente el sujeto pasivo. El artículo 65-A establece que los restaurantes no podrán emitir comprobante de crédito fiscal, a aquellos sujetos pasivos inscritos como contribuyentes si su giro ordinario no es la venta de víveres o alimentos. Además, el capítulo VI de este mismo explica el cálculo para la deducción de este impuesto. El Ministerio de Hacienda es quien vela por el cumplimiento de esta ley”<sup>46</sup>

## **c. Ley de Impuesto sobre la Renta**

Emitida por Decreto Legislativo número 472 de fecha 19 de diciembre de 1963, esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades. Según el artículo 2 El incumplimiento se acredita a multas e intereses como lo instituye en su título XII de la normativa en mención<sup>47</sup>.

El organismo encargado de normalizar las leyes del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y la ley de Impuesto sobre la Renta es el Ministerio de Hacienda quien registra todas las empresas que formalizan su posición en la economía salvadoreña, a través, de una serie de procedimientos en los cuales los representantes legales entregan una serie de documentos que permiten al Estado mantener un control adecuado de las aportaciones que realizan los contribuyentes registrados por medio de la captación de los diferentes tributos. Dado que las empresas hoteleras pequeñas y medianas pueden haber sido iniciativas emprendedoras que al paso del tiempo y de cambios en sus operaciones han logrado transformarse en negocios prósperos, es necesario que respondan al Estado mediante la declaración y pago de impuestos.

---

<sup>46</sup> Decreto Legislativo N°296 de fecha 31 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial No. 143, Tomo N°316.

<sup>47</sup> Decreto Legislativo N° 472 de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313

#### **d. Ley del Seguro Social**

Los restaurantes al igual que otras entidades para regular las obligaciones patronales mensuales de seguridad social en la forma y cuantía que determina la ley, deberá inscribir a la entidad y a los empleados al Instituto Salvadoreño del Seguro Social, institución encargado por velar por el cumplimiento de esta ley, en los plazos requeridos en el Reglamento de la presente ley. Según los artículos 1 y 2 el incumplimiento del pago, inscripciones y otras disposiciones ocasionan multas o cierre de la sociedad, como lo indica en el capítulo IV<sup>48</sup>.

#### **e. Ley del Sistema de Ahorros para Pensiones**

Los empleadores adquieren el compromiso con sus empleados del otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez por medio de cuantías patronales laborales, las cuales están a cargo del Superintendencia del Sistema Financiero como ente regulador. La ausencia de esta prestación y demás disposiciones por esta ley serán sujetas a multas de conformidad en el título II.

#### **f. Ley de Protección al Consumidor**

Las disposiciones que indica esta ley es: que los alimentos y bebidas envasados o empacados deberán indicar fechas de caducidad, códigos de barras, etiquetas que las identifique, agregados químicos y las condiciones requeridas para su conservación, así como también un rótulo que describa los derechos del consumidor según lo que dicta el artículo 8, no podrá almacenar productos prohibidos en el establecimiento ni vender productos vencidos citado en artículo 14. Todas las disposiciones de esta ley son reguladas por la Defensoría del Consumidor.<sup>49</sup> En la sección responsabilidad por el correcto uso, añade que se consideran especialmente sometidos a este régimen, los proveedores de productos alimenticios y bebidas los cuales se someterán a lo establecido en el código de salud.

---

<sup>48</sup> Decreto Legislativo N° 1263 de fecha 3 de diciembre 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161

<sup>49</sup> Decreto Legislativo N°776 de fecha 18 de agosto de 2005, publicado en el Diario Oficial N°407, Tomo N° 368

**g. Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas.**

Según el artículo 17, el Ministerio de Salud podrá realizar las inspecciones que considere convenientes en las bodegas de los detallistas de bebidas alcohólicas. Los inspectores levantarán un acta en el lugar, la cual deberá ser firmada por el inspector de igual forma que por el dueño o el encargado del establecimiento, esta inspección se realiza con el objetivo de obtener y renovar el permiso o licencia para la venta de bebidas alcohólicas. En los artículos 29, 30 y 32 se describen restricciones en la comercialización de estos productos para cualquier establecimiento, incluyendo los restaurantes, con respecto a la ubicación de los puntos de comercialización, trámites para la obtención de licencias, venta de bebidas con menos de 6% de alcohol, así como el horario restringido para esta actividad.

**h. Ley de Turismo**

Esta ley regulada por el Ministerio de Turismo, tiene por objeto fomentar, promover y reglamentar la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras. En el artículo 6 se expresa que: La Secretaría de Estado vigilará el estricto cumplimiento de las obligaciones que establece la presente y su Reglamento por parte de las empresas turísticas, especialmente de aquellas que obtengan del Registro Nacional de Turismo la certificación y clasificación respectiva, de manera que dichos servicios se mantengan vigentes y correspondan a la clasificación y categoría aplicada.

La institución encargada de reglamentar dicha ley, es el Ministerio de Turismo, el cual hace el papel de representante, gestor, administrador, rector y líder del sector, a través de una institución pequeña pero fuerte y con dos dependencias ágiles y eficientes: el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) y Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) que se complementan con el fin de conseguir el pleno cumplimiento de la misión que se ha encomendado.

En este contexto la política de turismo proporciona orientaciones generales, como una base para conciliar las actividades, los intereses, necesidades y problemas de los actores que participan

en el sector, como los recursos disponibles para su superación, haciendo énfasis en el rol articulador del mencionado Ministerio, que por la naturaleza de las atribuciones que cumple en el campo de la Administración Pública, debe de encaminarse a asumir un compromiso para facilitar el despegue y consolidación del desarrollo del sector turismo en el país.

### **3. LEYES TERCIARIAS**

#### **✓ Código de Comercio**

Regula las disposiciones dirigidas hacia los comerciantes, actos y cosas mercantiles, regidas por él y las demás leyes mercantiles en su defecto y a falta de estos por el Código Civil (artículo 1). Además, dedica su libro segundo para tratar las obligaciones y prescribir una sanción en caso de incumplimiento. Dicho código es regulado por el Ministerio de Hacienda<sup>50</sup>.

El artículo 411 revela en forma detallada las obligaciones al comerciante social e individual, las cuales incluye a los restaurantes, entre las que se mencionan: la matrícula de comercio, que constituye la materialización de la autorización que se extiende a una empresa mercantil para que ejerza actos de comercio, la cual sirve para establecer la calidad de comerciante y comprobar la propiedad de la firma, además ninguna institución mercantil, ni sus establecimientos podrán funcionar sin tener su respectiva autorización, es decir, el registro único de empresa, debe entenderse incorporada a ella las matrículas de sociedades, ya que para que funcione es imprescindible que exista un establecimiento, lugar en el cual se atenderá; el control sobre la contabilidad, que se deberá de ejercer en toda sociedad se detallan en el art. 435 al 455 del mismo código.

El Ministerio de Hacienda, es el ente delegado de regularizar el código de comercio, brinda seguridad jurídica y publicidad registral a todas aquellas actividades que surgen del comercio y que por ley deben tener un registro y control por parte del estado y garantizar con ello la legalidad en el tráfico mercantil.

---

<sup>50</sup> Decreto Legislativo N°671 de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N°140, Tomo N°228



## ✓ Código de Salud

Los permisos que otorga el Ministerio de Salud están amparados en el literal b) del artículo 86, el cual establece la autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos alimentarios. El procedimiento consiste en que los dueños o apoderados presenten la solicitud y anexen los avales de la comuna y a través de los directores de las unidades de salud hagan la respectiva inspección que incluye fumigación. Si el establecimiento pasa los controles, se le asigna un permiso valedero por tres años. Si se tratare de alimentos o bebidas alterados, adulterados, falsificados, contaminados o no aptos para consumo humano, se estará a lo dispuesto en el artículo 90<sup>51</sup>.

En caso de infracciones muy graves y atendiendo a los criterios de riesgos para la salud, si se tratare del cierre de inhabilitación de establecimientos distribuidores de alimentos o bebidas, se estará a lo dispuesto en el artículo 93.

El organismo gestor de determinar, planificar y ejecutar la política nacional en materia de salud es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: dictamina normas pertinentes, organizar, coordinar y evaluar la ejecución de las actividades relacionadas con la salud. Parte del esfuerzo del ministerio se enfoca en garantizar, el tratamiento adecuado de los desechos resultados de cualquier actividad, la eliminación y control de roedores y otros animales dañinos, higiene de los alimentos para consumo de las personas, el saneamiento y buena calidad de las construcciones en general, saneamiento de lugares públicos y de recreación, higiene y seguridad en el trabajo, entre otras actividades.

Los negocios en los cuales se interactúa mucho con los clientes, tales como los hoteles, están considerados en el Código de Salud, en los aspectos de higiene, calidad del agua y alimentación. Según el artículo 101 del Código de Salud los edificios destinados al servicio público como los hoteles no podrán abrirse, habilitarse ni funcionar o ponerse en explotación, sin el permiso escrito de la autoridad de salud correspondiente.

---

<sup>51</sup> Decreto legislativo N° 955 de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N°86, Tomo N° 299.

### **a. Código Tributario**

El Ministerio de Hacienda cumple la función de ente regulador de este código. En este se especifican todas las obligaciones tributarias y quienes deben cumplirlas, entendiéndose según el artículo 16 como obligación tributaria al vínculo jurídico de derecho público, que establece el Estado en el ejercicio del poder de imponer, exigible coactivamente de quienes se encuentran sometidos a su soberanía, cuando respecto de ellos se verifica el hecho previsto por la ley y que le da origen.

La industria restaurantera como las demás entidades debe cumplir con las obligaciones tributarias siguientes:

a) Formales: son las obligaciones que, según el artículo 39 de este Código, se encuentran en la legislación tributaria y que no implican un desembolso de dinero por tributo, pero que ocasionan multas por no efectuarse, Son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos de declarar e informar sobre sus actividades. Por ejemplo, se tienen:

- Obligación de inscribirse en el registro de contribuyentes e informar (artículo 86)
- Obligación a presentar declaraciones (artículo 91)

b) Sustantivas: según artículo 85 de este mismo Código, son las obligaciones que implican un desembolso de dinero por el pago del tributo, tales como:

- Retenciones de impuesto sobre la renta (expresado del artículo 155 al 157)
- Percepción y retención de IVA (expresado del artículo 161 al 163).

### **b. Código de trabajo**

Su fin principal es armonizar las relaciones entre patronos y empleados, estableciendo sus derechos y obligaciones que tiendan al progreso de las condiciones de vida de los trabajadores<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Decreto Legislativo N°15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N°236

A continuación, se mencionan los artículos más importantes que son de aplicación para este trabajo de investigación:

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete.

La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo

Art. 314.- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a: 1º) Las operaciones y procesos de trabajo; 2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal; 3º) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y 4º) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Art. 54.- El contrato de trabajo termina por mutuo consentimiento de las partes, o por renuncia del trabajador, siempre que consten por escrito.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES QUE AFECTAN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPAN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1. ANTECEDENTES**

En sus inicios, la Playa El Zonte se encontraba albergada por la abundancia vegetal, siendo su único atractivo turístico las olas como su principal característica. Cabe mencionar que este sitio se encuentra ubicado aproximadamente a 45 minutos del Aeropuerto internacional y de la ciudad de San Salvador. En ese sentido, se puede describir que la historia de los restaurantes en la zona es importante, ya que así se conoce como ha sido el desarrollo y crecimiento económico de la misma, donde estrategias como la de promoción internacional implementada por el Ministerio de Turismo ha sido un elemento significativo tanto a los ojos de los turistas como para emprendedores e inversionistas que han decidido abrir sus negocios en un lugar en el cual, antes solo eran montañas y predios baldíos, resultados que con el transcurso de los años se han ido desarrollando de manera exitosa; el aprovechamiento de los bellos paisajes, el rico clima y de las mejores olas a nivel de Centroamérica, convierte a la playa el Zonte como una de las ofertas más fuertes que posee El Salvador para abrir hoteles y restaurantes.

Razón por la cual se ha provocado un desarrollo sustancial, con la construcción del anfiteatro, la ampliación de la carretera de acceso de San Salvador hacia La Libertad, la inauguración de centros comerciales, y la cimentación de nuevos hoteles siendo los tres últimos proyectos: Puro Surf, Palo Verde y Restaurante y bar Olor de Mar, inversiones individuales, que coincidentemente han dado una imagen distinta al país El Salvador, ya que pretenden posicionarse como un centro de surf de Primer Mundo, excelente opción de alojamiento y una diversidad de platillos gourmet, disponibles para todos sus visitantes.

Cabe mencionar que aunque por el momento los negocios de ese tipo han tenido éxito, durante el pasar de los años comienzan a surgir los problemas, en cuanto a su estructura organizacional,

al desarrollo de estrategias para alcanzar metas y resultados de corto y largo plazo, carencia de lineamientos que les den identidad y que les proporcionen directrices sobre la forma de gestión del negocio, lo que ocasiona que no dispongan de las herramientas y planes necesarios para solucionar los problemas que se van presentando en el que hacer de sus operaciones diarias.

Lo anterior, representa un obstáculo para el fortalecimiento empresarial puesto que la ausencia lo mencionado, no contribuye a la mejora de sus procesos, por lo que requieren de la disposición de un plan de gestión administrativo a fin de contribuir en la toma de decisiones en las diversas áreas de la empresa lo cual permitirá aumentar la productividad, generar satisfacción a clientes y empleados, desarrollo de la innovación, logros en ventaja competitiva, la agilización de los procedimientos organizacionales que enfrentan a diario y así lograr los objetivos que propuestos de manera eficiente.

## **2. IMPORTANCIA**

El presente proyecto de investigación fue importante y significativo, el cual aportó información útil, fiable y oportuna que podrá ser empleada en todas las empresas del sector que buscan crecimientos en sus actividades económicas a través de la toma de decisiones, lo cual puede lograrse mediante planes de gestión para la facilitación de sus tareas administrativas, brindando sus servicios y productos de una manera más eficiente a todos sus clientes, siendo capaces de subsistir en un mercado competitivo y demandante.

### **B. OBJETIVOS**

#### **1. GENERAL**

Elaborar un diagnóstico de las pequeñas empresas de restaurantes en la Playa El Zonte, municipio de Chiltiupán, departamento de La Libertad que permita identificar las principales dificultades administrativas que afectan en la toma de decisiones.

## **2. ESPECÍFICOS**

- a) Aplicar las diferentes técnicas e instrumentos de investigación para el procesamiento de la información y así obtener información útil que permita hacer los análisis correspondientes.
- b) Establecer el análisis de la problemática administrativa relacionada con la toma de decisiones.
- c) Elaborar las conclusiones que permitan obtener un panorama general de todos los análisis realizados en el diagnóstico del presente capítulo.
- d) Proponer diferentes recomendaciones hacia las empresas en estudio, las cuales permitan llevar a la práctica cada uno de los elementos de la presente investigación.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODOS**

La presente investigación se realizó utilizando el método científico, el cual ocupando un proceso y de forma objetiva permite interpretar la realidad que se necesita conocer y se enfoca en un problema existente, buscando una explicación a dicho fenómeno para brindar una alternativa de solución valedera de acuerdo con la dificultad indagada. Además, se utilizaron métodos auxiliares, los cuales son los siguientes:

#### **a) Análisis**

A fin de estudiar individualmente cada una de las partes y examinar las relaciones entre ellas se desglosó los elementos administrativos de la pequeña empresa de restaurantes ubicados en Playa El Zonte; se determinó que para abarcar a profundidad cada elemento de la problemática

se necesita dividir el proceso administrativo en cada una de sus etapas y estas en cada uno de sus componentes y analizar individualmente cada punto.

#### **b) Síntesis**

En el método anterior se separaron las partes que conforman la problemática, en este caso se unieron cada una de esas partes, luego de haber desglosado los elementos de las etapas del proceso administrativo, se procedió a su respectiva interrelación a fin de establecer un diagnóstico que describa los problemas que enfrentan en sus actividades diarias producto de las decisiones que toman, de esa manera concluir y emitir recomendaciones que proponen un plan de gestión administrativo que contribuya a superar las dificultades encontradas.

### **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación descriptiva, porque permitió observar los hechos tal como ocurren en la realidad, en su ambiente natural; en este caso se utilizaron las técnicas de la entrevista al caso ilustrativo y; encuesta y observación directa a todas las empresas seleccionadas. La información obtenida se utilizó con el objetivo de establecer la relación entre las variables encontradas, además se evaluaron y describieron cada una de las características detallando las situaciones y eventos para determinar la problemática actual de la pequeña empresa, y dejando a opción de los propietarios o gerentes atender a las recomendaciones realizadas por el equipo investigador.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se empleó el diseño no experimental, dado que se observaron las variables de interés sin manipularlas deliberadamente, es decir, no se realizaron modificaciones intencionales, sino que se observó el fenómeno en su contexto natural, mediante visitas programadas por el equipo investigador, para posteriormente analizarlo. Su implementación permitió la identificación de los problemas y carencias que actualmente afectan a las empresas objeto de estudio, relacionado a la gestión administrativa implementada actualmente.



#### **4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

##### **a) Primarias**

La información se obtuvo mediante una entrevista a los propietarios del caso ilustrativo y un censo a los gerentes de las restantes empresas objeto de estudio, además se realizó una observación directa al recurso humano empleado en cada uno de los restaurantes.

En primer lugar se realizó una entrevista a los propietarios del caso ilustrativo de la investigación para saber su punto de vista como administradores sobre las dificultades que enfrentan, además se realizó un censo al encargado del área administrativa de todas las pequeñas empresas de restaurantes del área en estudio y en estas mismas se efectuó observación directa de la situación administrativa de los restaurantes para así corroborar que la información recolectada es realmente un reflejo de lo que ocurre en cada una de las empresas.

##### **b) Secundarias**

Se utilizó documentación bibliográfica como libros, revistas, folletos, trabajos de graduación y la red de internet afines al tema; para comprender de manera amplia los elementos teóricos que se utilizaron en el transcurso de la investigación.

#### **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **a) Técnicas**

###### **i. Entrevista**

Se estableció una conversación formal y oral al dueño del Restaurante Olor de Mar, la cual se realizó con el propósito de obtener información e indagar sobre la problemática que enfrentan.

## **ii. Encuesta**

Esta permitió obtener información de todas las unidades de análisis (las cuales se detallan más adelante), en este caso fueron 7 gerentes de restaurantes lo cual facilitó acceder a todos los restaurantes del sector; cada información fue de ayuda para identificar las dificultades administrativas que enfrentan las entidades en estudio.

## **iii. Observación directa**

Fue aplicada con el objetivo de verificar y fortalecer la información brindada por las unidades de análisis; específicamente al caso ilustrativo, dado que fue al único donde se permitió tener un acceso más general de la empresa, por lo que se realizaron visitas programadas al Restaurante Olor de Mar.

### **b) Instrumentos**

#### **i. Guía de entrevista**

Se utilizó como instrumento para realizar la entrevista, la cual fue de tipo estructurada con una serie de 25 preguntas de forma abierta, para así obtener información de primera mano del propietario del caso ilustrativo.

#### **ii. Cuestionario**

Dado que el sector posee solamente siete restaurantes bajo la clasificación de pequeña empresa, facilitó el abarcar a todo el sector; este instrumento se utilizó para la realización de la encuesta la cual estuvo constituida por 22 preguntas previamente estructuradas de forma cerrada con opciones múltiples.

### **iii. Lista de cotejo**

Fue utilizada como instrumento para realizar la observación directa, en la cual se realizó un listado de aspectos, que el equipo investigador consideró de importancia, los cuales la empresa como caso ilustrativo de la investigación debe contener en su administración; esto sirvió para identificar y analizar las diferentes necesidades que se presentan en el área administrativa, por tanto, sustentó y fortaleció la información obtenida en la entrevista y encuesta.

## **6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio se realizó en las pequeñas empresas de restaurantes en la Playa El Zonte ubicada entre el kilómetro 52 y 53 ½ carretera El Litoral, municipio de Chiltiupán, departamento de La Libertad.

## **7. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Para el estudio se tomó a las pequeñas empresas de restaurantes en la Playa El Zonte, municipio de Chiltiupán, departamento de La Libertad.

### **Unidades de estudio:**

- Propietarios del Restaurante Olor de Mar, son quienes expresaron la inquietud de la problemática.
- Propietarios y/o personal administrativo de los restaurantes que conforman la zona de la playa El Zonte.

## **8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA**

### **a) Universo**

Para este caso según datos proporcionados por el Ministerio de Turismo en el departamento de La Libertad, municipio de Chiltiupán, playa El Zonte se encuentran 7 restaurantes clasificados como pequeñas empresas (clasificación realizada según número de empleados). Universo= 7 propietarios o personal administrativo de los restaurantes

El cual se detalla el nombre de los restaurantes, a continuación:

- Merendero El Teco
- Restaurante Costa Brava
- Restaurante Covana
- Restaurante El Vikingo
- Restaurante Casa Frida
- Restaurante Olas Permanentes
- Restaurante Olor de Mar

### **b) Muestra**

Dado que la población es pequeña y brindó la posibilidad de realizar un censo, es decir, obtener información de todos los individuos involucrados; por tanto, no se utilizó muestra.

## **D. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Después de obtener los datos mediante las encuestas se ordenaron y agruparon de forma sistematizada con la ayuda de software informáticos como Microsoft Excel lo cual facilitó la interpretación de los datos y convertirlos en información; mostrando tablas de frecuencia absoluta y porcentual, representación gráfica apoyado del objetivo de cada pregunta y análisis de los resultados. Dados los datos de manera más ordenada y de mayor facilidad para analizar se realizó la revisión general, limpieza y transformación de datos con el objetivo de resaltar información útil.

## **E. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES ADMINISTRATIVAS ACTUALES QUE AFECTAN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE EN EL MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**

A continuación, se presenta un diagnóstico de la situación actual en cada una de las etapas del proceso administrativo de la pequeña empresa de restaurantes en la Playa El Zonte, municipio de Chiltiupán, Departamento de La Libertad, el cual se elaboró mediante el análisis de la información obtenida en las técnicas de investigación utilizadas.

### **1. PLANEACIÓN**

De la encuesta realizada se muestra que el 57% dice conocer los componentes que involucra esta etapa del proceso administrativo y un 43% expresó desconocerlo (ver anexo II, pregunta 7). Es decir, hay administraciones que no se les ha dado respuesta a preguntas como: qué hacer, cómo, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo; determinar la brecha que va desde donde están hasta donde desean ir, y al no poseer estos elementos previamente elaborados se impiden el minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades que se puedan presentar. Por otra parte, en la entrevista realizada al propietario del caso ilustrativo se le pidió mencionar los componentes que incluye la planeación o lo que el considere incluye esta etapa, lo que se pudo evidenciar la falta de conocimiento sobre el campo de esta primera etapa administrativa (anexo III, pregunta 1) porque parece no poseer claridad sobre el significado de esta ni los elementos que la conforman.

#### **a) Misión**

Un 72% del total de administradores expresaron tener definida la razón de ser en las entidades que dirigen, es decir, conocen los fines por lo que existen y los recursos de los cuales disponen (anexo II, pregunta 17).

Mientras el propietario del Restaurante Olor de Mar manifestó no poseer una misión definida en el proceso de planeación de la empresa (anexo III, pregunta 17) además se observó que no existe material de apoyo para los empleados donde pueda visualizar este elemento (anexo IV criterio 1); por lo cual se determina que el 28% de empresas restantes que no cuentan con misión dentro de su administración incluyendo el caso ilustrativo necesitan determinar lo que desean lograr en período específico de tiempo para así proveer a los colaboradores un enfoque de que camino persigue la entidad.

### **b) Visión**

De la encuesta realizada un 72% de los entes expresó tener establecido lo que buscan en un futuro, aplicando las acciones y recursos necesarios (anexo II, pregunta 17). Por otro lado el propietario del caso ilustrativo expresó no poseer una visión dentro del proceso de planeación (anexo III, pregunta 17) y se observó no poseer un material gráfico o escrito que contemple este elemento (anexo IV, criterio 1), siendo este un componente urgente de realizar dado que es la imagen que los administradores plantean a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, para lograr esto es necesario proyectar las actividades actuales al futuro, brindando una a los clientes, empleados, proveedores y todos los que se involucren con las empresas, una expectativa de las mejoras que la entidad está buscando. Lo cual un 28% de las empresas no lo tienen dentro de su etapa de planeación.

### **c) Objetivos**

Un 72% de entidades mostraron tener establecidos objetivos (anexo II, pregunta 17); es decir un 28% de las empresas del sector tomando en cuenta al caso ilustrativo necesitan establecer resultados, situaciones o estados que pretendan alcanzar conociendo sus recursos disponibles en un lapso de tiempo, lo que servirá para establecer un curso a seguir, también como fuente de motivación y lo más importante que les permitan evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador y de esta forma conocer los puntos a mejorar.

Para el caso ilustrativo no expresó claridad en este punto y no poseerlo en su administración (anexo III, pregunta 17) además se observó que no cuentan con material donde se encuentre este elemento (anexo IV, criterio 1).

#### **d) Valores**

Del total de negocios encuestados el 86% manifestaron poseer valores en sus entidades (anexo II, pregunta 17) estas empresas sí cuentan con valores los cuales dirigen todas las actividades de sus empleados y propietarios.

En el caso de Olor de Mar al consultar sobre este punto mostró no dar importancia a este elemento, dado que no lo mencionó dentro de su proceso de planeación (anexo II, pregunta 17), además no se observó visible a los empleados o clientes este elemento (anexo IV, criterio 1). Un 14% de empresas no poseen valores que dirijan las acciones de todos dentro de la entidad, este porcentaje se traduce al equivalente de una empresa dentro del sector y de la cual se tiene seguridad que no cuenta con este elemento es el Restaurante Olor de Mar, ya que su propietario en la entrevista realizada lo expresó; por tanto esta empresa necesita determinar el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales deciden guiar sus actividades y afianzarlos en cada uno de colaboradores dentro de la organización.

#### **e) Políticas**

Los resultados de la encuesta realizada a los propietarios o administradores de la pequeña empresa de restaurantes de la zona seleccionada mostraron que un 71% cuentan con guías de acción en sus actividades, independientemente si poseen los demás elementos, si a esto agregamos un 29% que cuentan con todos los elementos suman un 100%, es decir, todas las empresas cuentan con políticas en sus entidades (anexo I, pregunta 17).

Sin embargo, el propietario de Olor Mar manifestó haber realizado ciertas directrices de comportamiento sin saber que estas son realmente políticas, y no brindar estas con exactitud y claridad en cualquier tipo de material de apoyo para los empleados (anexo IV, criterio 1); por ello se determina que necesita reforzar este punto.

#### **f) Procedimientos**

Un 72% de las personas encuestadas indicaron poseer procedimientos (anexo II, pregunta 17), este porcentaje de entidades del sector seleccionado tiene previamente elaborado la secuencia para efectuar cronológicamente las actividades incluyendo el método de cómo se realizarán.

En el caso ilustrativo la entrevista no mostró claridad ante este punto dado que no lo menciona dentro del proceso de planeación (anexo III, pregunta 17) además se observó que no se brinda una ayuda visual a los empleados para este elemento (anexo IV, criterio 1) debido a la ausencia de una determinación de los pasos lógicos a seguir en las tareas a desempeñar por los empleados. Se tiene que un 28% de administradores, incluyendo el caso ilustrativo, necesitan definir una secuencia de actividades en orden cronológico de las actividades a seguir de cada uno de los procesos necesarios dentro de las entidades, para así promover la eficiencia, determinando responsabilidades y evitar la duplicidad de trabajo.

#### **g) Presupuestos**

Un 86% de las personas encuestadas marcaron poseer presupuestos en sus administraciones (anexo II, pregunta 17), sin embargo, un 14% de empresas no poseen estimaciones monetarias del futuro, incluyendo gastos, costos y ganancias lo cual les impide determinar los recursos y flujos financieros que se deben comprometer para el cumplimiento de los objetivos. El propietario de Olor de Mar en la entrevista manifestó que necesita reforzar este elemento (anexo III, pregunta 22) ya que lo poseen, pero considera que las proyecciones que realizan no abarcan todos los elementos que deben incluir, debido a que sus estimaciones no son los resultados que obtienen.

#### **h) Estrategias**

Un 72% de los administradores encuestados manifestaron poseer estrategias en su etapa de planeación (anexo II, pregunta 17); es decir, existe un 28% de las empresas que necesitan definir en sus administraciones el conjunto de acciones necesarios para llevar a cabo los objetivos planteados.



De igual forma en el caso ilustrativo se observó que no se encuentra en las instalaciones del lugar algún tipo de material que contemple las estrategias de la entidad (anexo IV, criterio 1), además el propietario entrevistado no las incluye dentro del proceso de planeación de la empresa (anexo III, pregunta 17).

### **i) Programas**

Un 72% de los administradores entrevistados expresó practicar dentro de la empresa las labores previamente establecidas en programas (anexo II, pregunta 17), es decir, un 28% de los encuestados aún no trabajan bajo un esquema donde se establezcan la secuencia de actividades a seguir para alcanzar los objetivos. Dentro de este porcentaje se encuentra el caso ilustrativo pues según su propietario no conoce este elemento dentro de la etapa de planeación para su empresa, según como lo manifestó en la entrevista realizada (anexo III, pregunta 17) además se observó que no cuenta con un material de apoyo donde los empleados puedan guiarse y saber la secuencia de las actividades a seguir y el tiempo que debe tomar cada una (anexo IV, criterio 1). Esto genera que los objetivos que deseen lograr no sean alcanzados en el tiempo estipulado o que no sea posible lograrlos pues no tienen establecido el paso a paso para los resultados esperados.

## **2. ORGANIZACIÓN**

Al consultar a los responsables de la administración de las pequeñas empresas de restaurantes de la Playa El Zonte, expresaron el 43% si conocer los componentes de esta etapa del proceso administrativo y se encuentra en igual porcentaje la cantidad de encuestados que marcaron poseer todos los elementos de la organización en sus entidades. Sin embargo, existe un 57% que indicó no poseer claridad sobre los elementos involucrados en esta etapa (anexo II, pregunta 8), a pesar de ello solamente un 29% de los encuestados manifestó no poseer algún elemento de esta etapa (anexo II, pregunta 18). Por otra parte, en la entrevista al propietario del restaurante Olor de Mar tiene claridad ante los puestos de trabajo y la responsabilidad de cada uno dentro de la organización, pero son aspectos generales dejando de fuera ciertos aspectos a considerar, además no expresó la existencia de algún tipo de manual administrativo o reglamento interno para su entidad (anexo III, pregunta 18).

### **a) Organigrama**

De los siete encuestados se encuentra que cinco de ellos tiene una descripción gráfica de su estructura organización mostrando las líneas de mando a seguir, es decir, hay dos empresas que aún no han elaborado este componente en su organización (anexo II, pregunta 18); incluyendo al caso ilustrativo donde su propietario expresó tener claridad en las líneas de mando establecidas empíricamente, pero no se observó algún tipo de documento de ayuda visual para comprender este elemento (anexo IV, criterio 2).

### **b) Manuales administrativos**

En la encuesta realizada en las empresas seleccionadas la totalidad tienen en su organización algún documento que registre la información de la entidad, ya sea de la organización, de procedimientos o de políticas (anexo II, pregunta 18). Dentro de estas empresas se encuentra el Restaurante Olor de Mar, en la cual se observó poseer un material donde se registran políticas generales de la empresa, pero no se visualizó que este estuviera al alcance de todos los empleados y que fuera de apoyo para guiar las actividades de ellos (anexo II, criterio 4). Por tal, se encontró que es necesario que la administración realice documentos impresos que registren de forma sistemática y precisa la información sobre las tareas de los puestos de trabajo, de la evaluación del desempeño, de los lineamientos de carácter general para desarrollar las actividades de ventas, recursos humanos, entre otros; principalmente el área de procesos tal como lo expresó el propietario entrevistado (anexo III, pregunta 23) y de esta manera hacer posible que el personal desarrolle las actividades según los objetivos planteados.

### **c) Reglamento interno**

Del total de encuestados un 72% indicó poseer reglamento interno que regule el comportamiento de todo el personal dentro de las entidades en estudio (anexo II, pregunta 18), el resto manifestaron no tener un reglamento interno formalmente documentado, pero sí llevar a la práctica ciertas reglas.

Este es el caso de Olor de mar donde se visualizó la presencia de algunas normativas (anexo IV, criterio 3); sin embargo, el propietario entrevistado no lo manifiesta dentro su proceso de organización (anexo III, pregunta 18).

### **3. DIRECCIÓN**

En la encuesta realizada a los responsables de la administración de las empresas seleccionadas resultó que el 43% posee claridad en la ejecución sobre los componentes de la dirección dentro del proceso administrativo y un 57% indica dificultades al ejecutar los elementos que forman esta etapa (anexo II, pregunta 9). Para el caso ilustrativo expresaron ser esta etapa la que ejecutan con mayor claridad en su empresa debido a que consideran conocer a mayor profundidad (anexo III, pregunta 3).

#### **a) Toma de decisiones**

Respecto a la toma de decisiones un 85% indicaron poseerla en su entidad que dirigen (anexo II, pregunta 19), todos coinciden en que esta es necesaria y obligatoria en todas las empresas, pero en muchos casos no se da la forma correcta o en una manera que beneficie al logro de los objetivos propuestos, el resto de las personas encuestadas expresaron tener confusión ante el proceso de toma de decisiones. Para el caso ilustrativo manifestó realizar este componente en su empresa (anexo III, pregunta 19), sin embargo, en muchas ocasiones consideró no haber tomado la mejor decisión y necesitar un método o una herramienta que ayude a mejorar la toma de decisiones en su entidad (anexo III, pregunta 24).

#### **b) Motivación**

La totalidad de las personas encuestadas mostraron tener claro el elemento de la motivación dentro de su proceso administrativo (anexo II, pregunta 19); todos los administradores encuestados conocen la relevancia del impacto que tiene este componente en una empresa, es decir, todos los administradores del sector llevan a cabo alguna actividad para motivar la conducta de sus empleados a mantener un ámbito laboral agradable y estable.

Este es el caso del propietario del Restaurante “Olor de Mar” quien expresa no ser un profesional de la temática o tener un conocimiento amplio sobre este componente, sin embargo considera que de importancia ejecutar acciones que alienten a los empleados a obtener buenos resultados, pero lo lleva a cabo solo al área gerencial de su organización (anexo II, pregunta 3) lo cual se pudo apreciar en los demás empleados, dado que algunos podía observarse con desanimado al momento de realizar sus actividades (anexo IV, criterio 7).

### **c) Supervisión**

En este punto el 100% de los encuestados resultaron tener conocimiento sobre supervisar las actividades diarias dentro de sus entidades a cargo (anexo II, pregunta 19), es decir, comprenden la necesidad de ejercer una inspección del trabajo realizado por las otras personas con la finalidad de la utilización racional de los recursos disponibles en la empresa; el caso ilustrativo seleccionado el propietario indicó tener dificultades para realizar este componente dado que él no permanece todo el tiempo dentro del restaurante y a quien delegan esta actividad lo hacen enfocándose en la satisfacción de los clientes sin abarcar más objetivos como el uso eficiente de los recursos o la motivación del personal (anexo III, pregunta 19).

### **d) Comunicación**

Del total de los encuestados el 71% manifestó comprender todo lo implicado en la comunicación en sus empresas (anexo II, pregunta 19), sin embargo, el resto de administradores presentaron falta de conocimiento sobre este elemento, por lo cual se podría suponer tienen fallos en la comunicación dentro de sus empresas.

El propietario entrevistado del Restaurante Olor de Mar no reconoce la importancia de este punto dentro de su proceso administrativo (anexo III, pregunta 19) dado que dentro de la etapa de dirección indicó solamente poseer los elementos de motivación y supervisión. Lo cual se evidenció en la falta de comunicación que poseen los empleados entre sí (anexo IV, criterio 5), no se observó a ningún empleado apoyándose o transmitiéndose información como por ejemplo de los clientes o de algunos detalles como el aseo de los baños.

### **e) Liderazgo**

El 85% de los encuestados administradores o propietarios de las pequeñas empresas de restaurantes de Playa el Zonte, dijeron considerarse líderes en las empresas que tienen a su cargo debido al conocimiento que tenían sobre este elemento (anexo II, pregunta 19), sin embargo el resto que indicaron tener una falta de claridad ante el desarrollo de ser líder, podría enfrentar dificultades en sus entidades dado que no conocen la forma de influenciar el comportamiento de sus empleados por medio de sus habilidades. Tal es el caso del propietario de Olor de Mar, quien no manifestó importancia ante este elemento dentro de su proceso de dirección (anexo III, pregunta 19), además por su ausencia dentro de las actividades diarias de la empresa no se apreció siendo líder en su organización (anexo IV, criterio 6); sin embargo el propietario indicó, fuera de la entrevista realizada, si considerarse líder pues por medio de actividades como enseñar las recetas a sus cocineros, mostrar a sus meseros como atender a los clientes de una manera que le permitió colocarse como un líder, ganándose la confianza de cada uno de sus empleados, considera que por medio del ejemplo y una personalidad segura ha logrado colocarse como líder en su empresa. Es decir, al inicio de la carrera del restaurante el propietario considera haberse posicionado como líder, pero no considera importante el hacer de esto algo constante; de dedicarle a diario tiempo como líder dentro de su organización.

## **4. CONTROL**

De todas las etapas del proceso administrativo esta es donde los encuestados presentan menor nivel de conocimiento dado que solamente el 29% de los administradores indicaron poseer claridad sobre los componentes que influyen en esta etapa, el resto indicó desconocer sobre la ejecución de los elementos de esta (anexo II, pregunta 10). El propietario del caso ilustrativo expresó no tener conocimiento sobre este concepto, en consecuencia, que no conoce los elementos de esta etapa (anexo III, pregunta 4), por tal se considera no se ejecuta ninguno de los elementos de esta etapa y se evidenció en la observación directa, ya que no se encontró, durante el tiempo de la visita, que los administradores realizaran algún tipo de actividad para ejecutar esta etapa (anexo IV, criterio 8).

### **a) Control presupuestario**

El 71% de los encuestados mostraron sí tener control presupuestario en sus empresas, es decir, por medio de presupuestos les permite controlar todas las funciones de la empresa; sin embargo, un 29% indicó no tener control presupuestario en sus entidades a cargo (anexo II, pregunta 20). En el Restaurante Olor de Mar el propietario expresó intentar tener este tipo de control en los pocos presupuestos que realiza, pero considera no abarca todas las funciones de la empresa, sin embargo, no se observó que se implementara alguna actividad de control de este tipo dentro de la entidad (anexo IV, criterio 8). Lo que se traduce como una ausencia de este elemento en el proceso administrativo de la empresa.

### **b) Control no presupuestario**

Del total de encuestados el 57% resultaron tener en sus entidades a cargo controles no presupuestarios, sin embargo, un 43% indicó no poseerlos en las actividades administrativas debido a la falta de claridad en su ejecución (anexo II, pregunta 20). Para el caso de Olor de Mar expresó no tener claridad en el concepto y por tal se considera no se realiza en la empresa (anexo III, pregunta 4).

### **c) Control financiero**

El 43% del total de encuestados indicaron poseer controles financieros, es decir, estudian y analizan los resultados reales de las empresas que tienen a su cargo, sin embargo, un 57% no realiza este tipo de control en sus entidades por falta de conocimiento en la realización de este elemento (anexo II, pregunta 20). Para el caso de Olor de mar expresó el entrevistado si realizarlo, pero no de manera eficaz y no en todos los ámbitos necesarios dado que carece de información para realizarlo; él lo llamo retroalimentación (anexo III, pregunta 4) a lo que manifestó era dar una comparativa de los resultados obtenidos con lo que él esperaba para así determinar las fallas que se hayan presentado durante el período de tiempo en análisis.

Finalmente se puede decir que las empresas en estudio no cuentan con un plan de gestión administrativo en su totalidad que permita tomar decisiones.

## **F. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. ALCANCES**

- El desarrollo de la investigación permitió la realización de un diagnóstico de la situación en que se encontraba la gestión administrativa de las pequeñas empresas de restaurantes de la Playa El Zonte.
- Dado lo antes mencionado, fue posible realizar un diagnóstico de las dificultades administrativas que afectan la toma de decisiones de las pequeñas empresas de restaurantes del sector seleccionado.

### **2. LIMITACIONES**

- Surgió la necesidad de trasladarse a la Playa El Zonte para realizar la encuesta mencionada para la investigación, sin embargo, no todos los propietarios y/o administradores poseían el tiempo inmediato para contestar el cuestionario, por tal se les proporcionó cierta cantidad de días para retirar el cuestionario completamente contestado; esto retrasaba el proceso pues no permitía realizar el diagnóstico respectivo al estudio, deteniendo la investigación.
- Se presentaron inconvenientes en la realización de la entrevista al propietario del caso ilustrativo, pues para esto se necesitaba la disposición de cierto tiempo considerable, por lo que hubo necesidad de reprogramarla.

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

- a) Expuesto lo anterior se concluye que no cuentan con un plan de gestión administrativo que contribuya a la toma de decisiones en las pequeñas empresas de restaurantes de la Playa El Zonte, municipio de Chilitupán, departamento de La Libertad.
- b) La mayoría de las organizaciones desarrollan los elementos de la etapa de planeación, sin embargo, es necesario mejorar la cobertura dentro de la empresa, es decir, que abarquen todas las actividades y sean del conocimiento de todos los empleados de la entidad; y de esta forma obtener que todos los empleados enfoquen sus esfuerzos al logro de los objetivos propuestos según lo planeado. A excepción del caso ilustrativo quienes poseen pocos componentes de esta etapa del proceso administrativo y es de importancia que se realicen.
- c) En cuanto a la etapa de organización, la mayoría de las empresas consultadas cuentan con la elaboración de los componentes de ésta, sin embargo, no se encuentran a disposición de los empleados, situación que conlleva a que el personal de cualquier compañía no efectúe sus labores coordinadamente; por lo que frecuentemente se enfrentan a problemas de coordinación en el trabajo que realizan.
- d) La mayoría de las entidades en estudio ejecutan los componentes de la dirección, pero siguiendo un proceso empírico, dado que poseen claridad sobre el concepto de cada uno de los elementos, pero no a profundidad, conocen que esta etapa es un proceso obligatorio y necesario, sin embargo, no conocen la forma de cómo ejecutarlo correcta y oportunamente.
- e) Se determinó que un porcentaje escaso de administradores encuestados aplican el control de las ventas, verificación de alcances de metas mensuales, por mencionar algunos, pero no lo poseen de forma completa, lo que les afecta en la consecución de los resultados que han planificado, ni lo utilizan como herramienta administrativa para comparar los resultados obtenidos con los esperados.



## 2. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda que las entidades en estudio dispongan de un plan de gestión administrativo que contribuya a la toma de decisiones en las pequeñas empresas de restaurantes de la Playa El Zonte, municipio de Chiltiupán, departamento de La Libertad, para lo cual se deben tener en cuenta los documentos propuestos en la presente investigación.
- b) Se recomienda al caso ilustrativo y a los demás restaurantes que lleven a la práctica para todas las áreas de la compañía los componentes correspondientes a la etapa de planeación propuestos en la investigación, a fin de que orienten el desempeño de sus operaciones diarias en cada uno de los departamentos funcionales que la integran.
- c) Se propone a las entidades en investigación que completen los elementos de la organización correspondiente a sus procesos administrativos y los hagan del conocimiento a todo su recurso humano disponible para así facilitar y coordinar la ejecución de las diversas actividades; ya sea por medio de documentos escritos o digitales, colocar material de apoyo visual como el organigrama dentro de las instalaciones donde llevan a cabo sus labores.
- d) Se sugiere a los propietarios y/o administradores de las empresas en indagación implementen la etapa de la dirección que involucre el proceso de toma de decisiones que contribuya a elegir alternativas de acuerdo a las condiciones cambiantes del mercado así como evaluar la ampliación del sistema de incentivos, incorporando elementos que motiven a los empleados a trabajar por los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar; ejercer técnicas por medio de las cuales se establezca como líder dentro de su organización y establecer formas de comunicación adicionales a las que ya poseen como redes sociales, memorándum, correos electrónicos, radios, entre otros; los cuales además de ser masivas son más rápidas y generan menores costos.
- e) Se recomienda a todas las empresas en estudio incluyendo el caso ilustrativo, diseñar herramientas de control administrativo en todas sus áreas funcionales con el fin de que optimicen la utilización de los recursos para alcanzar una adecuada gestión administrativa.

**CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE RESTAURANTES EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”. CASO ILUSTRATIVO.**

**A. ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO**

**1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta un plan de gestión administrativo para las empresas en estudio, con el cual se espera contribuir al fortalecimiento de la planeación y las demás etapas del funcionamiento gerencial, a través del diseño de las herramientas administrativas que sirvan para facilitar las diversas actividades operativas en estas entidades. Así mismo, la implementación ayudará a la toma de decisiones que mejoren el aprovechamiento de los recursos teniendo guías de acción claras sobre el negocio y la manera de operarlo.

**2. OBJETIVOS**

**GENERAL**

- Diseñar un plan de gestión administrativo que contribuya a la toma de decisiones en la pequeña empresa de restaurantes en la Playa El Zonte, municipio de Chiltiupán, departamento de La Libertad.

**ESPECIFICOS**

- Elaborar la misión y la visión, así como sus valores organizacionales para que todo el equipo se sienta identificado y parte de la empresa, lo cual permita mayor compromiso de todo el recurso humano con los objetivos de esta.

- Diseñar el organigrama de la empresa, el cual permita detallar el puesto que desempeña cada persona dentro de la misma logrando así que todos conozcan sus responsabilidades y funciones dentro de él, permitiendo una mayor eficiencia en el desempeño del recurso humano.
- Elaborar los distintos manuales administrativos de procedimientos, políticas y descripción de puestos que muestren los lineamientos sobre los cuales se debe regir el trabajo y con esto se logre unificar la forma de realizar las tareas en cada puesto y así mismo los estándares de cada uno.
- Proponer técnicas y herramientas de motivación organizacional y comunicación que puedan ser aplicadas para todas las personas en los diferentes puestos de trabajo, con lo cual se logre aumentar la eficiencia en las actividades diarias y el cumplimiento de metas, así como la comprensión de toda la información que se necesite transmitir en las diferentes áreas.
- Sugerir herramientas de control que permitan verificar el cumplimiento de los resultados de acuerdo con la planeación realizada y poder realizar medidas de acción en caso de ser necesario.

### **3. ESTRATEGIAS**

La propuesta del plan de gestión administrativo pretende lograr los objetivos planteados con anterioridad a través de las siguientes estrategias:

- Describir cada uno de los elementos de la planeación que le permitan a la empresa desarrollar esta primera etapa de la gestión administrativa sobre la cual se construyen las bases principales para llevar a cabo la identidad del negocio.
- Desarrollar todos los manuales administrativos en conjunto con los demás elementos de la etapa de la organización, los cuales van a permitir la aplicabilidad del plan sobre las diversas áreas de la empresa.

- Llevar a la práctica las propuestas de las técnicas y las herramientas de motivación organizacional y comunicación, además de todas aquellas que formen parte de la etapa de dirección.
- Verificar el cumplimiento de los resultados de acuerdo con los planes establecidos previamente y en base a esto poder tomar decisiones.

## **B. PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA RESTAURANTE OLOR DE MAR (CASO ILUSTRATIVO)**

A continuación, se presentan todas las etapas del plan de gestión administrativo, así como los elementos que lo componen.

### **1. PLANEACIÓN**

#### **a) Misión**

“Somos un restaurante de cocina fusión que buscamos sorprender el paladar de nuestros clientes creando platillos únicos, garantizando escapar de la rutina hacia una experiencia extraordinaria; comprometidos con los principios medioambientales, ecológicos y sociales, apoyamos el desarrollo, la calidad de vida humana y la realización personal de todos nuestros colaboradores”.

#### **b) Visión**

“Ser reconocidos a nivel nacional con proyección internacional como el restaurante líder de cocina fusión, que brinde la mejor y más innovadora gastronomía, apasionados por ofrecer excelencia en el servicio al cliente, sustentabilidad ecológica, evolución tecnológica y la mejor experiencia de trabajo para todo nuestro equipo”.

### c) **Objetivos**

#### i) *Recursos humanos*

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento general del reclutamiento y selección, Evaluación del Desempeño, Acciones de Personal, Capacitación y Desarrollo; Planillas, Bienestar Social y Relaciones Laborales en base a las Leyes.
  
- Realizar de manera eficiente los procesos de reclutamiento y selección del personal cuyo fin sea dotar de la cantidad y calidad de personas idóneas para los puestos de trabajo vacantes.
  
- Desarrollar capacitaciones, las cuales permitan mantener una fuerza de trabajo capacitada de modo que todo el recurso humano aprenda nuevas habilidades que pueden mejorar sus niveles de producción, minimizar errores, aumentar la confianza del personal y crear un mejor ambiente de trabajo.
  
- Fomentar programas para revisar la estructura de pagos, rediseñar planes de carrera y financiar continuamente cursos de aprendizaje.
  
- Proveer un ambiente organizacional de desarrollo y satisfacción para todo el recurso humano, de forma tal que les permita a los colaboradores progresar en base al mérito, aptitudes y habilidades.
  
- Llevar a cabo las actividades de formalización de contrataciones, pagos de nómina, pago a terceros por beneficios sociales y beneficios de ley, despidos y liquidaciones.
  
- Realizar continuamente el estudio de las condiciones de trabajo y los riesgos laborales, para implementar acciones de seguridad y prevención de riesgos, condiciones inseguras y enfermedades ocupacionales.

*ii) Administración general*

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con los que cuenta la empresa, en búsqueda de mejoras de los métodos de trabajo y dirección para que esta logre alcanzar los objetivos.
- Velar por hacer cumplir de una forma eficiente y eficaz los objetivos propuestos visualizando a la empresa con una perspectiva amplia del entorno en el cual se desarrolla.
- Evaluar cada uno de los procesos administrativos, financieros y contables analizado con determinación, monitoreando cada acción y cada tarea que se realiza en el campo empresarial, haciendo un seguimiento continuo y evaluando el estado en que se encuentra cada una de ellas.

*iii) Comercialización*

- Innovar el menú incorporando nuevos platillos que cumplan con las expectativas y los gustos de los clientes.
- Establecer alianzas estratégicas comerciales con proveedores de materia prima necesaria para la elaboración de los alimentos y bebidas que puedan satisfacer la demanda de estos.
- Atraer nuevos clientes a través de la publicidad por medio de las redes sociales y por medio de la experiencia personal de compra que cada uno de los clientes han disfrutado.
- Fidelizar a los clientes, brindándoles calidad en el servicio al cliente, alcanzar y sobre pasar sus expectativas y necesidades.
- Buscar expandirse hacia nuevos destinos, manteniendo su mercado objetivo.

- Mantener precios que relacionen su calidad, servicio y garantía que sobrepasen la experiencia del cliente y sean competitivos en el mercado.

#### *iv) Financiero*

- Lograr una tasa de rentabilidad del 10% sobre las ventas.
- Contar con un sistema presupuestario que permita a la empresa controlar sus ingresos y gastos y de esta manera proyectar de una mejor manera sus recursos financieros.
- Hacer un análisis de los estados financieros para identificar las áreas en las cuales se pueden reducir gastos que no afecten el correcto funcionamiento de la empresa.
- Mantener una adecuada gestión de los inventarios que permitan el control de éstos y a su vez el uso eficiente.

#### **d) Valores**

- **Pasión:** Nos entregamos a nuestros clientes, a lo que hacemos y lo que somos, buscando la excelencia continua.
- **Integridad:** Buscamos ser un restaurante fiel a nuestros principios ecológicos, sociales y culturales que ofrezcan calidad en la experiencia.
- **Creatividad:** Generamos ideas originales que nos permitan vernos y hacernos sentir diferentes frente a lo que hacemos y entregamos.
- **Honestidad:** Actuamos fomentando acciones éticas y profesionales en todas las actividades que realizamos hacia los clientes y todos nuestros colaboradores.
- **Humildad:** Reconocemos y asumimos nuestros compromisos con la mejor actitud hacia la mejora y la integridad por solucionar las fallas que se presenten.

- **Trabajo en equipo:** Realizamos todas las labores fomentando la cooperación en las actividades, promoviendo el trato justo y la comunicación abierta entre todo el equipo.

#### **e) Políticas**

Con el objetivo de presentar una visión en conjunto de la empresa, precisar normas generales para llevar a cabo las acciones que deben desempeñarse, tener un instrumento útil para la orientación e información del personal y así mismo servir como base para dirigir los esfuerzos en conjunto de todo el recurso humano, se propone un Manual de Políticas, el cual contiene todos los lineamientos que dirigirán el funcionamiento eficiente de la empresa. (Ver anexo N° 5).

#### **f) Procedimientos**

Con la finalidad de facilitar y comprender mejor el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa, se ha realizado el manual de procedimientos para la siguiente actividad:

1. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal (Ver anexo N° 6).

#### **g) Reglas**

Con el objetivo de que se cumplan todos los protocolos establecidos por las gerencias del restaurante, se propone un reglamento interno de trabajo. (Ver anexo N°9).

#### **h) Programas**

Para cumplir el propósito de establecer la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse en el restaurante Olor de Mar para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes, así como los recursos a utilizar, se presenta un ejemplo en el



anexo N° 8 bajo el supuesto que se ha de utilizar dicho formato para planificar de la misma manera todas las actividades a realizar.

**i) Estrategias**

**i) Recursos humanos**

- Desarrollar la cultura organizacional, a través de actividades creativas que involucren y permitan a todo el equipo sentirse identificados con la filosofía de la empresa, lo cual generará mayor compromiso y sentido de pertenencia.

**Objetivo:** Comprometer a los colaboradores con la filosofía de la empresa.

Proyectos	Responsable	Costo
Limpieza de Playa El Zonte, incentivando al cuidado del Medio Ambiente.	Gerente de Recursos Humanos	Gratuito, la participación a este evento será voluntario
Dinámicas de integración y trabajo en equipo antes de iniciar las actividades diarias.	Gerente de Servicio	\$25.00, para la compra de herramientas sencillas para el desarrollo de las dinámicas.
Realización de “Convivio Navideño”	Gerente de Recursos Humanos	\$3,500.00

- Proporcionar prestaciones laborales adicionales a las que la ley ofrece como bonos por cumplimiento de metas que sean pagados periódicamente, así como también compensaciones anuales de logros por desempeño.

**Objetivo:** Satisfacción económica de los colaboradores por su desempeño.

Proyectos	Responsable	Costo
Bono económico por empleado del trimestre, según su desempeño (participando los puestos del área de servicio al cliente y el área de cocina)	Jefe de Cocina y Jefe de Servicio al cliente	\$100.00 para cada empleado por trimestre.
Descuento de compra para todos los colaboradores	Gerente General	15% del consumo

- Brindar reconocimientos personales no económicos, en función de reconocer el esfuerzo, la actitud y el desempeño de los colaboradores cuando lo ameriten.

**Objetivo:** Satisfacción no económica de los colaboradores por su desempeño.

Proyectos	Responsable	Costo
Reconocimiento escrito de empleado del trimestre, según su desempeño (participando los puestos del área de servicio al cliente y el área de cocina)	Jefe de Cocina y Jefe de Servicio al cliente	Impresiones anuales \$30
Reconocimiento escrito y público en evento “Convivio Navideño” además de incluirlo en el mural informativo por empleado del año	Gerente de Recursos Humanos	\$20.00

(participando todos los empleados exceptuando cargos gerenciales)		
---	--	--

- Implementar capacitaciones de formación y desarrollo por puesto de trabajo con el fin de informar, fomentar y garantizar el aprendizaje continuo que permita un desempeño eficiente del trabajo.

**Objetivo:** Mantener en constante capacitación a todo el equipo.

Proyectos	Responsable	Costo
Capacitación de manipulación de alimentos acreditado por el Ministerio de Salud a todo el personal de limpieza	Gerente de Recursos Humanos	\$500.00
Capacitación para personal de cobro y facturación (Cajeros y contador)	Gerente de Recursos Humanos	\$400.00
Capacitación de Liderazgo (Jefes de áreas)	Gerente de Recursos Humanos	\$1500.00

*ii) Comercialización*

- Analizar continuamente los precios en función de la calidad del producto/servicio en relación con la competencia que se traduzca en ventaja competitiva para el negocio.

**Objetivo:** Asegurar un buen manejo de precios en función de la calidad.

Proyectos	Responsable	Costo
Encuesta a clientes: Realización de encuesta al cliente sobre la calidad del producto y servicio en relación al precio, obteniendo una pequeña regalía para atraer la atención del cliente para su realización.	Gerente de Mercadeo	\$350.00 para compras de premios para los clientes.

- Dar seguimiento continuo a la actualización de publicaciones en redes sociales e innovar la información en la página web, para que ambos funcionen como referentes modernos para los clientes y de esta manera atraer nuevos y fidelizar a los ya existentes.

**Objetivo:** Crecer en la digitalización de la información de su marca.

Proyectos	Responsable	Costo
Realizar concursos en redes sociales que interactúen los clientes y se identifiquen con la empresa.	Gerente de Mercadeo	\$400.00 para regalías a los clientes ganadores de concursos.

Innovación constante de la información de la página web.	Encargado de Redes Sociales	\$200.00
Contratación mensual de influencers para compartir contenido del restaurante en las redes sociales.	Influencers contratadas	\$200.00 mensuales.

- Buscar continuamente la innovación de la imagen empresarial con el fin de mostrar al público evolución constante y presentación a la vanguardia.

**Objetivo:** Mostrar evolución constante de la imagen empresarial hacia los clientes externos e internos.

Proyectos	Responsable	Costo
Imagen moderna a la vista pública: para esto se incluirá los detalles vanguardistas de la decoración.	Gerente administrativo	\$100 en mantenimiento de la decoración.
Fotografías de todos los platillos.	Encargado de redes sociales.	\$100 en publicidad.

- Realizar eventos en el restaurante como degustaciones del chef, cuyo fin sea dar a conocer los productos que ofrecen y estos a su vez sean conocidos no solamente por las personas visitantes sino por otra parte del mercado potencial.

**Objetivo:** Atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Proyectos	Responsable	Costo
Degustaciones mensuales en centros comerciales o ferias donde se logren alianzas para dar a conocer el restaurante.	Gerente de Mercadeo	\$1,000.00
Asistencia a la radio para dar a conocer el restaurante.	Gerente de mercadeo	\$200.00 (por pago de espacio en la radio) y \$200.00 (en platillos elaborados para llevar degustación).

Ver presupuesto final de comercialización (anexo #14)

### iii) *Financieras*

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.

**Objetivo:** Mantener un análisis mensual para prevenir cambios o establecer nuevas estrategias.

Proyectos	Responsable	Costo
Análisis mensual	Contador de la empresa	\$25.00 extra al salario del mes.

- Tener una estructura financiera de tipo conservadora por el lado del financiamiento, es decir tener un bajo porcentaje de pasivos corrientes, con un menor riesgo, aunque eso implique menor rentabilidad.

**Objetivo:** Controlar el financiamiento a través del seguimiento continuo de los pasivos corrientes.

Proyectos	Responsable	Costo
Análisis mensual	Contador de la empresa	\$15.00 extra al salario mensual.

- Elaborar presupuesto de gastos de venta y de administración para un periodo de un año.

**Objetivo:** Controlar los gastos de venta y administración a través de un presupuesto.

Proyectos	Responsable	Costo
Elaboración del presupuesto anual.	Contador de la empresa	Ninguno. Es parte de una nueva función que va a desarrollar el contador, por lo tanto, ya está incluido en su salario.

- Administrar de forma eficiente el efectivo de caja con el objetivo de aumentar la liquidez de la empresa.

**Objetivo:** Implementar mejoras en la administración del efectivo.

Proyectos	Responsable	Costo
Análisis semanal de la administración del efectivo.	Contador de la empresa	Ninguno. Es parte de una nueva función que va a desarrollar el contador, por lo tanto,

		ya está incluido en su salario.
--	--	---------------------------------

*iv) Operativas*

- Considerar y estudiar el entorno operativo de la empresa, en el momento real como en la proyección a futuro, a fin de detectar las oportunidades y amenazas existentes.

**Objetivo:** Implementar mejoras a nivel operativo que permitan a la empresa mayor eficiencia.

Proyectos	Responsable	Costo
Desarrollo del análisis FODA con los gerentes de todas las áreas.	Gerentes de todas las áreas.	Ninguno. Es parte de sus funciones gerenciales.

- Conocer las prioridades del sector empresarial en el que interactúa la empresa, a fin de determinar las ventajas competitivas a alcanzar.

**Objetivo:** Detectar necesidades fundamentales en el sector para implementar ventajas que hagan competitiva a la empresa.

Proyectos	Responsable	Costo
Análisis mensual de la competencia.	Gerentes de todas las áreas.	Ninguno. Es parte de sus funciones gerenciales.

- Determinación de los clientes potenciales y el cómo llegar a ellos.

**Objetivo:** Detectar posibles clientes que ayuden al negocio a crecer rápidamente.



Proyectos	Responsable	Costo
Construcción de una cartera de clientes.	Gerente de mercadeo.	Ninguno. Es parte de sus funciones gerenciales.

- Conocer los niveles de demanda y la satisfacción de la misma.

**Objetivo:** Determinar la demanda del negocio y así mismo su satisfacción.

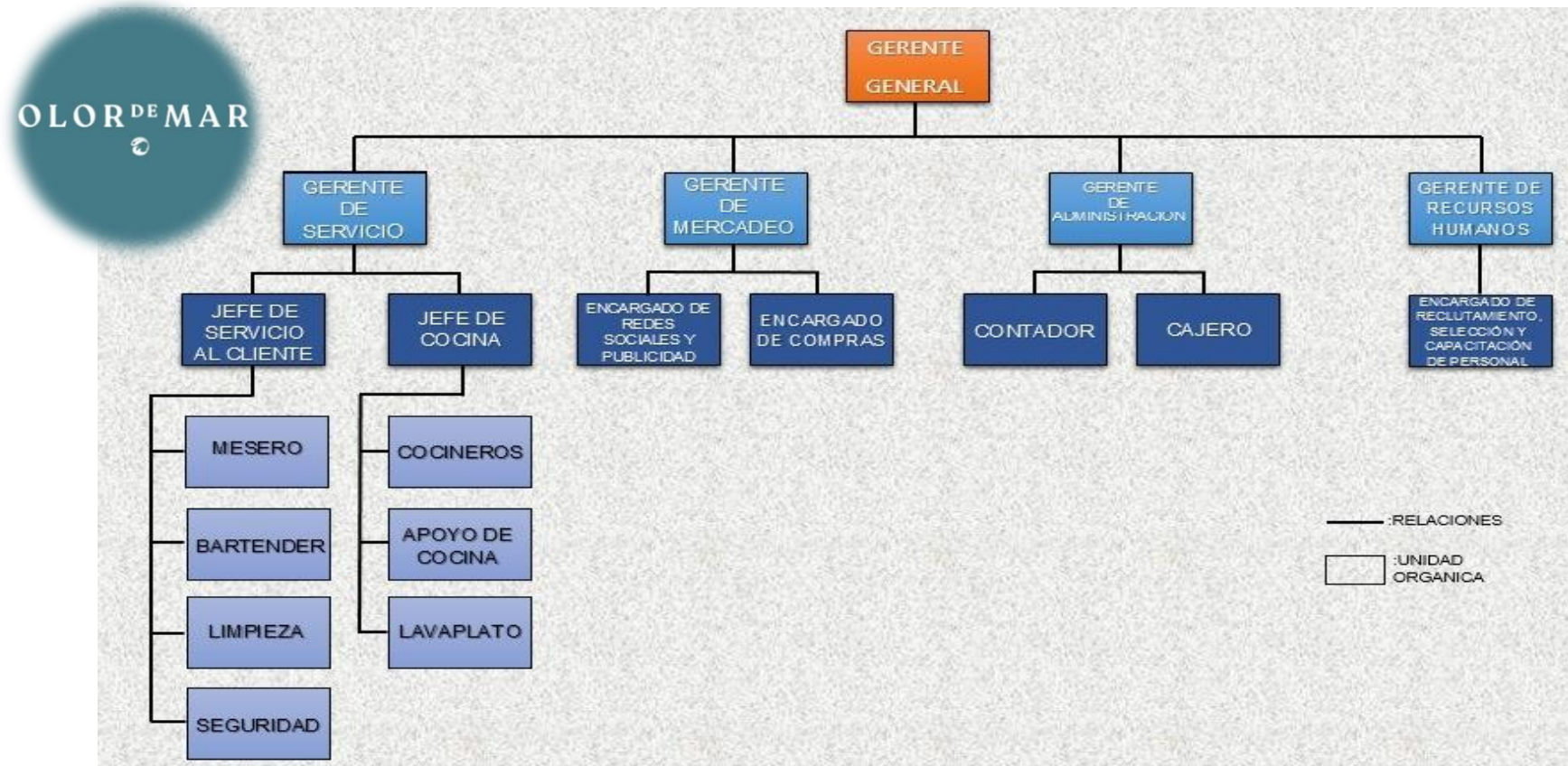
Proyectos	Responsable	Costo
Analizar mensualmente los niveles de ventas por semanas para detectar horas pico de ventas, así como días importantes.	Gerente de mercadeo	Ninguno. Es una nueva función de su puesto.

## 1. ORGANIZACIÓN

### a) Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para Restaurante Olor de Mar.

#### ORGANIGRAMA RESTAURANTE OLOR DE MAR



Fecha de elaboración: 10/01/2020

Elaborado por: Grupo de investigación

Autorizado por: Gerente General

## **b) Manuales administrativos**

Luego de haber establecido los planes administrativos, es necesario disponer de herramientas directrices, que permitan la asignación de las funciones y responsabilidades al personal de la empresa, mediante las cuales obtengan a la vez los objetivos organizacionales que contribuyan al aumento de la eficiencia en el desempeño de las actividades, en consecuencia, se elabora la propuesta de los siguientes manuales administrativos:

- i. Manual de Bienvenida*
- ii. Manual de organización*
- iii. Manual de procedimientos*
- iv. Manual de reclutamiento, selección y contratación*
- v. Manual de entrenamiento*

## **c) Reclutamiento, selección y contratación de personal**

En este apartado se explica el proceso del reclutamiento, selección y contratación como su título lo menciona. (Ver anexo n°11)

## **2. DIRECCIÓN**

Para lograr que se cumplan los objetivos del plan de gestión administrativo en el restaurante Olor de Mar, es indispensable ejecutar una dirección capaz de mantener al equipo enfocado en las metas de la organización, delegar actividades en otros facilitando los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso manteniendo al equipo motivado en todo momento ya que existen circunstancias que puede hacer caer el dinamismo, además de comunicar a los miembros de todo el equipo cualquier tipo de información en el momento oportuno y velar que se haga por los canales apropiados. Para lo anterior mencionado se describen los siguientes elementos que permitirán una dirección efectiva.

### a) Liderazgo

Para llevar a la práctica este elemento es necesario que los gerentes y mandos medios tengan el compromiso de realizar actividades que promuevan la participación de los miembros de todo el equipo y así mismo desarrollar sus funciones con habilidades que incentiven al equipo a desempeñar su trabajo con las siguientes características:

- **Carismático:** Realizar el trabajo con carisma permite ganarse la confianza del equipo de trabajo y que cada persona saque lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa.
- **Organizado:** Un trabajo organizado requiere que el líder deba saber manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición. Deberá tener todo bajo control y estar atento a futuros conflictos que puedan surgir y tener buena capacidad de reacción, así como de resolución de problemas.
- **Visionario:** No se trata únicamente de tener una buena idea sino de que esta sea única y encima poder llevarla a cabo. La participación a través de la lluvia de ideas promueve poder adelantarse a los problemas, detectar oportunidades y querer mejorar continuamente.
- **Comunicativo:** Dentro del equipo debe promoverse la comunicación efectiva para todos los miembros del equipo. Esta característica le va a permitir a los trabajadores “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva, así como crear lazos de compañerismo.
- **Entusiasta:** Un trabajo hecho con entusiasmo transmite una mentalidad positiva tanto para los gerentes como para la organización.
- **Resolutivo:** El líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Y los quiere rápido. Debe poner solución a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva. Toma decisiones, es valiente y no se esconde ante sus posibles

consecuencias y también enseña a los demás a tener el valor de aprender a tomar decisiones por sí solos.

- **Disciplinado:** Las labores deben realizarse con esta característica sobre la cual el líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiere. Es comprensivo sí, pero no es blando ni se empequeñece ante los problemas. Debe saber transmitir la exigencia no sólo a su equipo de trabajo sino también a sí mismo.
  
- **Creativo:** En toda actividad el liderazgo debe rebosar creatividad para proponer soluciones innovadoras. El líder tiene que ser atrevido y poder ver situaciones desde nuevas perspectivas. Un líder creativo es capaz de fomentar ideas novedosas y enfrentarse a los riesgos que estas puedan generar, permitiendo que su equipo de trabajo aprenda a trabajar bajo la misma forma.
  
- **Negociador:** Las funciones de trabajo en ocasiones deben ser desempeñadas por las personas dentro de la organización con las habilidades de ser negociadores que tratan con clientes, empleados, proveedores etc. través de la persuasión y la convicción. El líder da el ejemplo presentando sus argumentos de forma que consigue ganarse la atención de la otra parte y por lo tanto enseña al resto de colaboradores.
  
- **Honesto:** La última pero no menos importante. La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier acción que desempeñen los miembros del equipo. Si el equipo detecta honestidad en su jefe, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada.

## **b) Comunicación**

Otro elemento importante de la dirección es la comunicación, para llevarla a cabo se presentan a continuación algunas sugerencias que la faciliten.

- Siempre se debe escuchar con atención antes de hablar, es la mejor manera de recibir o dar mensajes y saber si estos fueron comprendidos
- Buscar la manera en la que la comunicación jefe-empleado sea lo más fluida posible.
- Utilizar medios audiovisuales siempre es una buena herramienta para transmitir el mensaje de mejor manera.
- Como empleador siempre comunicar a sus colaboradores los resultados de desempeño.
- Si existen promesas tanto del jefe como del empleado deben ser cumplidas por ambas partes, esto permite que haya una mayor confianza en la relación laboral.
- Informar siempre lo que ocurre en la organización, explicar en la medida de lo posible las decisiones que se toman cuando éstas afecten o beneficien a la empresa y tratar a los empleados con transparencia para eliminar cualquier posibilidad de rumor.
- Realizar reuniones de equipo periódicas para hacer el seguimiento del trabajo e incentivar la participación de todos los asistentes es una buena manera de conseguir una comunicación fluida dentro del equipo.
- Organizar actividades fuera de la empresa ayudará a generar confianza y familiaridad entre las personas que trabajan en ella.

### **c) Motivación**

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Actualmente en Restaurante Olor de Mar se utilizan incentivos de tipo económico únicamente. Con la finalidad de tener al personal de la empresa motivado se presentan las siguientes propuestas:

- **Establecer metas y objetivos:** definir unos objetivos empresariales es imprescindible para motivar a los trabajadores. Saber dónde hay que llegar es fundamental para poder ver si se han cumplido las expectativas generadas. Lo ideal es que conozcan las metas de corto y mediano plazo.
- **Premiar logros y poner incentivos:** cuando se cumplen los objetivos es necesario reconocer a los empleados el trabajo realizado. Para ello, se puede premiar a los trabajadores por conseguir algún objetivo importante de tipo económico como comisiones periódicas, bonos por cumplimiento de metas y también incentivos de tipo no económico como tarjetas de felicitación, reconocimientos públicos, dar a conocer cada fin de mes al empleado integral, día libre extra en el mes del cumpleaños, entre otros.
- **Formación a los trabajadores:** cuando los trabajadores reciben formación en la empresa reciben un extra de motivación ya que saben que van a aprender nuevas cosas que les va a permitir desarrollarse profesionalmente, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos, que le permitirán mejorar su situación o promocionar dentro de la empresa.
- **Salario adecuado:** aunque para muchos no es lo más importante en un trabajo, el salario es una de las formas de valorar y motivar a los trabajadores. Si el trabajador considera que recibe un salario adecuado para su puesto de trabajo se encontrará motivado para trabajar en el día a día.
- **Sitio ideal en la empresa:** la empresa debe preocuparse por situar a sus trabajadores en los puestos de trabajo que más se adecuen a su perfil. De esta forma, los trabajadores estarán más cómodos ya que harán lo que de verdad les gusta. Es imprescindible tener esto en cuenta en la contratación de trabajadores, pero también se debe revisar con el tiempo para saber si los empleados quieren cambiar de proyecto o hacer otras cosas en la empresa siempre y cuando cumplan el perfil que se ha de buscar.

- **Integración y participación:** es fundamental que los empleados se sientan parte importante de la empresa. Por ello, desde el primer momento hay que favorecer la integración de los empleados en la organización. Además, también hay que permitir y potenciar la participación de los trabajadores, para que aporten nuevas ideas para la empresa. Eso no significa que se vayan a cumplir todas sus demandas, pero sí tenerlas en cuentas para mejorar los diferentes aspectos de la compañía.
- **Coaching:** el coaching en la empresa es una de las técnicas de motivación laboral más importantes, ya que permite a los trabajadores a mejorar en todos los aspectos laborales. Permite mejorar la comunicación entre las personas, el ambiente y potenciar las capacidades de cada uno de los trabajadores. De esta forma, la gestión de equipos y el rendimiento de la empresa se ve beneficiada en todos sus ámbitos.

#### d) Supervisión

En restaurante Olor de Mar la supervisión requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Por lo anterior mencionado se señalan tres características básicas que se han de tomar en cuenta para realizar una supervisión efectiva.

- **La supervisión ha de ser sensible a los cambios:** ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
- **La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales:** buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión de la creatividad de cada personalidad.



- **La supervisión deberá estimular la confianza:** así como también la responsabilidad de cada persona y el desempeño de sus obligaciones.

A continuación, se presentan algunas técnicas que podrían ser empleadas para realizar la supervisión en todas las actividades que se desarrollan:

- **Delegar de manera eficaz el trabajo:** Saber delegar significa una distribución adecuada de las actividades que desarrolla el equipo de trabajo.
- **Entrenar y capacitar:** Quien hace una labor de supervisión adecuada, también estará contribuyendo a la formación de futuros líderes dentro de la organización, porque es un puesto que permite detectar talento y aprovecharlo para poder colocarlo posteriormente en otros niveles dentro de la empresa. Es muy importante que las personas que realizan la función de supervisión en la empresa, se sigan capacitando, porque a pesar de que tengan la experiencia y capacidad técnica que requiere el puesto, tendrán que buscar los cursos, seminarios o cualquier otra actividad académica que contribuya a estar lo mejor preparados posible para enfrentar los cambios y actualizaciones constantes que cada profesión tiene conforme transcurre el tiempo, además de que al estar capacitado será la base de comprensión y ejecución de las tareas que se asignen al personal.
- **Supervisar más no esclavizar:** Los que realizan una supervisión efectiva le da gran valor a los miembros del equipo, procurando comprender y entender los problemas a los que se enfrentan, los ayuda a completar las tareas y se enfoca más en conseguir los objetivos que en los métodos de presión que utilizará para conseguir que se cumplan las tareas asignadas.
- **Mantener control y disciplina de equipo:** El acto de supervisar implica mantener un control sobre el grupo, en esta instancia hay que definir el tipo de control de liderazgo que se quiere ejercer sobre el grupo.
- **Supervisión orientada al empleado y a los objetivos:** La supervisión debe tener un equilibrio, procurar tanto el cumplimiento de objetivos que favorecen el crecimiento de la

empresa, como el del aspecto humano que generará lealtad entre los miembros del equipo, demostrando preocupación en todo momento por su satisfacción dentro de la organización.

### 3. CONTROL

#### a) Control presupuestario

#### MÉTODO DEL INCREMENTO PORCENTUAL

*Ventas con Tiquetes para el año 2020*

Años	Ventas Anuales Monto US\$	Incremento	
		Diferencial	%
2018	129,521.95		
2019	352,162.70	222,640.75	171.89
<b>Total</b>			<b>171.89</b>

$$X = 171.89\% \text{ entre } 1 = 171.89\%$$

**Ventas del periodo anterior al proyectado**

$$= \$ 352,162.70 \times 171.89\% = \$ 605,332.47$$

**Ventas para el año 2020**

$$= 605,332.47 + 352,162.70 = \$957,495.17$$

*Ventas con Comprobantes de Crédito Fiscal para el año 2020*

Años	Ventas Anuales Monto US\$	Incremento	
		Diferencial	%
2018	5,138.01		
2019	27,870.75	22,732.74	442.44
<b>Total</b>			<b>442.44</b>

$$X = 442.44\% \text{ entre } 1 = 442.44\%$$

**Ventas del periodo anterior al proyectado**

$$= \$ 27,870.75 \times 442.44\% = \$ 123,311.35$$

**Ventas para el año 2020**

$$= \$ 123,311.35 + \$ 27,870.75 = \$ 151,182.10$$

*Ventas con Facturas de Consumidor Final para el año 2020*

Años	Ventas Anuales Monto US\$	Incremento	
		Diferencial	%
2018	4,274.78		
2019	6,171.82	1,897.04	44.38
<b>Total</b>			<b>44.38</b>

$$X = 44.38\% \text{ entre } 1 = 44.38\%$$

**Ventas del periodo anterior al proyectado**

$$= \$ 6,171.82 \times 44.38\% = \$ 2,739.05$$

**Ventas para el año 2020**

$$= 2,739.05 + 6,171.82 = 8,910.87$$

**b) Control no presupuestario**

Entre los mecanismos de verificación de este tipo se encuentran los siguientes:

- **Informes:** Se propone a restaurante Olor de Mar una serie de formatos con relación a control de personal y de equipos (Ver anexo N° 12).
- **Gráfica de Gantt:** Con el objetivo de ofrecer una herramienta administrativa que permita verificar que lo planeado se efectúe en el tiempo establecido, se sugiere a la empresa en estudio, aplicar el formato propuesto en el Anexo No.8, el cual es un ejemplo de aplicación para el proceso de lanzamiento de un nuevo plato; bajo el entendido de que las demás actividades que se planifiquen se efectuarán con el mismo formato.

- **Evaluación del Desempeño:** Por medio de esta herramienta se pueden comparar las metas establecidas para los empleados con el desempeño real, identificar las áreas en las cuales han sobresalido para mantenerlas y en las cuales tienen deficiencias para implementar medidas correctivas como un programa de capacitación (Ver anexo N°13).

En Restaurante Olor de Mar esta herramienta administrativa permitirá localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa en la actualidad, midiendo el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

Además, identificará a los empleados que cumplen con los requisitos para ser ascendidos y los incentivos que motivan a éstos para un buen desarrollo de sus funciones.

Como se mencionó en el manual de organización, en Restaurante Olor de Mar, la gerencia de recursos humanos será la responsable de realizar la evaluación del desempeño cada seis meses, con la finalidad de tomar las medidas correctivas a los problemas encontrados. Además, se sugiere que la evaluación se realice mediante formatos escritos que contengan los factores a evaluar según cada puesto y de acuerdo con las necesidades de la empresa.

### **Método utilizado en la Evaluación del Desempeño**

Se recomienda la utilización del Método de Escala Gráfica el cual mide el desempeño de los empleados mediante factores previamente definidos y graduados, además es un instrumento sencillo y de fácil comprensión para el evaluador.

### **Factores a evaluar.**

- Rendimiento: Se refiere al cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.
- Calidad: Establece la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones.

- Eficiencia: Determina la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.
- Eficacia: Mide el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la entidad.
- Iniciativa: Toma en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.
- Conocimiento del trabajo: Evalúa la manera en que se realizan las funciones de cada puesto, el cumplimiento de las especificaciones dadas para cada actividad.
- Responsabilidad: Determina puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la institución.
- Relaciones de Trabajo: Evalúa el trabajo en equipo, comunicación con jefe y compañeros y las relaciones interpersonales de los empleados.

### c) Control financiero

Entre los controles financieros que se proponen a restaurante Olor de Mar se menciona:

- **Auditorías:** Por medio de esta función se garantiza que las actividades operativas y financieras se encuentren documentadas y registradas, aunque es de observar que esta empresa en términos legales no está obligada a contar con este tipo de funcionarios, porque su nivel de ventas para el año 2018 fue de \$386,226.47 y el mínimo exigido para que de forma obligatoria lo disponga es de \$571,428.57 ventas anuales, según lo establece el artículo No. 131, literal “b” del Código Tributario, por lo que será opcional el contratarlo por Restaurante Olor de Mar.

- **Contabilidad:** Esta Organización, debe continuar empleando un control de sus ingresos y egresos, por medio de contabilidad formal y legalmente establecida, ya que esto permite elaborar al final de un ejercicio los estados financieros, los cuales son de mucha utilidad tanto para la gerencia en la toma de decisiones, así como para cumplir con el marco legal que establece la legislación salvadoreña.

## **C. PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **1. INTRODUCCION**

Es un programa que facilitará a las personas que ocupan los puestos de gerencia, adquirir conocimientos administrativos, explícitamente en tópicos como objetivos, políticas, estrategias, manuales administrativos, presupuestos, control financiero y presupuestario, motivación, entre otros aspectos; contribuyendo de esta manera a que la organización tenga un buen funcionamiento internamente y los empleados conozcan las funciones que tienen que llevar a cabo, logrando una mayor eficiencia en el desempeño de sus labores. El responsable de llevar este proceso será el gerente general, quien se encargará de velar por el cumplimiento del mismo.

### **2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

#### **a) General**

Proporcionar conocimientos administrativos al personal que ocupa los puestos de gerencias en Restaurante Olor de Mar para que les sirvan de fundamento en la ejecución del modelo administrativo propuesto.

#### **b) Específicos**

- Comunicar las características que debe presentar el recurso humano a contratar para que se adapte a las condiciones del puesto a desempeñar.

- Detallar la temática a impartir para contribuir al desempeño eficiente de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones diarias.
- Motivar al recurso humano para lograr un mayor rendimiento en las actividades administrativas y financieras en general.
- Establecer una calendarización de las diferentes actividades que deben realizarse para el normal desarrollo del seminario a impartir.
- Determinar el monto de los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros necesarios para la ejecución de cada una de las etapas del presente plan de capacitación.

### **3. RECURSOS**

#### **a) Humanos**

Se disertarán los contenidos del plan de gestión administrativo propuesto al recurso humano que desempeña las funciones de gerente general, de servicio, recursos humanos y administrativo, siendo un total de cuatro personas.

Evento para impartir por el grupo de trabajo de investigación y a realizarse en las instalaciones de la empresa tomada como caso ilustrativo. Se expondrán temas referentes a la misión, visión, organigrama, estrategias, políticas, organigrama, motivación, comunicación, control financiero y presupuestario, entre otros tópicos, las cuales son temáticas que sirven de fundamento para la toma de decisiones en los ámbitos operativos y administrativos de cualquier tipo de empresa.

#### **b) Materiales**

Dentro de los recursos materiales requeridos para efectuar esta actividad están los siguientes:

- **Espacio físico, mobiliario y equipo:** se realizará en las instalaciones de la empresa tomada como caso ilustrativo, ya que dispone del espacio apropiado y tomando en cuenta también que ésta dispone de los recursos necesarios materiales para realizar la actividad planificada: sillas, mesas, computadora, entre otros.

- **Papelería:** se entregará a los involucrados un paquete que contendrá los temas a desarrollarse junto con una libreta y bolígrafos donde puedan realizar anotaciones o las observaciones del caso.
- **Refrigerio:** se le concederá al personal que participará en la capacitación durante el respectivo receso.

### c) **Financieros**

Los fondos respectivos serán aportados por El restaurante Olor de Mar. Así como también INSAFORP absorberá algunas capacitaciones.

## **4. PERÍODO DE DURACIÓN**

Se estima que el programa será impartido durante dos sábados, con horario de 9:00 am. a 2:00 pm. Las fechas exactas quedarán establecidas por el gerente general del restaurante Olor de Mar.

## **5. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR**

Estará dividido en cuatro tópicos esenciales los cuales se detallan a continuación:

- **Planeación:** Se darán a conocer la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas con los cuales debe contar la empresa para que el proceso administrativo se desarrolle de manera eficiente y contribuya a la toma de decisiones.
- **Organización:** Se impartirán tópicos concernientes a la importancia de contar con una estructura organizativa definida y detallar la función que debe desempeñar cada empleado



dentro de la empresa, así como describir los requisitos necesarios que debe cumplir el nuevo personal a contratar.

- **Dirección:** Se explicará el liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, aspectos con los cuales debe contar la empresa para el logro de sus objetivos y la toma de decisiones adecuada.
- **Control:** Se darán a conocer las herramientas de control necesarias para verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado tales como: el control presupuestario, no presupuestario y financiero.

## 6. SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

### a) Contenido de la ponencia no. 1

Cuadro No 1: Contenido a desarrollar en la ponencia No. 1

<b>Tema:</b> Planeación y organización	
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer la filosofía empresarial y elementos de la planeación con los que debe contar la empresa para que el proceso administrativo se desarrolle de manera eficiente, así como la importancia de tener una estructura organizativa definida.	
<b>Día</b>	Primer Sábado
<b>Hora</b>	9:00 a 2:00 pm
<b>Subtemas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planeación: Misión, Visión, valores, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y presupuestos.</li> <li>– Organización: Organigramas y manuales organizativos.</li> </ul>	
<b>Dirigido a</b> Todos los gerentes.	

**Fuente:** Elaborado por el Grupo de Investigación

**PROGRAMACIÓN**

Cuadro N° 2: Programación de la ponencia No. 1

<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
9:00 a 9:15 am	<b>Presentación</b>	Participativa	Gerente General	
9:16 a 10:30 am	Introducción	Expositiva	Facilitador	
10:31 a 11:30 am	Etapa de planeación	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra y material impreso.
11:31 a 11:45 am	Preguntas y respuestas	Expositiva	Facilitador y participantes	-----
11:46 a 12:00 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
12:01 a 1:30 pm	Etapa de organización	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra y material impreso.
1:31 a 1:45 pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador	-----
1:46 a 2:00 pm	Palabras de agradecimiento		Gerente General	-----

**Fuente:** Elaborado por el Grupo de Investigación

## COSTOS

Los costos en las que se incurrirán para llevar a cabo la primera sesión son los siguientes:

Cuadro N° 3: Presupuesto de la ponencia No. 1

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b> <b>(\$)</b>	<b>Total</b>
<b>Plumones*</b>	2 U	\$ 1.50	\$ 3.00
<b>Caja de lapiceros*</b>	1 Caja	\$ 2.00	\$ 2.00
<b>Libretas de Apuntes*</b>	5 U	\$ 1.00	\$ 5.00
<b>Material Impreso**</b>	5 Folletos	\$ 2.00	\$ 10.00
<b>Refrigerio***</b>	5 U	\$ 3.00	\$ 15.00
<b>Exposición brindada por INSAFORP</b>	1 facilitador	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
<b>Total</b>			\$ 1,535.00

**Fuente: Elaborado por el equipo de investigación**

\* Se entregará una sola vez durante el proceso de capacitación.

\*\* Serán entregadas al inicio de cada ponencia, es decir este gasto se realizará en todo el periodo en que dure el programa.

\*\*\*Se entregarán en todas las ponencias.

**b) Contenido de la ponencia no.2**

Cuadro N° 4: Contenido a desarrollar en la ponencia No. 2

<b>Tema: Dirección y control</b>	
<b>Objetivo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Explicar los elementos de la etapa de dirección, aspectos con los cuales debe contar la empresa para el logro de sus objetivos, así como las herramientas de control necesarias para verificar que los resultados estén de acuerdo a lo planeado.</li> </ul>	
<b>Día</b>	Segundo Sábado
<b>Hora</b>	9:00 a 2:00 pm
<b>Subtemas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirección: Liderazgo, comunicación, motivación y supervisión.</li> <li>– Control: Tipos de controles.</li> </ul>	
<b>Dirigido a</b> Todos los gerentes	

**Fuente:** Elaborado por el Grupo de Investigación

## PROGRAMACIÓN

Cuadro N° 5: Programación de la ponencia No. 2

<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
<b>9:00 a 9:15 am</b>	Presentación	Participativa	Gerente General	-----
<b>9:16 a 9:30 am</b>	Introducción	Expositiva	Facilitador	
<b>9:31 a 11:00 am</b>	Etapa de Dirección	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra y material impreso.
<b>11:01 am a 11:45 am</b>	Preguntas y respuestas	Expositiva	Facilitador y participantes	-----
<b>11:31 a 11:45 am</b>	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
<b>11:46 a 1:30 pm</b>	Etapa de Control	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra y material impreso.
<b>1:31 a 1:45 pm</b>	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador	-----
<b>1:46 a 2:00 pm</b>	Palabras de agradecimiento		Gerente General	-----

**Fuente:** Elaborado por el Grupo de Investigación

**COSTOS**

Cuadro N° 6: Presupuesto de la ponencia No. 2

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b> <b>(\$)</b>	<b>Total</b>
<b>Plumones*</b>	2 U	\$ 1.50	\$ 3.00
<b>Caja de lapiceros*</b>	1 Caja	\$ 2.00	\$ 2.00
<b>Libretas de Apuntes*</b>	5 U	\$ 1.00	\$ 5.00
<b>Material Impreso**</b>	5 Folletos	\$ 2.00	\$ 10.00
<b>Refrigerio***</b>	5 U	\$ 3.00	\$ 15.00
<b>Exposición brindada por INSAFORP</b>	1 facilitador	\$ 1,600.00	\$ 1600.00
<b>Total</b>			\$ 1,635.00

Al finalizar la capacitación de toda el área gerencial se procederá a capacitar a todo el personal de la empresa según sea necesario.

Ver el anexo #16 del presupuesto del plan de capacitación.

## **D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **1. INTRODUCCIÓN**

A continuación, se presenta el plan de implementación del plan de gestión propuesto a restaurante Olor de Mar el cual pretende facilitar la puesta en marcha del presente estudio y a la vez determinar las actividades a desarrollar para que el plan de gestión se ejecute cuando las autoridades de la empresa lo consideren necesario. Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios, a fin de mejorar las funciones administrativas.

### **2. OBJETIVOS**

#### **a) General**

- Proporcionar un plan de implementación que permita poner en marcha el plan de gestión propuesto a fin de que contribuya en la toma de decisiones en el restaurante Olor de Mar.

#### **b) Específicos**

- Determinar los diferentes recursos requeridos para la aplicación de las diferentes actividades incluidas en el estudio sugerido.
- Establecer las fases que deberán ser efectuadas con previa autorización del Administrador y/o propietario de la empresa.
- Planificar en forma cronológica las principales actividades y el lapso necesario para ejecutarlas según el plan de implementación propuesto.

### **3. RECURSOS**

#### **a) Humanos**

No será necesario hacer la contratación de ningún recurso extra, pues se considera que con las personas que están desempeñándose en la empresa se logran cubrir todas las responsabilidades que los puestos requieren.

#### **b) Materiales**

Por el momento no se considera necesario la compra de ningún material extra, solamente el de las capacitaciones.

#### **c) Financieros**

Ver el anexo #16 del presupuesto del plan de implementación.

El total del aporte económico será financiado de la siguiente manera:

- Gastos de capacitación plan de gestión y capacitación de personal: Financiado por INSAFORP.
- Gastos de comercialización: Inversión realizada por Restaurante Olor de Mar el Zonte.

### **4. ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

- a) Presentación:** Se expondrá y entregará al administrador y/o propietario de Restaurante Olor de Mar el documento que contenga la propuesta del plan de gestión administrativo.
- b) Revisión y estudio:** el gerente general examinará el documento y realizará las respectivas observaciones.



- c) **Aprobación y autorización:** se procederá a la aceptación y validación de la propuesta por parte del propietario, una vez hayan sido superadas las observaciones respectivas.
  
- d) **Reuniones de trabajo:** El gerente general deberá reunirse con los encargados de cada unidad para darles a conocer el contenido del modelo, específicamente los cambios que se esperan realizar en cada departamento y de las funciones que tendrán a su cargo.
  
- e) **Reproducción y distribución:** Luego de informar sobre el contenido del modelo, se procederá a reproducir y distribuir la información y documentos que sean necesarios entre los jefes de las diferentes unidades.
  
- f) **Implementación:** en esta fase se pondrá en marcha la herramienta administrativa descrita en caso de ser aprobada, a través de instrumentos gerenciales que contribuyan al compromiso de todas las unidades organizativas de la empresa.
  
- g) **Evaluación y seguimiento:** Se verificará que los resultados cumplan con las expectativas, por el contrario, se procederá a tomar acciones correctivas pertinentes para superar las deficiencias encontradas.

## 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

N°	ACTIVIDAD	AÑO 2020												RESPONSABLE	
		MESES													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Presentación														Grupo de trabajo de graduación
2	Revisión y estudio del modelo administrativo														Gerente General
3	Aprobación y autorización														Propietario
4	Reuniones de trabajo con los jefes de cada unidad organizativa														Propietario
5	Reproducción y distribución del documento														Gerente General
6	Implementación														Gerentes de cada departamento
7	Evaluación y seguimiento														Gerente General

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros.

- Bernal Torres, César Augusto (2010) Metodología de la Investigación Colombia: Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda. (Tercera Edición)
- Chiavenato Idalberto. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial McGraw-Hill (8ª Edición).
- Gil Lazo Cintia Lisbeth y otros. (2001). Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresa dedicada a la venta de insumos a la industria láctea. El Salvador (1ª edición ).
- Gómez Ceja, Guillermo. (1994). Planeación y Organización de Empresas. México: Editorial McGraw-Hill (8ª Edición).
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. (2006). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill (4ª Edición).
- Koontz Harold y otros. (2008). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (13ª edición).
- Muñoz Campos. (2004) R. La investigación científica paso a paso. (4ta edición)
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). «Restaurante». Diccionario de la lengua española (23.ª edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7.
- Reyes Ponce, Agustín. (2005). Administración Moderna. México: Editorial Limusa. (3ª Edicion)
- Robbins Stephen y Coutler Mary. (2010). Administración. México: Pearson Educación (10º Edición).
- Rojas Soriano, Raúl. El proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Trillas (3a Edición).
- Stoner James A. F. y otros. (1996). Administración, México: Editorial Pearson (6ª Edición).
- Tamayo, (2003) El Proceso De La Invetigación Cientifica. México: editorial Llmusa, (4ta. Edición)

**Leyes.**

- Constitución de la República. Decreto Constituyente N° 38, Tomo N° 281, publicado en el Diario Oficial N° 234 del 15 de diciembre de 1983.
- Ley del Centro Nacional de Registro. Decreto Ejecutivo N° 62 de fecha 5 de diciembre de 1994, Tomo N° 325, publicado en el Diario Oficial N° 227 del 7 del mismo mes y año.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto N° 296, Tomo N° 316, fecha de publicación 31 de julio de 1992.
- Ley de Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo N° 134, Tomo N° 313, publicado en el Diario Oficial N°242 el 21 de diciembre de 1991.
- Ley del Seguro Social. Decreto N° 226, Tomo N° 161, publicado en el Diario Oficial N°226 del 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorros para Pensiones. Decreto N° 1036, Tomo N° 394, publicado en el Diario Oficial N° 63 del 30 de marzo de 2012.
- Ley de Protección al Consumidor. Decreto N° 166, Tomo N° 368, publicado en el Diario Oficial N° 166 del 8 de septiembre de 2005.
- Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas. Decreto Legislativo N° 462, Tomo N° 388, publicado en el Diario Oficial N° 177 del 23 de septiembre de 2010.
- Ley de Turismo. Decreto N° 899, Tomo N° 369, publicado en el Diario Oficial N° 237 del 20 de diciembre del 2005.
- Código de Comercio. Decreto N° 671, Tomo N° 228, publicado en el Diario Oficial N° 140 del 31 de julio de 1970.
- Código de Salud. Decreto N° 955, Tomo N° 299, publicado en el Diario Oficial N° 86 del 28 de abril de 1988.
- Código Tributario. Decreto N° 239, Tomo N° 349, publicado en el Diario Oficial N° 241 del 14 de diciembre de 2000.

**Páginas web.**

- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.lifeder.com./metodo-descriptivo](http://www.lifeder.com./metodo-descriptivo)
- [www.restauranteordemar.com](http://www.restauranteordemar.com)
- [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)
- [www.index-f.com](http://www.index-f.com)
- <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv).
- [ares.sv/nuestra-historia](http://ares.sv/nuestra-historia) (Asociación de Restaurantes de El Salvador)
- [www.cursosgastronomia.com](http://www.cursosgastronomia.com)

# **ANEXOS**

## ANEXOS

### ANEXO 1. LISTA DE RESTAURANTES CLASIFICADOS COMO PEQUEÑA EMPRESA EN LA PLAYA EL ZONTE, MUNICIPIO DE CHILTIUPÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

EMPRESA	DIRECCIÓN
Merendero El Teco	Km 53 carretera El Litoral, Playa El Zonte
Restaurante Costa Brava	Km 53 ½ carretera El Litoral, Playa El Zonte
Restaurante Covana	Km 52 carretera El Litoral, Playa El Zonte
Restaurante El Vikingo	Calle principal #54 a Playa El Zonte
Restaurante Casa Frida	Km 53 ½ carretera El Litoral, Playa El Zonte
Restaurante Olas Permanentes	Km 53 carretera El Litoral, Playa El Zonte
Restaurante Olor de Mar	Km 53 carretera El Litoral, Playa El Zonte

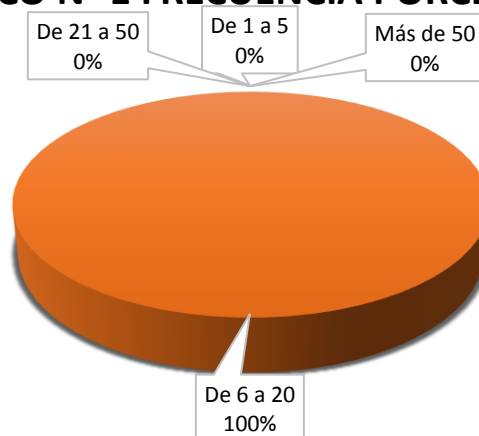
**ANEXO 2: RESUMEN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS O ADMINISTRADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE RESTAURANTES DE LA PLAYA EL ZONTE EN EL MUNICIPIO DE CHILTIUPAN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

**Pregunta 1:** Número de empleados que trabajan actualmente en su empresa.

**Objetivo:** Saber el promedio de empleados que poseen las pequeñas empresas de restaurantes de la zona.

TABLA N° 1		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
De 1 a 5	0	0%
De 6 a 20	7	100%
De 21 a 50	0	0%
Más de 50	0	0%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 1 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** El 100% de las empresas encuestadas laboran con un mismo número de empleados, situación que fue corroborada de conformidad al criterio elegido para la investigación, siendo todas pequeñas empresas y teniendo capacidad similar según su recurso humano.

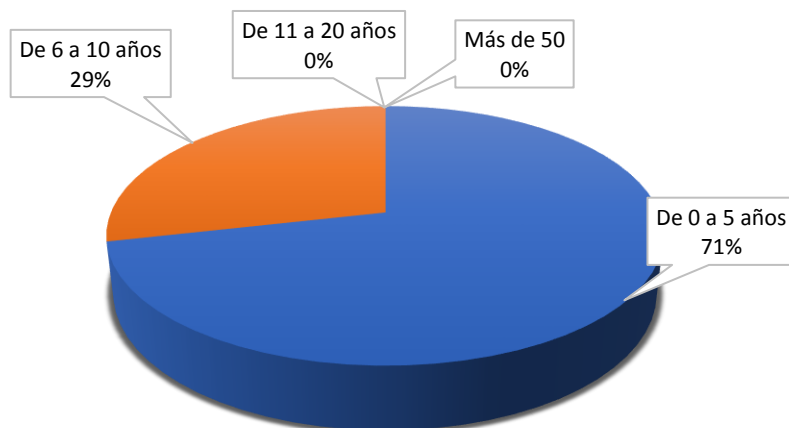


**Pregunta 2:** ¿Cuántos años tiene el restaurante en funcionamiento?

**Objetivo:** Identificar si las empresas en estudio son empresas con poco tiempo de actividad o poseen al menos más de 5 años de funcionamiento.

TABLA N° 2		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
De 0 a 5 años	5	71%
De 6 a 10 años	2	29%
De 11 a 20 años	0	0%
Más de 50	0	0%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 2 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** Al respecto se puede señalar que el 71% de las empresas encuestadas son nuevas en el desarrollo de sus negocios, dado que tienen de 0 a 5 años en funcionamiento; mientras que un 29% se encuentra en el resto de entidades con 6 años pero menos de 10 años en funcionamiento.

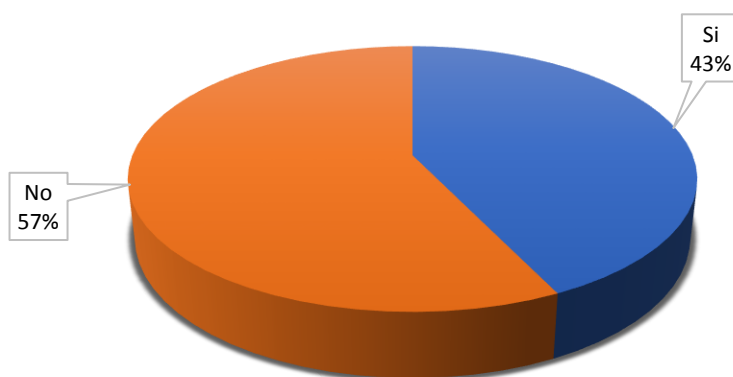
Lo anterior indica que siendo empresas nuevas en el sector han de requerir apoyo en diversas áreas y una de ellas es el área administrativa.

**Pregunta 3:** ¿Conoce lo que es un plan de gestión administrativo?

**Objetivo:** Determinar si el área administrativa de las empresas conoce lo que es un plan de gestión administrativo.

TABLA N° 3		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

**GRÁFICO N°3 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** Se observa que 43% del total expresaron conocer el término en estudio, sin embargo, el resto de administradores encuestados desconocen el concepto de plan de gestión administrativo; es decir no poseen claridad en cuanto a lo que conlleva un plan de este tipo como sus elementos, importancia, cómo implementarlo y beneficios que aporta dentro de una empresa.

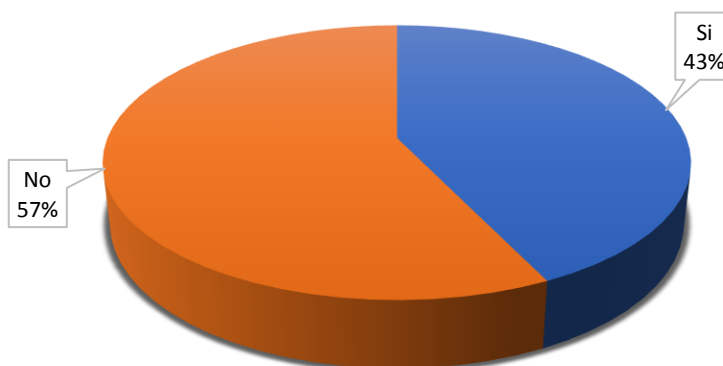
Por lo anterior, se puede mencionar que la propuesta de plan de gestión administrativo permitirá a los administradores de las empresas en estudio comprender lo que debe llevar y así mismo ponerlo en práctica para la consecución de sus objetivos.

**Pregunta 4:** ¿Posee un plan de gestión administrativo?

**Objetivo:** Estar al tanto si las empresas en estudio poseen un plan de gestión administrativo.

TABLA N° 4		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 4 FRECUENCIA PORCENTUAL**



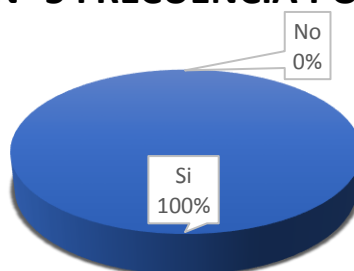
**Interpretación:** Del 100% de las personas encuestadas, un 43% expresan que si poseen un plan de gestión administrativo, por otra lado el resto no cuentan con el proceso previamente elaborado de planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa que tienen a su responsabilidad; por lo que se puede definir que la propuesta del plan de gestión aportará de manera significativa, actuando como una herramienta administrativa que permita a las empresas del sector puedan desenvolverse en el área de manera eficiente.

**Pregunta 5:** ¿Estaría dispuesto a implementar un plan de este tipo en su empresa? O si ya lo posee ¿estaría dispuesto a realizar un reemplazo por uno nuevo?

**Objetivo:** Corroborar si las empresas están en la disposición de cambiar su administración actual por una que este guiada por un plan previamente elaborado y estudiado.

TABLA N° 5		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 5 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** El total de personas encargadas de la gestión administrativa de las pequeñas empresas del sector se encuentra en disposición de la implementación de este tipo de plan en su empresa, hasta aquellos que ya lo poseen desean actualizarlo para mejorar en aquellos puntos de falla.

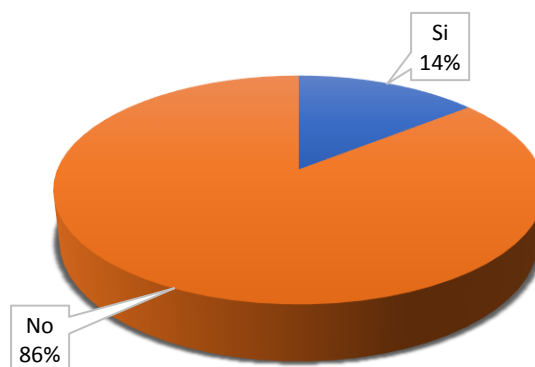
Dicho lo anterior, se puede identificar que estas empresas no quieren limitarse a la manera actual en la que se desenvuelven sino buscar la mejora continua a través de una nueva forma de administrar sus negocios.

**Pregunta 6:** ¿Conoce cuáles son las etapas de un plan de gestión administrativo?

**Objetivo:** Comprobar si las entidades bajo indagación tienen conocimiento de los pasos a seguir para la realización de un plan de gestión administrativo.

TABLA N° 6		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	1	14%
No	6	86%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 6 FRECUENCIA PORCENTUAL**



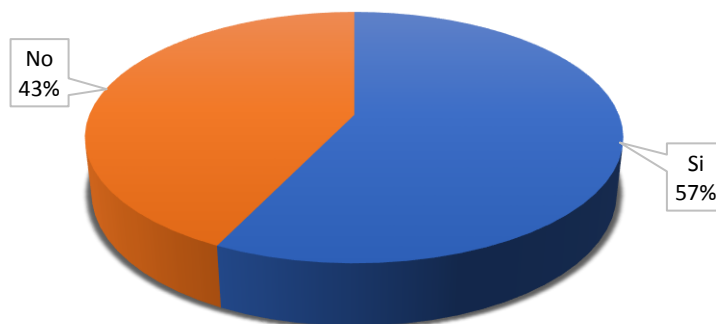
**Interpretación:** Se muestra que del total de encuestados, el 86% no conoce a perfección el proceso administrativo; es decir, desconoce las etapas y elementos, por lo tanto también cómo llevarlo a cabo, la importancia y beneficios del plan de gestión administrativa: por otro lado, el resto de administradores se considera con el conocimiento para dirigir con seguridad el área administrativa mediante la elaboración de un plan para las pequeñas empresas en gestión.

**Pregunta 7:** ¿Tiene conocimiento sobre los componentes de la planeación?

**Objetivo:** Identificar si los propietarios o administradores encuestados poseen conocimiento sobre la primera etapa administrativa.

TABLA N° 7		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 7 FRECUENCIA PORCENTUAL**



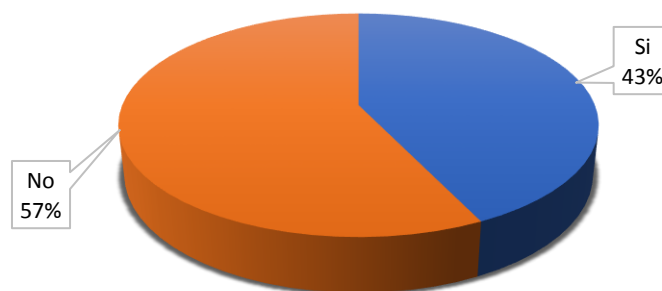
**Interpretación:** De las 7 personas encuestadas 4 indicaron conocer los elementos necesarios para la etapa administrativa de la planeación, es decir, consideran poseer el conocimiento para la elaboración del primer paso para el tipo de plan en estudio. Por otra parte 3 administradores señalan no conocer los componentes de misión, visión, objetivos, estrategias, procesos, políticas, valores, procedimientos o presupuestos; lo cual significa que la propuesta del plan de gestión administrativo servirá de guía útil para abordar todos los elementos que comprenden la etapa de la planeación.

**Pregunta 8:** ¿Tiene conocimiento sobre los componentes de la organización?

**Objetivo:** Determinar si las pequeñas empresas de restaurantes del sector conocen a profundidad la etapa de organización del proceso administrativo.

TABLA N° 8		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 8 FRECUENCIA PORCENTUAL**



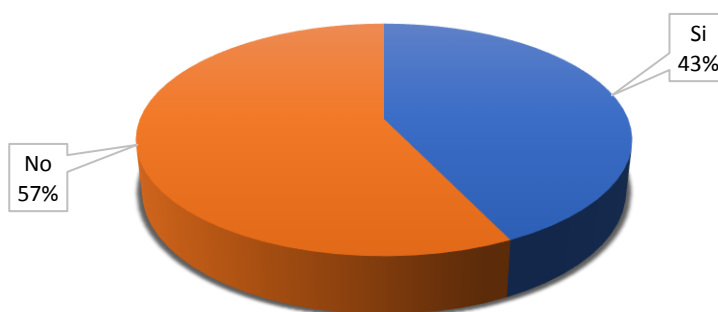
**Interpretación:** De todos los encuestados el 43% dice tener conocimiento de los elementos que implica la coordinación del recurso humano para el logro de los objetivos deseados. Sin embargo, el resto de los administradores expresa desconocer los componentes necesarios para organizar al personal para trabajar como equipo y obtener los propósitos planteados por la entidad; siendo esto un factor clave a desarrollar en las herramientas organizativas que involucra un plan de gestión.

**Pregunta 9:** ¿Tiene conocimiento sobre los componentes de la dirección?

**Objetivo:** Identificar si las pequeñas empresas de restaurantes del sector conocen a profundidad la etapa de dirección del proceso administrativo.

TABLA N° 9		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 9 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** Del total de pequeñas empresas, el 57% de los gerentes señala desconocer los elementos para dirigir las actividades necesarias y desarrollarlas tal como se ha planeado. Por otro lado, el resto considera tener el conocimiento para ser líder en las entidades que dirigen y motivar, comunicar y supervisar al personal para el logro de objetivos planteados.

Lo anterior indica que en su mayoría las empresas requieren del conocimiento necesario para llevar a cabo una dirección que les permita realizar todas las tareas administrativas de manera integral.

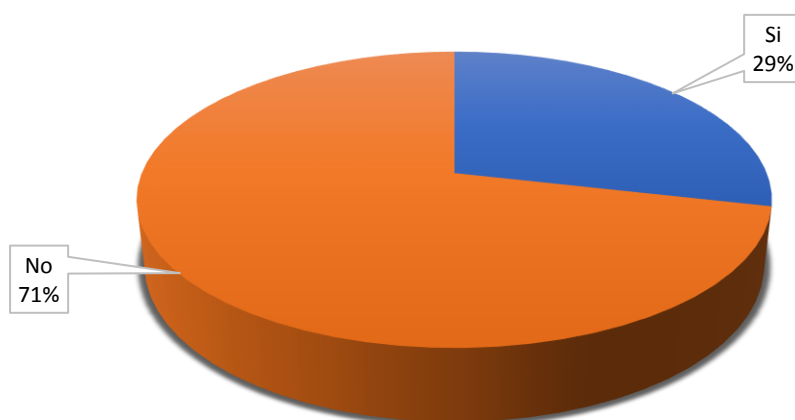


**Pregunta 10:** ¿Tiene conocimiento sobre los componentes del control?

**Objetivo:** Verificar si las pequeñas empresas de restaurantes del sector conocen a profundidad la etapa del control del proceso administrativo.

TABLA N° 10		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 10 FRECUENCIA PORCENTUAL**



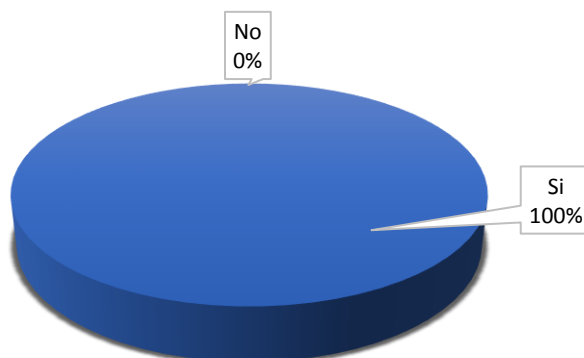
**Interpretación:** El 71% de las personas encuestadas, indica desconocer los componentes de la etapa del control, es decir, no poseen el conocimiento para medir los resultados obtenidos y compararlos con lo planeado con la finalidad de analizar la desviación existente en caso de que la hubiera; estos administradores no implementan una fase donde sea posible conocer los aspectos a mejorar durante las distintas etapas del proceso administrativo. Sin embargo, el resto expresa ser conocedor de todo lo necesario para llevar a cabo una evaluación del desarrollo general de su empresa a cargo por medio de la etapa del control.

**Pregunta 11:** ¿Considera que un plan de gestión administrativo debe ser aplicable para todas las áreas de su empresa?

**Objetivo:** Comprobar si el área administrativa de las entidades en gestión conoce el campo de aplicabilidad que deben tener los planes de gestión administrativo.

TABLA N° 11		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 11 FRECUENCIA PORCENTUAL**



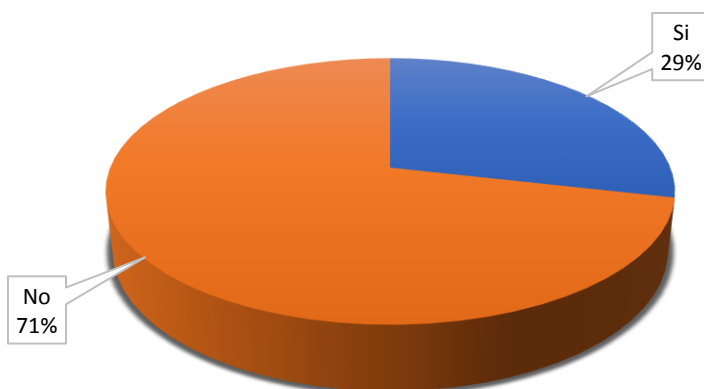
**Interpretación:** Del total de 7 personas encuestadas, el 100% considera importante que la elaboración de un plan de gestión administrativo abarque cada una de las áreas de la empresa y sea aplicable por todo el personal dentro de ellas, lo que contribuirá a que las actividades dentro de la empresa se desarrollen de una manera más eficiente.

**Pregunta 12:** ¿Conoce los pasos para la toma de decisiones?

**Objetivo:** Establecer si los propietarios o administradores poseen conocimiento sobre el proceso de la toma de decisiones.

TABLA N° 12		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 12 FRECUENCIA PORCENTUAL**



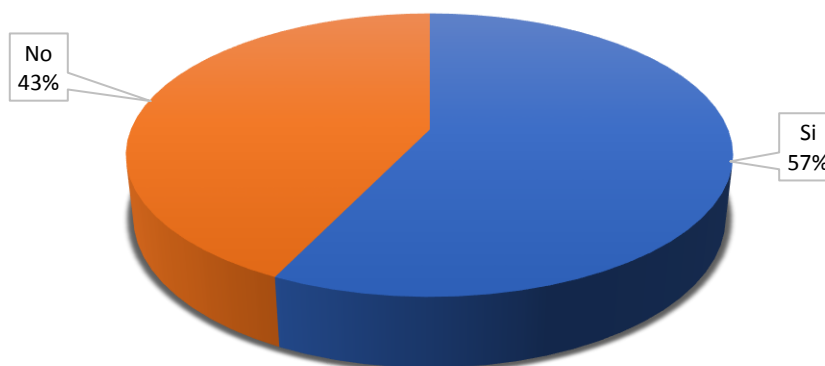
**Interpretación:** Del total de encuestados un 71% de las personas a cargo de la administración de cada una de las pequeñas empresas del sector expresa no conocer el proceso a seguir cuando se presenta un problema y deben decidir una entre varias alternativas que mejore el rendimiento de sus empresas. El resto de los administradores encuestados se considera capaz de llevar a cabo con éxito la responsabilidad de la toma de decisiones, debido al conocimiento que dicen poseer sobre este proceso dentro de la empresa.

**Pregunta 13:** ¿Conoce los antecedentes históricos del sector al que pertenece su empresa?

**Objetivo:** Mostrar si las entidades en gestión tienen conocimiento sobre la historia del sector donde se encuentran ubicados geográficamente.

TABLA N° 13		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 13 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** Se encontró que 57% de los gerentes o administradores de las empresas del sector conocen los antecedentes históricos referentes al sector donde se encuentran ubicados geográficamente. Sin embargo, el resto consideró no ser de importancia conocer la historia de la playa donde ubicaron sus negocios.

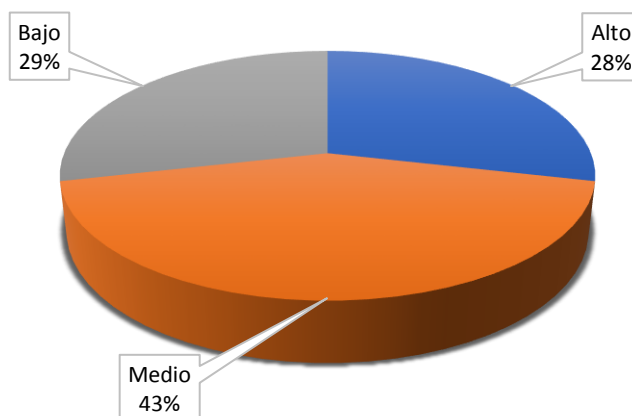
Lo anterior indica que para menos del 50% de los gerentes de los restaurantes no es relevante tener conocimiento de los factores históricos que han afectado al sector, lo cual se interpreta en falta de conocimiento y por lo tanto análisis de las situaciones que pueden ocuparse como oportunidades de crecimiento dentro del área o de indicadores para futuras mejoras.

**Pregunta 14:** ¿En qué nivel de conocimiento de las obligaciones legales ubica a su empresa?

**Objetivo:** Establecer el nivel de conocimiento que poseen los administradores sobre los aspectos legales que debe cumplir toda empresa de este tipo de giro comercial.

TABLA N° 14		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Alto	2	28%
Medio	3	43%
Bajo	2	29%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 14 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se encontró que solamente un 28% tiene un manejo alto de las obligaciones legales de la empresa que dirige, y la gran mayoría con un 43% considera tener un manejo medio de las responsabilidades legales que conllevan su empresa, un 29% se considera con un mal conocimiento de estas obligaciones clasificándose como bajo. Es decir, que el 72% de los encuestados considera tener dificultados en cuanto a temas legales de su empresa.

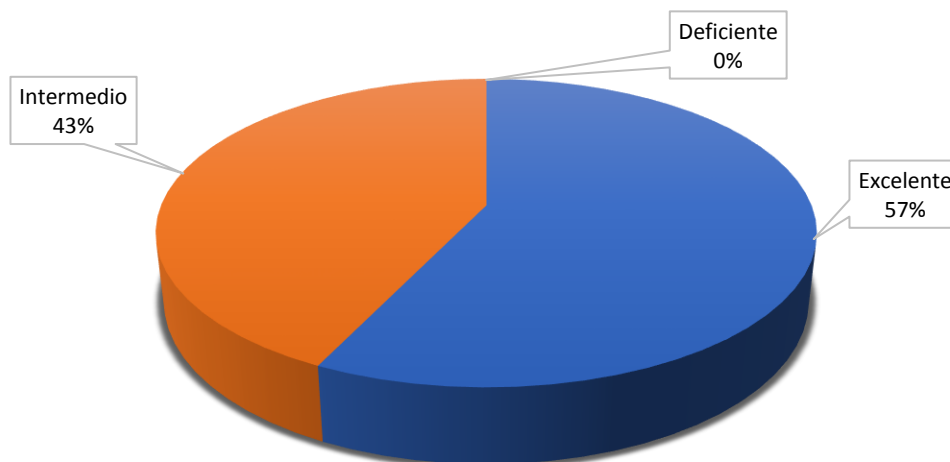
Dicho lo anterior, se puede interpretar que de parte de la gran mayoría de las empresas no existe una guía en cuanto a obligaciones legales lo cual permite que las tareas administrativas no se completen de manera correcta y en casos mayores puede perjudicarlas.

**Pregunta 15:** ¿Cómo clasificaría la situación económica actual del sector al que pertenece?

**Objetivo:** Descubrir en qué situación, consideran las empresas en gestión, se encuentra económicamente el sector donde se localizan actualmente.

TABLA N° 15		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Excelente	4	57%
Intermedio	3	43%
Deficiente	0	0%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 15 FRECUENCIA PORCENTUAL**



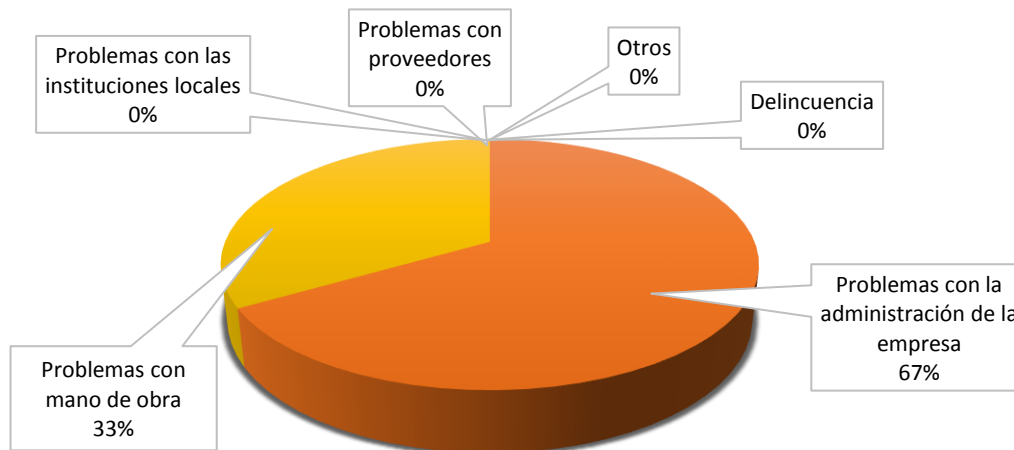
**Interpretación:** Se muestra que la economía actual en el sector de estudio, según los encuestados, se encuentra en excelentes condiciones dado que el 57% lo considera en un estado favorable para desarrollar sus empresas; y un 43% opina que la situación económica de su entorno es intermedia, a pesar de ser reciente el aprovechamiento turístico de esta área se ha tenido buenas percepciones para los administradores de estos negocios, permitiendo para los negocios un aprovechamiento de los recursos para su crecimiento.

**Pregunta 16:** Si su respuesta anterior es intermedio o deficiente señale cuál o cuáles son los factores que influyen a esta situación.

**Objetivo:** Identificar cuál o cuáles son los factores, según los encuestados, que son de mayor influencia ante la no favorable clasificación de la situación económica del sector.

TABLA N° 16		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Delincuencia	0	0%
Problemas con la administración de la empresa	2	67%
Problemas con proveedores	0	0%
Problemas con mano de obra	1	33%
Problemas con las instituciones locales	0	0%
Otros	0	0%

**GRÁFICO N° 16 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** El 67% de los encuestados considera, al mostrarle una lista de factores posibles influyentes en la situación económica del sector, que las dificultades que presenta la administración en sus empresas es el principal factor que influye en las condiciones no favorables en que se encuentra la situación económica del sector. Por otro lado, el 33% expresó que la mano de obra del sector es el principal factor que desfavorece las condiciones económicas ya que es complicado obtener los perfiles idóneos que cumplan ciertos requisitos por la zona donde se encuentra ubicado donde en cierta parte no hay acceso a educación de calidad.

**Pregunta 17:** Marque cuáles de los siguientes componentes de la planeación posee su empresa.

**Objetivo:** Examinar si posee y cuáles componentes de la planeación tienen las empresas.

TABLA N° 17		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Misión y visión	3	43%
Estrategias	3	43%
Procesos	2	29%
Políticas	5	71%
Valores	4	57%
Procedimientos	3	43%
Presupuestos	4	57%
Objetivos	3	43%
Programas	3	43%
Todos	2	29%
Ninguno	0	0%

**GRÁFICO N° 17 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** se observa que todos los encuestados practican al menos uno de los elementos de la planeación, dado que el 0% marcó ninguno en la lista de componentes de esta etapa, el elemento menos utilizado en las empresas son los procesos el cual solamente el 29% lo posee, y un 43% señaló conocer el contenido dentro de sus empresas de objetivos, programas, misión, visión, estrategias y procedimientos, además un 57% de los encuestados indicó poseer presupuestos y valores que rigen las actividades de sus entidades, el 71% de los administradores dijeron tener políticas como guías de acción para los empleados y solamente el 29% de personas expresaron poseer todos los elementos de la etapa de planeación dentro del proceso administrativo.

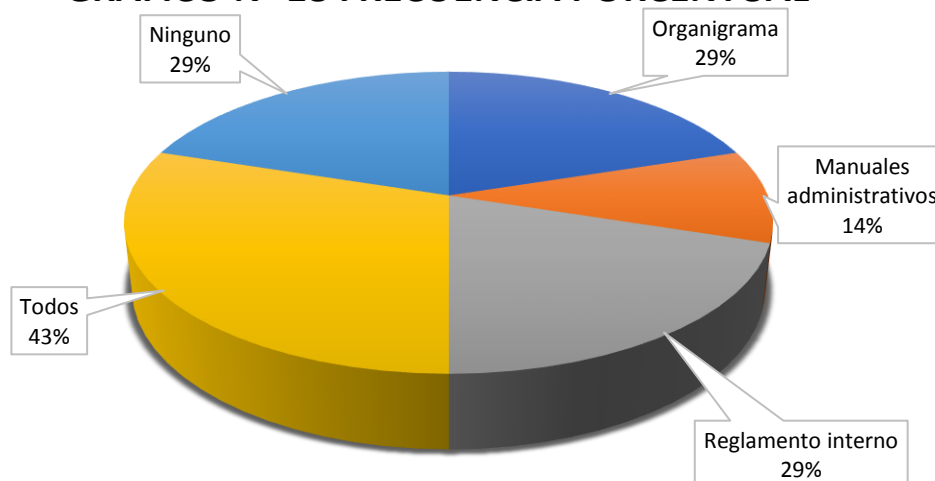


**Pregunta 18:** Marque cuáles de los siguientes componentes de la organización posee su empresa.

**Objetivo:** Evaluar si posee y cuáles componentes de la organización tienen las empresas.

TABLA N° 18		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Organigrama	2	29%
Manuales administrativos	1	14%
Reglamento interno	2	29%
Todos	3	43%
Ninguno	2	29%

**GRÁFICO N° 18 FRECUENCIA PORCENTUAL**



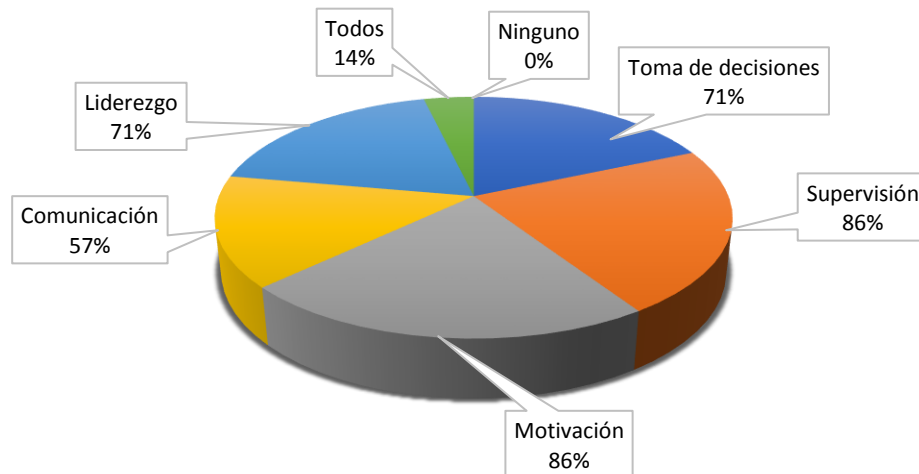
**Interpretación:** se observa que de la totalidad de encuestados el 43% posee todos los componentes de la organización en las entidades que dirigen y que un 29% no posee ningún componente de los enlistados pertenecientes a la etapa de la organización dentro del proceso administrativo. Sin embargo, un 29% de los administradores dijeron ejecutar reglamento interno y organigrama en sus actividades diarias y un 14% expresó tener elaborados manuales administrativos que informen y orienten la conducta de los integrantes de las entidades.

**Pregunta 19:** Marque cuáles de los siguientes componentes de la dirección posee claridad al momento de su ejecución.

**Objetivo:** Definir si posee y cuáles componentes de la dirección tienen las empresas.

TABLA N° 19		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Toma de decisiones	5	71%
Supervisión	6	86%
Motivación	6	86%
Comunicación	4	57%
Liderazgo	5	71%
Todos	1	14%
Ninguno	0	0%

**GRÁFICO N° 19 FRECUENCIA PORCENTUAL**



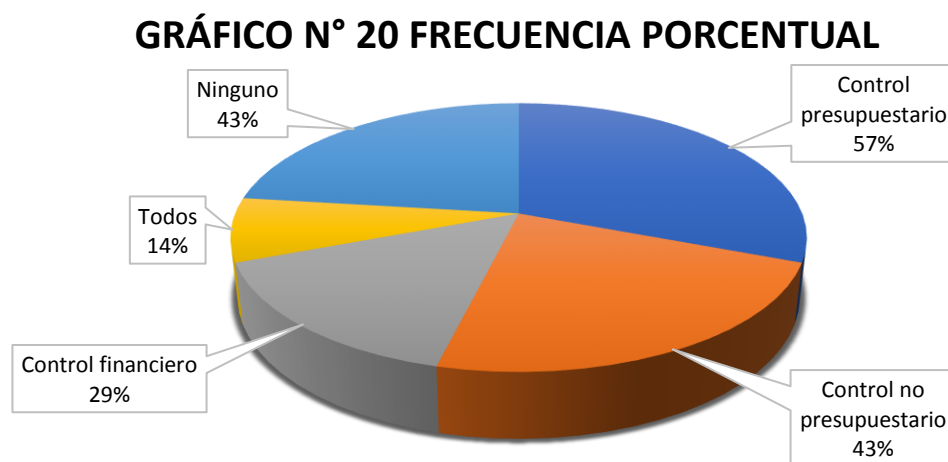
**Interpretación:** del total de encuestados se observa que el 14% posee todos los elementos enlistados y todas las empresas contienen al menos un elemento de la etapa de dirección, dado que ningún encuestado marcó ninguno. Además, los componentes de supervisión y motivación son los elementos con mayor porcentaje dentro de las entidades seleccionadas.

Por lo que en los elementos en los que mayor énfasis debe hacerse son en la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones que van a permitir que haya integridad en la realización de esta etapa administrativa.

**Pregunta 20:** Marque cuáles de los siguientes componentes del control administrativo posee claridad al momento de su ejecución.

**Objetivo:** Indicar si posee y cuáles componentes del control tienen las empresas.

TABLA N° 20		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Control presupuestario	4	57%
Control no presupuestario	3	43%
Control financiero	2	29%
Todos	1	14%
Ninguno	3	43%



**Interpretación:** del total de encuestados un 43% manifiesta no poseer los elementos encuestados, sin embargo, un 14% señaló si poseer todos los elementos de esta etapa. Además, se observa que el control presupuestario es el más utilizado en las empresas con un 71% (al porcentaje de personas que marcaron control presupuestario le agregamos el porcentaje que marcó la opción de todos) y el menos utilizado es control financiero con el 43%.

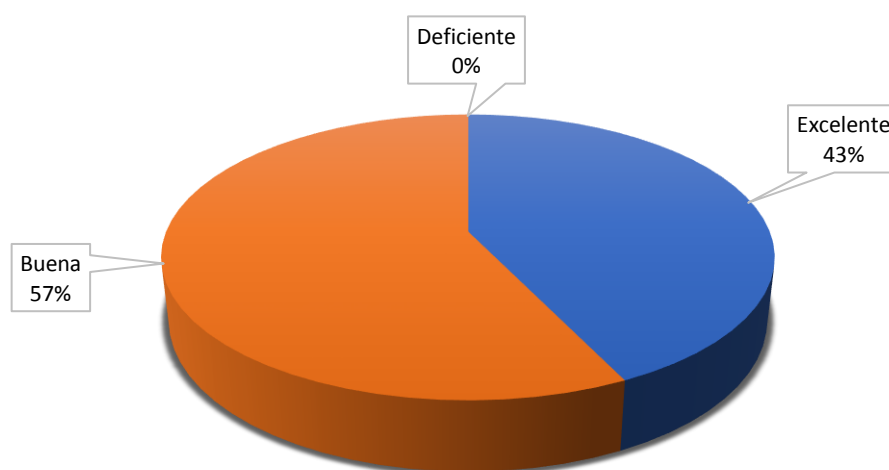
Lo anterior señala que las empresas deben enfocar sus esfuerzos hacia la ejecución del control financiero para que se lleven a cabo de manera idónea todos los elementos del control administrativo.

**Pregunta 21:** ¿Cómo definiría la administración actual de su empresa?

**Objetivo:** Mostrar el resultado de como los administradores perciben su gestión administrativa actual.

TABLA N° 21		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Excelente	3	43%
Buena	4	57%
Deficiente	0	0%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 21 FRECUENCIA PORCENTUAL**



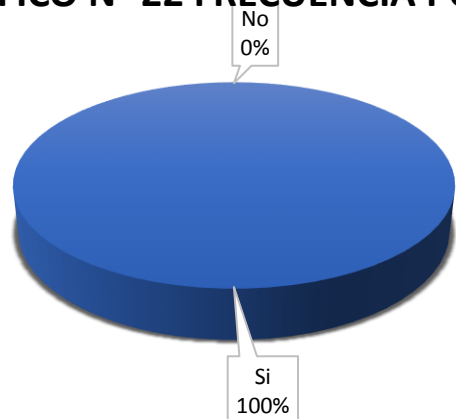
**Interpretación:** Se observa que el 43% de los encuestados clasifica la administración de su empresa como excelente siendo esta la mejor clasificación, es decir están satisfechos con la administración desempeñada en su empresa. Por otra el 57% posicionó la administración de las empresas que dirigen como buena; lo que indica que estas personas encuestadas consideran a su empresa en cuanto a la gestión administrativa tiene puntos a mejorar, los cuales se han detallado en cada análisis por elemento de las etapas administrativas y en las cuales se profundizará en la propuesta de plan de gestión administrativo.

**Pregunta 22:** ¿Estaría dispuesto a comprometer recursos para mejorar la situación actual de su empresa mediante un plan de gestión administrativo?

**Objetivo:** Exponer la disposición del área administrativa de las empresas en comprometer sus recursos para la implementación de un plan de gestión administrativo.

TABLA N° 22		
RESPUESTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

**GRÁFICO N° 22 FRECUENCIA PORCENTUAL**



**Interpretación:** Se encontró que el 100% de los encuestados se encuentra en disposición de comprometer sus recursos para todas las actividades necesarias a la implementación en su empresa del plan de gestión administrativo, para que esto mejore la situación actual de sus negocios.

**ANEXO 3: RESUMEN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS Y GERENTES DEL RESTAURANTE “OLOR DE MAR”**

**INDICACIÓN:** A cerca de la administración de su empresa conteste las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué elementos conoce de la planificación?

**Respuesta:** Definir una idea, investigar sobre la factibilidad de la idea, presupuestos.

2. ¿Qué componentes conoce de organización?

**Respuesta:** Definición de puestos de trabajo y obligaciones de cada uno de ellos, organigrama, procesos y manuales.

3. ¿Qué componentes conoce de la dirección?

**Respuesta:** capacitar y motivar a los gerentes de cada área, toma de decisiones.

4. ¿Qué componentes conoce de control?

**Respuesta:** Afinar detalles de procesos y manuales, supervisión y retroalimentación.

5. ¿Utilizan planes dentro de la empresa? ¿Qué tipos de planes?

**Respuesta:** planes administrativos, planes operativos, planes de mercadeo.

6. ¿Considera que un plan de gestión administrativo es aplicable para todas las áreas de su empresa?, ¿qué importancia considera que tiene este tipo de plan en su empresa?

**Respuesta:** Si debe ser aplicable a todas las áreas, deben ser importante por el conocimiento de metas.

7. ¿De qué forma detecta los problemas dentro de la empresa?

**Respuesta:** quejas, malos respuestas, ambiente laboral, falta de participación en actividades.

8. ¿Utiliza algún método de análisis de problemas?

**Respuesta:** No.

9. ¿Cómo evalúa las alternativas de solución a los problemas?

**Respuesta:** Prueba y error, diagrama de flujo de soluciones.

10. ¿Qué tipo de criterios utiliza para la elección de la alternativa solución?

**Respuesta:** El único criterio ante cualquier problema es siempre buscar la satisfacción del cliente.

11. ¿Tiene algún tipo de estrategia para la implementación de la alternativa?

**Respuesta:** Realización de un procedimiento y transmitirlo al personal.

**INDICACIÓN: Conteste brevemente las siguientes preguntas sobre el sector donde se encuentra ubicada geográficamente su empresa:**

12. Comente brevemente la historia del restaurante Olor de Mar en la zona.

**Respuesta:** A mí (entrevistado) siempre me ha apasionado la cocina y en cierto momento junto con mi esposa se nos ocurrió la idea de un restaurante con un toque gourmet de otros países, pero sin perder lo tradicional de nuestro país y mediante amistades nos asesoraron sobre el crecimiento en potencia de la Playa El Zonte y el tipo de visitante de la zona sería el cliente ideal a nuestra idea y fue así como surgió Olor de Mar.

13. ¿Qué conceptos conoce referente al plan de gestión administrativa adecuado para su tipo de empresa?

**Respuesta:** Conozco que es un organigrama, normas, objetivos, misión, visión, presupuestos, también se necesita planear y supervisar las actividades y además retroalimentar a los empleados.

14. ¿Conoce el marco legal que rigen las actividades de su empresa? ¿Tiene algún tipo de asesoramiento legal?

**Respuesta:** Conozco las obligaciones básicas como declarar el iva, el pago de impuestos, estar inscrito en la alcaldía, inscribir a los empleados en isss y afp; pero recibo asesoramiento legal por parte del contador de la empresa y al inicio cuando formamos la sociedad tuvimos asesoramiento con un abogado.

15. ¿En qué condiciones considera se encuentra el sector donde se ubica su empresa? Buena, intermedia o regular; ¿Por qué?

**Respuesta:** Considero es bastante buena el área pues no hay una excesiva competencia, hay apoyo por ejemplo de la alcaldía y el ministerio de turismo en fomentar el turismo de la zona, cosa que nos beneficia a los empresarios de la zona, también el gobierno está buscando inversionistas para la zona; en ocasiones se dificulta encontrar mano de obra capacitada, pero considero son costos que podemos adquirir en la empresa.

**INDICACIÓN: A continuación, responda las siguientes interrogantes con la mayor honestidad y exactitud posible:**

16. ¿En qué condiciones considera se encuentra su empresa? Buena, intermedia, regular; ¿Por qué?

**Respuesta:** intermedia, porque se encuentra en crecimiento.

17. Describa el proceso de planeación actual de su empresa.

**Respuesta:** siempre se realiza una lluvia de ideas con todos los inversionistas, selección de la mejor idea, designar al personal necesario para la realización.

18. Describa el proceso de organización actual de su empresa.

**Respuesta:** Nos encontramos junto a mí esposa como gerentes generales, luego se encuentra el jefe de restaurante quien es el encargado de las actividades de todo el negocio mientras no estamos nosotros, luego está el jefe de cocina quien guía todas las tareas del área de cocina, a su cargo se encuentran los cocineros y ayudantes de cocina; están los meseros, cajero, personal de limpieza y seguridad que están a cargo del jefe de restaurante.

19. Describa el proceso de dirección actual de su empresa

**Respuesta:** Nosotros como gerentes generales supervisamos las actividades del restaurante durante unas horas, principalmente somos nosotros quienes tomamos las decisiones importantes, el jefe de restaurante se encarga principalmente que los clientes tengan una total satisfacción en su servicio y el jefe de cocina se encarga de las operaciones de cocina sean lo más rápido posible, pero con excelente calidad,

20. ¿Cuáles han sido sus resultados cualitativos y cuantitativos?

**Respuesta:** Cuantitativamente hemos tenido resultado favorables pues hemos estado obteniendo ganancias de las operaciones desde el inicio; cualitativamente hemos observado una gran aceptación del concepto por parte de los clientes, también hemos sido fuente de empleo para el área donde también nos percatamos del interés de las personas por trabajar con nosotros.

21. ¿Está dispuesto a comprometer recursos de su empresa para el desarrollo del plan de gestión administrativa?

**Respuesta:** Si

22. ¿Qué aspectos de la planeación de su empresa considera necesita mejorar?

**Respuesta:** Presupuestos.

23. ¿Qué aspectos de la organización de su empresa considera necesita mejorar?

**Respuesta:** Procesos

24. ¿Qué aspectos de la dirección de su empresa considera necesita mejorar?

**Respuesta:** Toma de decisiones

25. ¿Qué aspectos del control de su empresa considera necesita mejorar?

**Respuesta:** Retroalimentación



**ANEXO 4: LISTA DE COTEJO REALIZADA A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS  
DENTRO DEL RESTAURANTE “OLOR DE MAR”**

CRITERIOS	SI	NO
1. ¿Posee visibles a los empleados los siguientes elementos? (Rótulos, afiches, carpetas de apoyo)		
Misión		<b>x</b>
Visión		<b>x</b>
Objetivos		<b>x</b>
Valores		<b>x</b>
Políticas		<b>x</b>
Procedimientos		<b>x</b>
Presupuestos		<b>x</b>
Estrategias		<b>x</b>
Programas		<b>x</b>
2. ¿Se observa gráficamente el organigrama de la empresa?		<b>x</b>
3. ¿Se observa en el comportamiento de los empleados presencia de reglamento interno dentro de la entidad?	<b>x</b>	
4. ¿Se visualiza que los empleados se apoyen en algún manual administrativo?		<b>x</b>
5. ¿Existe una comunicación efectiva entre los empleados?		<b>x</b>
6. ¿Es el encargado administrativo líder dentro de la empresa?		<b>x</b>
7. ¿A los empleados se les observa motivados desempeñando sus actividades?		<b>x</b>
8. ¿Se observa algún tipo de control por parte del área administrativa?		<b>x</b>

**ANEXO #5**  
**MANUAL DE POLÍTICAS**

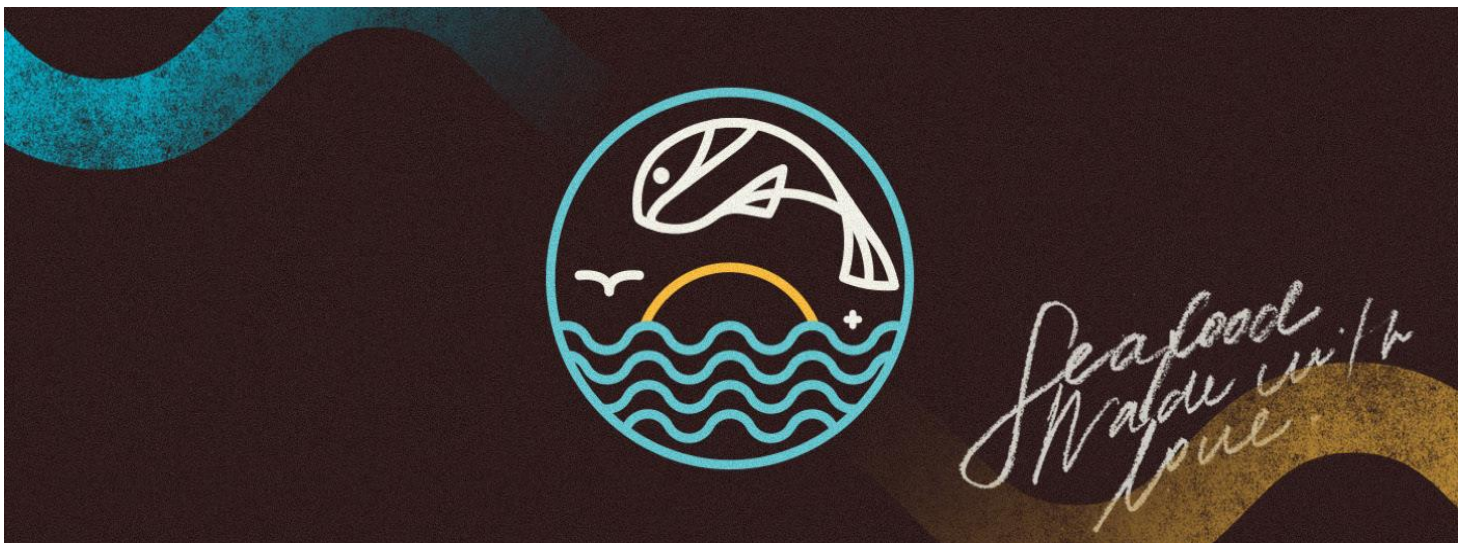


---

# MANUAL DE POLÍTICAS

---

RESTAURANTE OLOR DE MAR





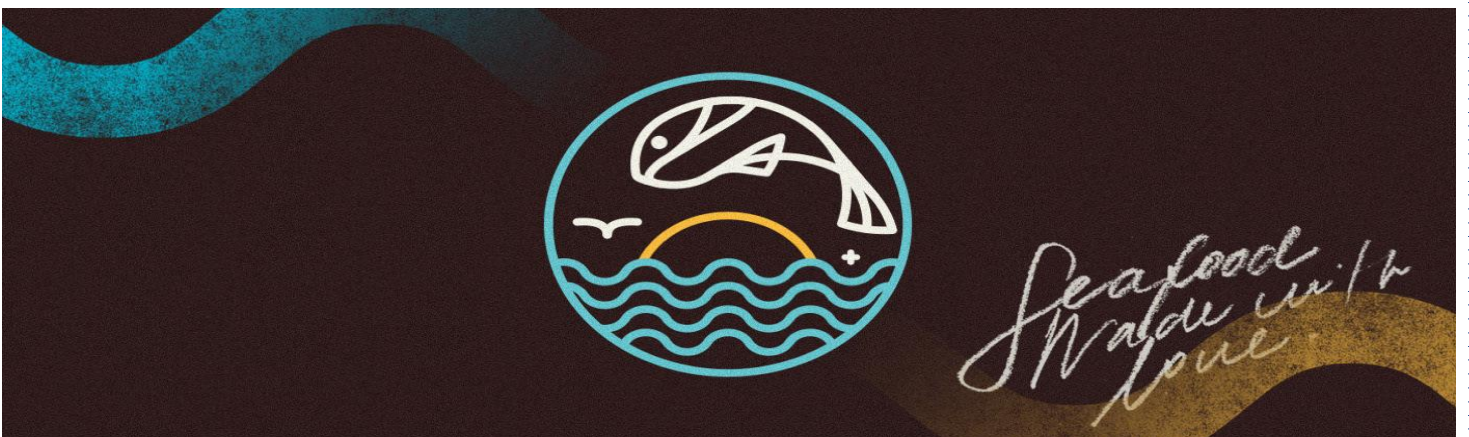
## ÍNDICE

---



**DISPOSICIONES GENERALES**  
**POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**  
**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

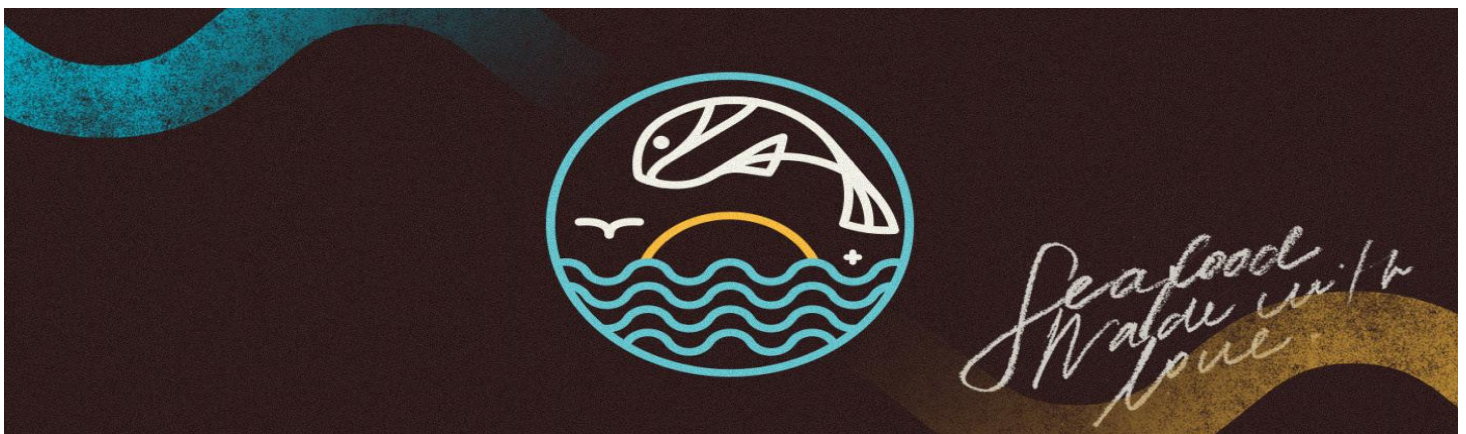
---





## DISPOSICIONES GENERALES

1. Olor de mar es un restaurante de cocina fusión que se encarga de preparar platillos auténticos laborados con los mejores y más seleccionados ingredientes nacionales y de múltiples culturas que hacen vivir a sus clientes experiencias extraordinarias escapando de la rutina a través de la mejor gastronomía inspirada en las olas del mar.
2. La satisfacción de los clientes y su fidelidad es el objetivo primordial del restaurante, ofreciendo calidad en el servicio, pasión por lo que se hace y sobre todo brindar un momento placentero.
3. El compromiso con los clientes, el medio ambiente y los trabajadores forma parte uno de los pilares más importantes sobre las cuales se desarrollan todas las labores.
4. Todas las políticas escritas en el presente manual deben ser cumplidas por todos los miembros de la empresa sin excepción alguna.









## POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Mejorar continuamente invirtiendo en los procesos, productos y capital humano a través de la actualización e implementación de los requisitos legales aplicables a la organización.
- Usar adecuadamente los recursos disponibles mediante la planeación, control, comunicación y verificación de los procesos organizacionales.
- Asignar los recursos financieros, personal competente, calificado, motivado y comprometido con el fortalecimiento de la organización, que permita lograr los objetivos y mantener un liderazgo en el sector.
- Involucrar a los proveedores, distribuidores y clientes en los procesos de seguridad e inocuidad alimentaria, bajo la premisa de la mejora continua.
- Capacitar y mejorar la calidad de vida del personal del Restaurante.
- Implementar estrategias ambientales basadas en la prevención de la contaminación al medio ambiente y evitar daño a la propiedad en todas las actividades de nuestros servicios, implementando programas ambientales los cuales mitigan los impactos ambientales negativos, haciendo uso eficiente de los recursos naturales, con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible.
- Promover la calidad total de sus servicios, mantener y fortalecer una relación mutuamente beneficiosa con los clientes, a fin de satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.








## POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

### RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN





-  El encargado del departamento de recursos humanos se encargará de dotar a la empresa de todo el recurso humano necesario, velando por atraer el personal idóneo y que se acople al perfil buscado.
-  El reclutamiento se hará principalmente por las redes sociales (Facebook e Instagram).
-  La selección se realizará mediante la convocatoria a entrevista de las personas que cumplan los requisitos del puesto y así mismo se asemejen al perfil buscado.
-  La contratación se realizará mediante la presentación de los requerimientos necesarios a cumplir en el puesto, así mismo explicando las funciones, horarios, formas de trabajo, remuneraciones y beneficios y todo lo relacionado a la empresa, brindando inmediatamente el contrato individual de trabajo con el que se cierra el proceso.

### EMPLEO Y CONDICIONES LABORALES





-  Como primera política del área de recursos humanos se ofrece condiciones de trabajo amparadas por la ley en la cual se laboren 44 horas y tengan un día libre de descanso a la semana el cual es rotativo dependiendo de las necesidades de la empresa.
-  Los jefes deben velar por la seguridad y salud de los empleados bajo su responsabilidad, para lo cual es necesario que desarrollen sus capacidades en esta importante área.
-  Se debe garantizar que las condiciones de trabajo sean las mas adecuadas y seguras para desarrollar las labores.

-  No se permite por ningún motivo acoso o discriminación hacia ninguna persona, pues las relaciones laborales en todos los niveles se deben basar en el respeto y la confianza.
-  Construir el trabajo en equipo y la solidaridad como elemento excepcional para mantener un entorno de trabajo saludable.



## **FORMACIÓN Y APRENDIZAJE**

-  El aprendizaje debe ser el pilar fundamental de la cultura de la empresa, fomentando en todos los colaboradores de todos los niveles valoren ampliar sus conocimientos y habilidades.
-  Determinar mensualmente necesidades de capacitación para los distintos puestos y ser llevadas a cabo.
-  Garantizar como principales fuentes de aprendizaje la experiencia y la formación en el trabajo.
-  Los jefes deberán tener la responsabilidad de guiar y formar a los colaboradores.




## **TALENTO, DESARROLLO Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

-  Transmitir una cultura de alto rendimiento, dejando claros los objetivos de cada puesto y el impacto y la importancia que tiene el desarrollo de las funciones de cada empleado.
-  El trabajo continuo de jefe y empleado deben garantizar el cumplimiento de las metas y así mismo puedan ser evaluados para recompensar a quienes hayan tenido un desempeño sobresaliente o en caso contrario gestionar íntegramente y guiar a quienes tienen un desempeño bajo.
-  Los colaboradores deben recibir retroalimentaciones periódicas acerca sobre su desempeño a través de diferentes herramientas como la Evaluación de desempeño (la cual es realizada cada inicio de año para establecer objetivos y evaluar los del año anterior).
-  Los ascensos se basarán en desempeño sostenido en cuanto a resultados por actitudes y habilidades que cumplan el perfil del puesto.

## **COMPENSACIONES Y MOTIVACIÓN**






-  Generar compromiso con los colaboradores a través del reconocimiento de los logros y el desempeño.
-  Garantizar posibilidades de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.



-  Ofrecer remuneraciones fijas (pago de salario base mensual), remuneraciones variables (Bonos por cumplimiento de metas y/o desempeño)
-  Brindar como mínimo las prestaciones de la ley (salario mínimo vigente, ISSS, afp, aguinaldo, vacaciones, etc.)
-  Hacer sentir importante y excepcional a cada miembro del equipo a través del trato digno y justo.

## **TERMINACIÓN DE CONTRATO**

La terminación de contrato se llevará a cabo por las razones siguientes:

-  Por finalización del tiempo para el cual ha sido contratado el personal (Contrato temporal).
-  Por despido del patrono ya sea por incumplimiento a la cultura y forma de trabajo en la empresa o por recorte de personal por disminución de ventas.
-  Por renuncia voluntaria de parte del empleado que ha decidido finalizar su relación laboral con la empresa, presentando su carta de renuncia y realizando 15 días para que pueda verse reflejado en su expediente su estatus como re-ingresable a futuro en caso de haber tenido un buen desempeño.
-  A todo aquel trabajador que solicite una carta de recomendación de parte de la empresa se le brindara siempre y cuando no haya sido despedido por causas graves.
-  Las indemnizaciones por despidos o renunciaciones se pagarán de acuerdo a lo que la ley establece.

**ANEXO #6**  
**MANUAL DE**  
**PROCEDIMIENTOS**

## **Introducción**

El presente manual ha sido elaborado a través de la descripción de las diferentes operaciones, tareas rutinarias de trabajo y procedimientos que se realizan en la empresa siguiendo la secuencia lógica utilizada en cada una de ellas cuya finalidad es unificar las formas de trabajo mediante la utilización eficiente de los recursos, así como la facilitación de supervisar el trabajo para los gerentes, evitando duplicidad de funciones y pasos innecesarios dentro de los procesos. En el contenido se detallan los pasos que deben seguirse para las actividades relevantes que han de realizarse como la compra de materia prima, venta de platillos y el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

## **Objetivos**

- Especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas.
- Asegurar la calidad del trabajo por medio de la descripción del procedimiento correcto de desempeñar las tareas.
- Agilizar la circulación de la información de los procedimientos para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.
- Instruir a cada empleado sobre la forma en que desarrollará las actividades que efectuará y la responsabilidad que deberá tener en su cumplimiento.
- Permitir la revisión constante y el mejoramiento de las políticas, procesos y procedimientos, de la institución, en la medida en que se les consulte con la debida frecuencia.

- Ayudar a producir un mejoramiento sostenido de las operaciones, normas y procedimientos.

### **Normas para su uso**

- Los diferentes aspectos que contiene el manual deberán ser aprobados por la gerencia de la empresa, haciéndolo del conocimiento del personal a utilizarlo.
- Los empleados que ocuparán los procedimientos establecidos deberán respetarlos y cumplirlos según la labor a efectuar.
- El manual deberá ser colocado en un lugar visible y de fácil acceso para que pueda ser ejecutado por el personal de la empresa.

### **Instrucciones para su uso**

El diseño ha sido elaborado de forma clara y sencilla para facilitar su manejo y comprensión por parte de todos los trabajadores de la organización, para lo cual se estipulan las instrucciones siguientes:

- El diseño de este documento es para que todo el recurso humano conozca los diferentes procedimientos que se realizan en la empresa.
- El personal de todos los niveles jerárquicos debe recibir comunicación previa por parte de la gerencia respecto a lo establecido en el documento.
- Es responsabilidad de todos empleados hacer uso adecuado del manual para evitar su deterioro y posible extravío.
- El manual describe el significado de cada una de las figuras que integran los flujogramas para lograr una mayor comprensión de su contenido.

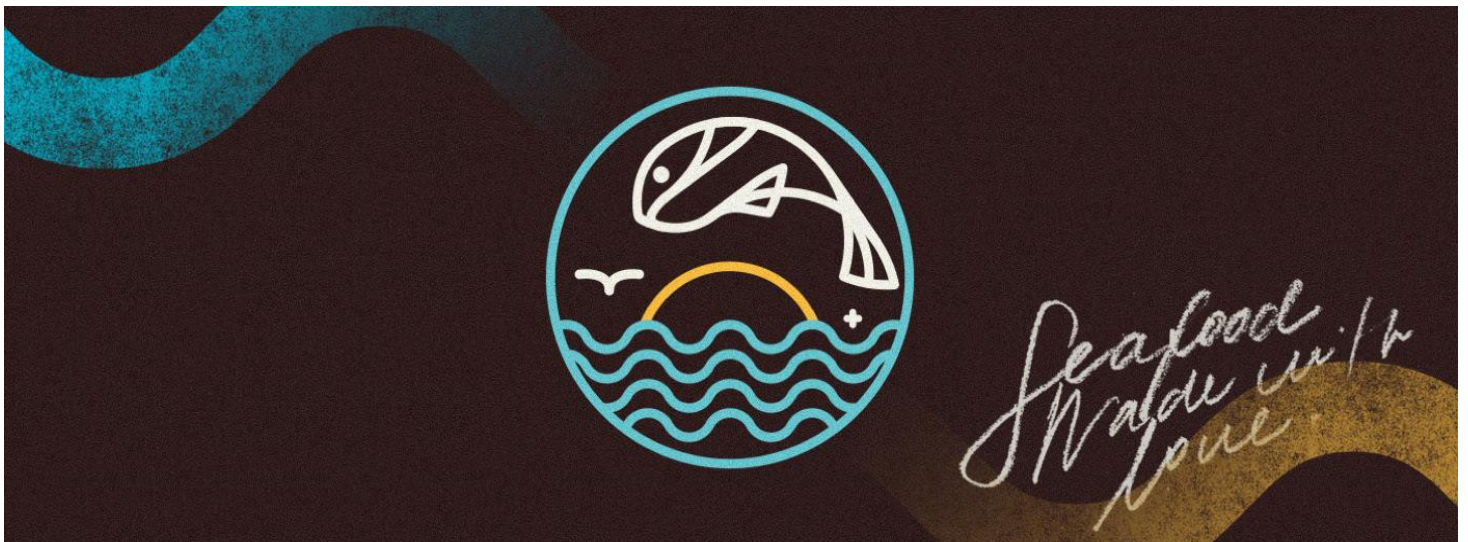


---



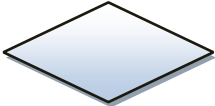



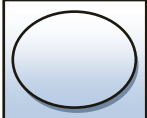


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

---

RESTAURANTE OLOR DE MAR



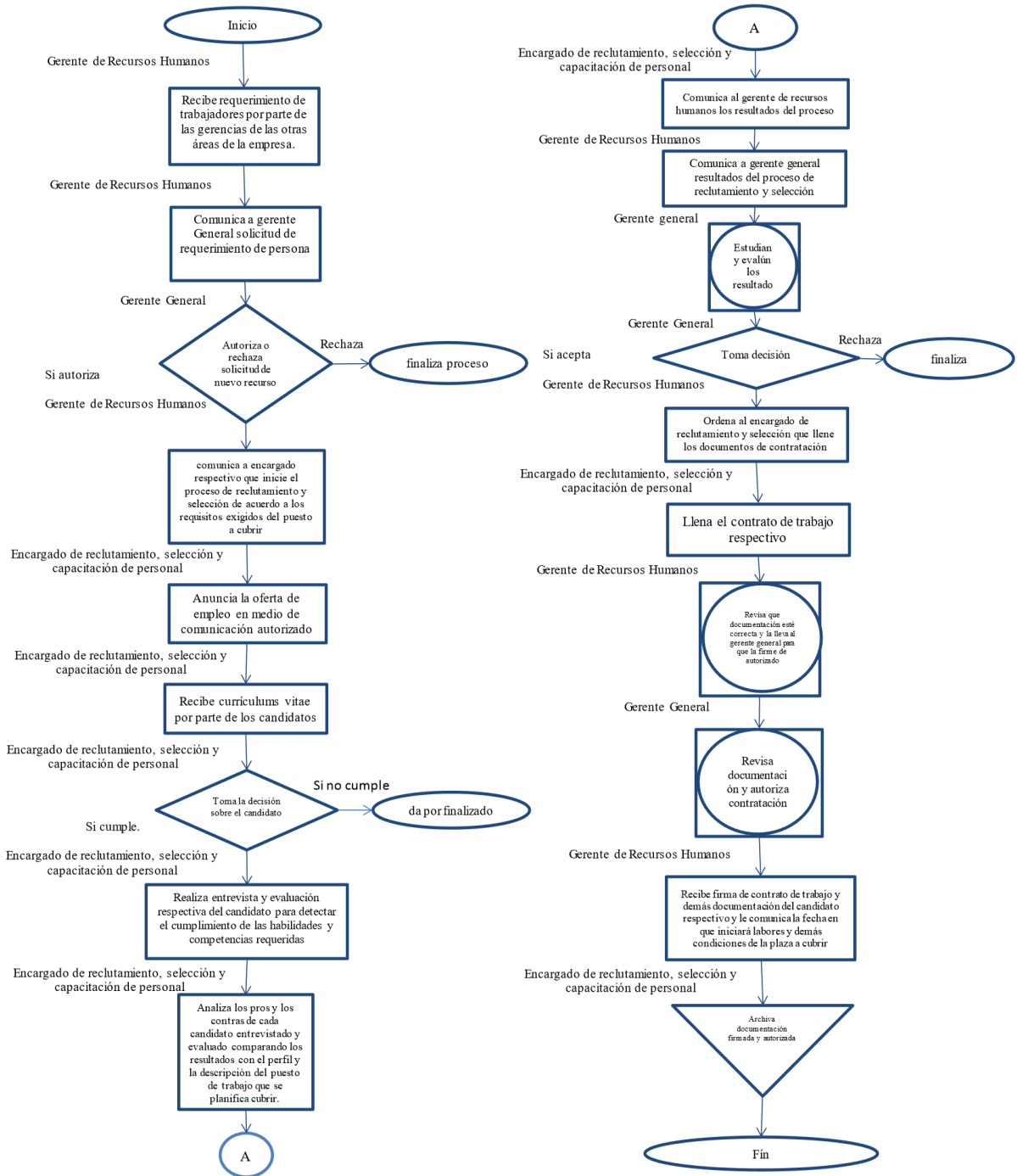
## SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS (MÉTODO ANSI):

Símbolo	Definición
	<b>Terminal:</b> Indica el principio o el fin del flujo.
	<b>Operación:</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa:</b> Señala un punto del flujo en que son posibles varios caminos.
	<b>Documento:</b> Significa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	<b>Conector:</b> Expresa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	<b>Inspección y medición:</b> Simboliza que se verifica la calidad y/o cantidad de algo
	<b>Operación e inspección:</b> Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	<b>Almacenamiento:</b> Depósito y/o resguardo de información o productos.
	<b>Transportación:</b> Muestra el movimiento de personas, material o equipo.

**PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

N° DE PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Gerente de recursos humanos	Recibe requerimiento de trabajadores por parte de las gerencias de las otras áreas de la empresa.
2	Gerente de recursos humanos	Comunica a gerente general solicitud de requerimiento de personal.
3	Gerente general	Autoriza o rechaza solicitud de nuevo recurso humano.
4	Gerente de recursos humanos	Si gerente general niega la contratación finaliza proceso. Si la autoriza comunica a encargado respectivo que inicie el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo con los requisitos exigidos del puesto a cubrir.
5	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Anuncia la oferta de empleo en medio de comunicación autorizado.
6	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Recibe currículums vitae por parte de los candidatos.
7	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Toma la decisión sobre el candidato, Si: cumple con los requisitos sigue el proceso, caso contrario le da por terminado el proceso.
8	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Realiza entrevista y evaluación respectiva del candidato que cumple requisitos para detectar el cumplimiento de las habilidades y competencias requeridas.
9	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Analiza los pros y los contras de cada candidato entrevistado y evaluado comparando los resultados con el perfil y la descripción del puesto de trabajo que se planifica cubrir.
10	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Comunica al gerente de recursos humanos los resultados del proceso.
11	Gerente de recursos humanos	Comunica a gerente general resultados del proceso de reclutamiento y selección.
12	Gerente general	En forma conjunta con el gerente de recursos humanos, estudia y evalúa los resultados del proceso de reclutamiento y selección.
13	Gerente general	Toma decisión: si acepta resultados autoriza la contratación respectiva, si la rechaza finaliza el proceso.
14	Gerente de recursos humanos	En caso de que gerente general autorice contratación, ordena al encargado de reclutamiento y selección que llene la documentación respectiva.
15	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Llena el contrato de trabajo respectivo.
16	Gerente de recursos humanos	Revisa que documentación esté correcta y la lleva al gerente general para que la firme de autorizado.
17	Gerente general	Revisa documentación y autoriza contratación.
18	Gerente de recursos humanos	Recibe firma de contrato de trabajo y demás documentación del candidato respectivo y le comunica la fecha en que iniciará labores y demás condiciones de la plaza a cubrir.
19	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de recursos humanos	Archiva documentación firmada y autorizada.
Vigencia	Reformas	Revisado por:   Aprobado por:   Autorizado por:

# FLUJOGRAMA CON MÉTODO ANSI PARA EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL





**ANEXO #7**

**MANUAL DE**

**ENTRENAMIENTO**

## **Introducción**

El presente manual ha sido elaborado para dar a conocer a todo el personal que labora en el restaurante, la forma de trabajo, información útil acerca de los conocimientos y habilidades que deberán desarrollar para un mejor desarrollo de la empresa.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

## **Objetivos**

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

## **Normas para su uso**

- Los diferentes aspectos que contiene el manual deberán ser aprobados por la gerencia de la empresa, haciéndolo del conocimiento del personal a utilizarlo.
- Los empleados que ocuparán los procedimientos establecidos deberán respetarlos y cumplirlos según la labor a efectuar.
- El manual deberá ser colocado en un lugar visible y de fácil acceso para que pueda ser ejecutado por el personal de la empresa.

### **Instrucciones para su uso**

El diseño ha sido elaborado de forma clara y sencilla para facilitar su manejo y comprensión por parte de todos los trabajadores de la organización, para lo cual se estipulan las instrucciones siguientes:

- El diseño de este documento es para que todo el recurso humano conozca los conocimientos que forman parte de la empresa.
- El personal de todos los niveles jerárquicos debe recibir comunicación previa por parte de la gerencia respecto a lo establecido en el documento.
- Es responsabilidad de todos empleados hacer uso adecuado del manual para evitar su deterioro y posible extravío.

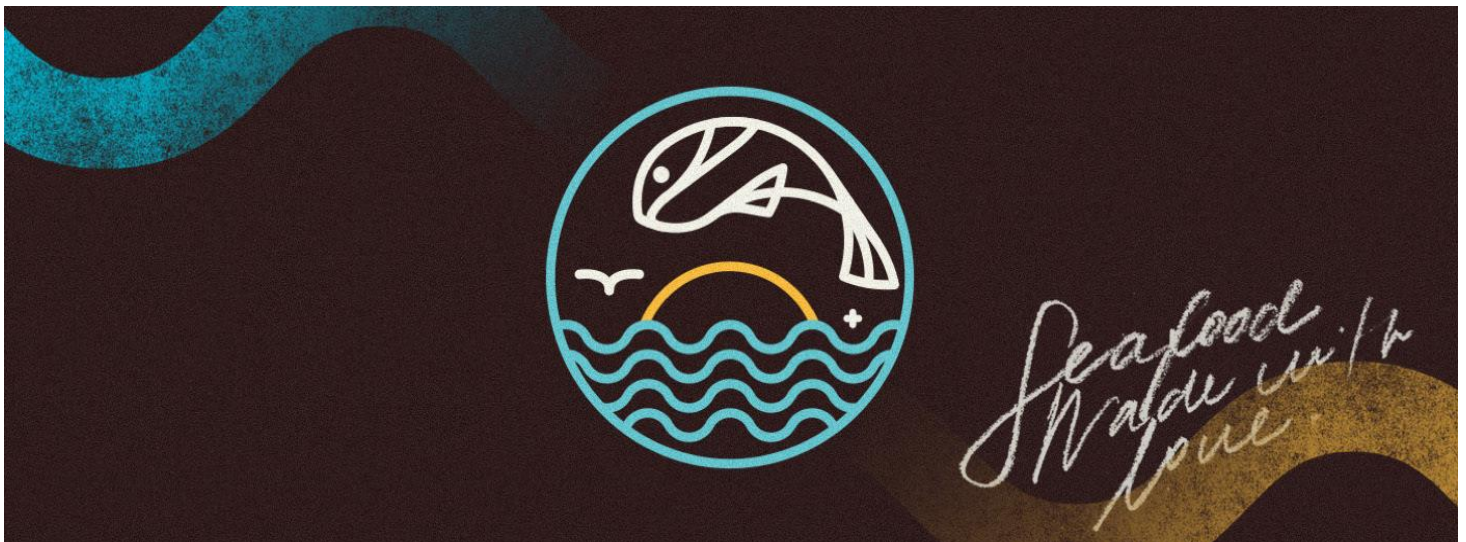


---

# MANUAL DE ENTRENAMIENTO

---

RESTAURANTE OLOR DE MAR





## CONCEPTOS BÁSICOS

**Seguridad Alimentaria:** es un estado en el cual todas las personas gozan, en forma oportuna y permanente, de acceso físico, económico y social a los alimentos que necesitan, en cantidad y calidad, para su adecuado consumo y utilización biológica, garantizándoles un estado de bienestar general que coadyuve al logro de su desarrollo.

**BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.
















**Limpieza:** Cubre todos los procesos implicados en la eliminación de todo tipo de suciedad de las superficies y el equipo, pero no los que corresponden a la desinfección. Los desechos a eliminarse con la limpieza son residuos de comida, tierra, grasas y otros residuos.

**Desinfección:** Comprende todos los procesos implicados en la destrucción de la mayoría de los microorganismos de las superficies y del equipo, pero no necesariamente de las esporas bacterianas. Aunque persisten algunos microorganismos viables estos no deben afectar a la calidad microbiológica de los alimentos que están en contacto con las superficies desinfectantes.

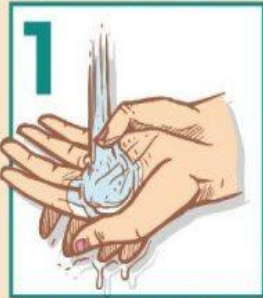


## POLÍTICAS OPERATIVAS

### ÁREA: COCINA

-  Todos los alimentos deben ser inspeccionados por el personal de cocina de acuerdo al pedido realizado por los clientes, en caso de existir alguna discrepancia se avisará a la gerencia.
-  Todos los productos recibidos deben de pasar por una rápida inspección del encargado de calidad de cocina.
-  Checar fechas de caducidad del producto recibido.
-  En caso de ser productos congelados almacenarlos inmediatamente en el congelador.
-  Mantener en todo momento los refrigeradores y neveras limpios y ordenados y en temperatura estándar.
-  Alimentos cocidos hasta arriba.
-  Refrigerador para vegetales no mezclar alimentos.
-  Realizar limpieza de equipo de cocina profunda de acuerdo con el checklist.
-  Mantener en todo momento limpieza en áreas de trabajo (cocina fría y Caliente)
-  Utilizar de manera adecuada las tablas de corte.
-  Mantener todos los alimentos preparados con tapa.
-  Etiquetar productos alimenticios con fecha.
-  Ningún artículo de limpieza deberá estar dentro de la cocina.
-  Llevar acabo el procedimiento de lavado de manos.
- 

# Técnica de Lavado de Manos



Moja tus manos



Deposita jabón suficiente



Frota las palmas entre sí



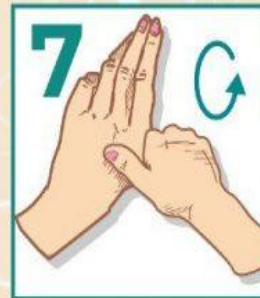
Frota las palmas con los dorsos entrelazando los dedos



Frota las palmas con los dedos entrelazados



Frota los dorsos de los dedos con las palmas



Frota los pulgares con la palma en rotación



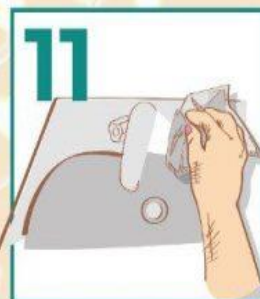
Frota la punta de los dedos con la palma en rotación



Enjuaga



Seca con una toalla desechable













Usa la toalla para cerrar el grifo









Ahora tus manos están limpias



## ÁREA: RESTAURANTE

-  Respetar horario de apertura y cierre.
-  Mesas alineadas y con sus implementos limpios y completos.
-  Mesas montadas de acuerdo con el estándar.
-  Área de restaurante limpia.
-  Bienvenida al cliente y despedida.
-  Preguntar cómo están sus alimentos después del primer bocado del cliente aprox. 3 min después de servir el platillo.
-  Preguntar por alguna sugerencia.
-  Checar faltantes con cocina antes de apertura.
-  Desmontaje de mesas al cierre.
-  Resguardo de equipo al cierre.






## ÁREA: BAR

-  Respetar horario de apertura y cierre.
-  Revisar faltantes con cocina.
-  Preparar bar para servicio.
-  Área de bar y mesas limpio y ordenado.
-  Ofrecer sugerencias.
-  Bienvenida al cliente y despedida.









## ÁREA: BAÑOS

-  Deben ser desinfectados con los químicos de limpieza adecuados diariamente.
-  Higienizar los sanitarios.
-  Limpiar cristales y espejos.
-  Barrer y realizar el aspirado de los baños.
-  Colocar a diario ambientadores.

## ÁREA: DUCHAS

-  Deben ser limpiadas a diario antes de la apertura y al cierre.
-  Evitar la acumulación de suciedad en los grifos.

## ÁREA: PISCINA Y COLUMPIOS

-  Revisar que el área se encuentre limpia y seca antes de la apertura el restaurante.
-  Dar mantenimiento de limpieza mensualmente para evitar acumulación de suciedad.



## RECOMENDACIONES PARA PREVENIR

**-Evitar asistir al trabajo si se está enfermo:** Una persona que se encuentre enferma es un gran foco de contaminación si está en contacto con los alimentos o bebidas: resfriados, infecciones cutáneas, infecciones intestinales, entre otras son motivo suficiente para evitar el contacto con los mismos y es preferible no asistir al trabajo hasta encontrarse en perfectas condiciones de salud.

**-No manejar alimentos con heridas o quemaduras:** las heridas, quemaduras o cortadas almacenan bacterias que al estar en contacto con los alimentos infectan a los mismos y pueden producir una intoxicación a la persona que los ingiera por lo que es recomendable en estos casos el uso de guantes desechables.

**-No probar alimentos con los dedos:** siempre se debe tener al alcance una cuchara limpia con la cual se debe probar los alimentos, nunca se lo debe hacer con los dedos, se debe tener la uñas cortas y limpias.

**-Precaución al deshacerse de los desechos:** en los platos, vasos y cubiertos se encuentran bacterias que los clientes dejan por haber estado en contacto con sus manos y boca, por lo que hay que tener cuidado en lavarse las manos luego de tocar estos utensilios por ser una fuente de contaminación.

**-Lavado de las manos:** Todo el personal manipulador de alimentos debe lavarse las manos con agua y jabón antes de comenzar el trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada, cada vez que use los servicios sanitarios y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. El uso de guantes no exime al personal de la obligación de lavarse las manos. Es obligatorio realizar la desinfección de las manos cuando los riesgos asociados con la etapa del proceso así lo justifiquen.

**-Ingreso de personas extrañas al lugar de producción:** Debe existir un mecanismo que impida el acceso de personas extrañas a las áreas de procesamiento, sin la debida protección y precauciones. Para esto se tendrá en cuenta lo siguiente:

**-Debe existir un sistema de señalización y normas de seguridad,** ubicados en sitios visibles para conocimiento del personal de la planta y personal ajeno a ella.

**-Los visitantes y el personal administrativo** que transiten por el área de fabricación, elaboración manipulación de alimentos; deben proveerse de ropa protectora y acatar las disposiciones señaladas en los artículos precedentes.

**ANEXO #8**

**CRONOGRAMA PARA  
DESARROLLAR EL  
PROCESO DE  
LANZAMIENTO DE UN  
NUEVO PLATO EN EL  
MENÚ DEL  
RESTAURANTE OLOR  
DE MAR EL ZONTE  
(GRAFICA DE GANTT)**

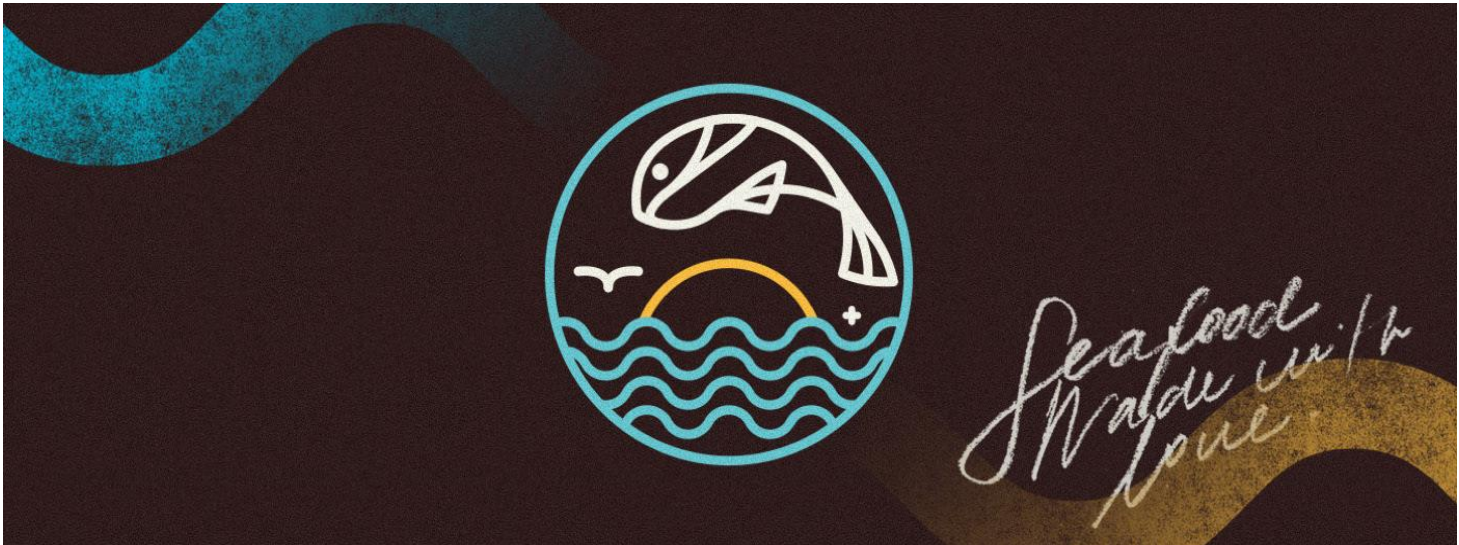


---

# CRONOGRAMA

---

RESTAURANTE OLOR DE MAR



## OLOR DE MAR

### PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE LANZAMIENTO DE UN NUEVO PLATO EN EL MENÚ

DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_



N°	Tiempo	Semanas	1						2						3						4					
	Actividades	Días	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Realizar un análisis de detección de necesidades de nuevos productos para los clientes.																									
2	Definir cuales son las necesidades más prioritarias.																									
3	Generar una lluvia de ideas creativas para establecer opciones de nuevos platos.																									
4	Elaborar un presupuesto de costos para evaluar la factibilidad financiera del lanzamiento.																									
5	Realizar la compra de materia prima para la elaboración.																									
6	Llevar a cabo una prueba piloto de la creación del nuevo plato a incorporar.																									
7	Diseñar previo al lanzamiento la estrategia comercial de la incorporación.																									
8	Incorporar al menu el nuevo plato para que pueda ser solicitado por los clientes.																									
9	Realizar un evento especial para dar a conocer la novedad del menú.																									

**ANEXO #9**  
**MANUAL DE**  
**BIENVENIDA**

## **Introducción**

La finalidad de elaboración del presente manual consiste en la presentación de la empresa hacia el nuevo colaborador, describiendo de manera general todos los elementos que integran la misma y de esta forma pueda tener un acercamiento de primera mano hacia la organización comprendiendo desde su filosofía hasta las obligaciones y beneficios de los que enseguida formará parte.

## **Objetivos del manual**

- Dar la bienvenida por escrito hacia el nuevo colaborador.
- Describir la filosofía empresarial: misión. Visión, valores, entre otros.
- Detallar las obligaciones de los trabajadores, así como sus beneficios.
- Servir como guía para el conocimiento general de la empresa.

## **Normas para su uso**

- La aprobación de este documento corresponde a la Gerencia General, haciéndolo del conocimiento a las unidades y puestos que la conforman.
- Cualquier cambio o modificación del contenido será responsabilidad de la Gerencia General.
- Debe revisarse por lo menos una vez al año, para verificar que esté actualizado con las nuevas condiciones laborales que presenta la empresa.
- Este documento debe colocarse en lugar visible y de fácil acceso, para que los empleados puedan hacer uso de él.



## **Instrucciones para su uso**

- El manual ha sido diseñado de forma sencilla a fin de facilitar su manejo y comprensión de todo el recurso humano de la empresa. En este sentido, se detallan las instrucciones siguientes:
- El nuevo colaborador podrá utilizar el presente manual de manera orientativa para comprender los aspectos más generales de la empresa.
- Deberá ser usado de manera responsable y cuidadosa evitando que éste sufra deterioro o alteraciones manuales.

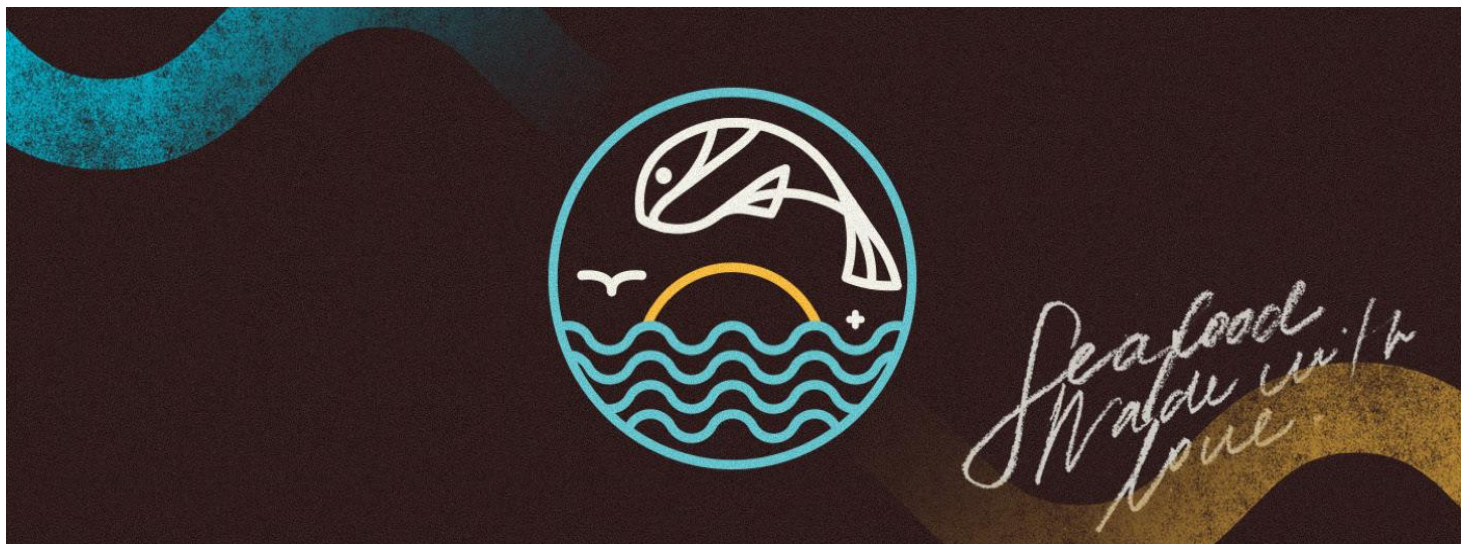


---

# MANUAL DE BIENVENIDA

---

RESTAURANTE OLOR DE MAR





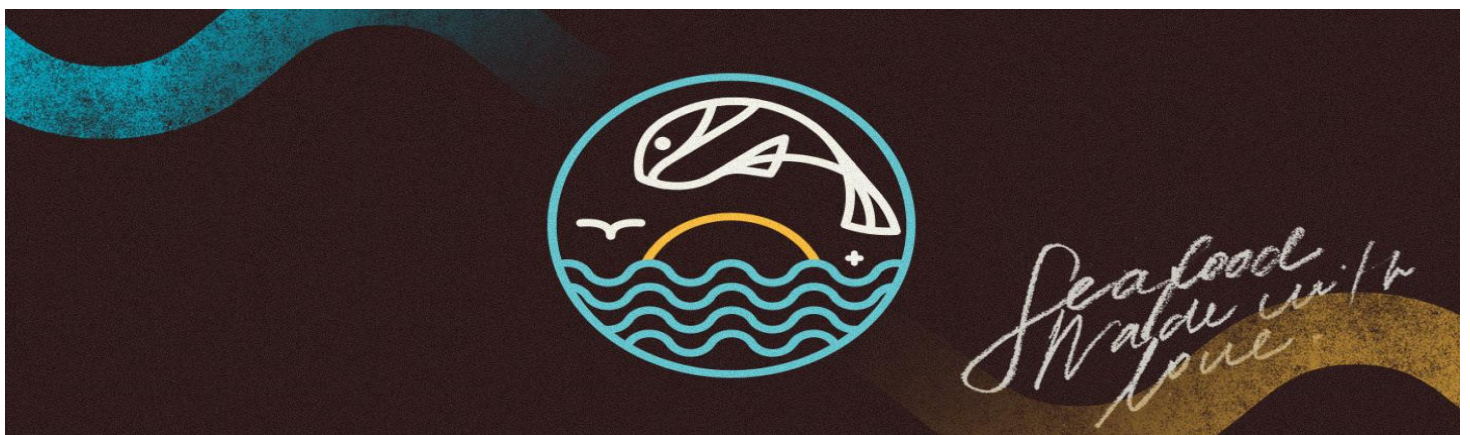
---

## ÍNDICE



**CARTA DE BIENVENIDA**  
**FILOSOFIA EMPRESARIAL**  
**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**  
**PRESTACIONES LABORALES**  
**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

---





## CARTA DE BIENVENIDA

Querido Colaborador (a) es de nuestro mayor agrado darte una calidad y cordial bienvenida a nuestro Restaurante Olor de Mar.

**¡Este día es muy especial para todos porque ahora te sumas a nuestra gran familia!**

Lo cual nos llena de felicidad y nos motiva a desearte muchos éxitos para que en este camino que apenas empieza te sientas entusiasmado a ser la mejor versión de ti mismo (a) cada día y que puedas también lograr todas las metas que te propongas.

No dudamos que cada día será un nuevo reto de aprendizaje y crecimiento personal que te permitirá descubrir todas tus fortalezas y trabajar en ellas.

Queremos ayudarte a que te sientas identificado con nuestra filosofía empresarial, así como con información general que te permitirá conocer un poco más de nuestro negocio, para lo cual te brindamos este manual que sabemos será de mucha ayuda para ti.

Sin más que agregar, nos despedimos amablemente.

Carlos Burgos / Jenny Salazar de Burgos

Fundadores





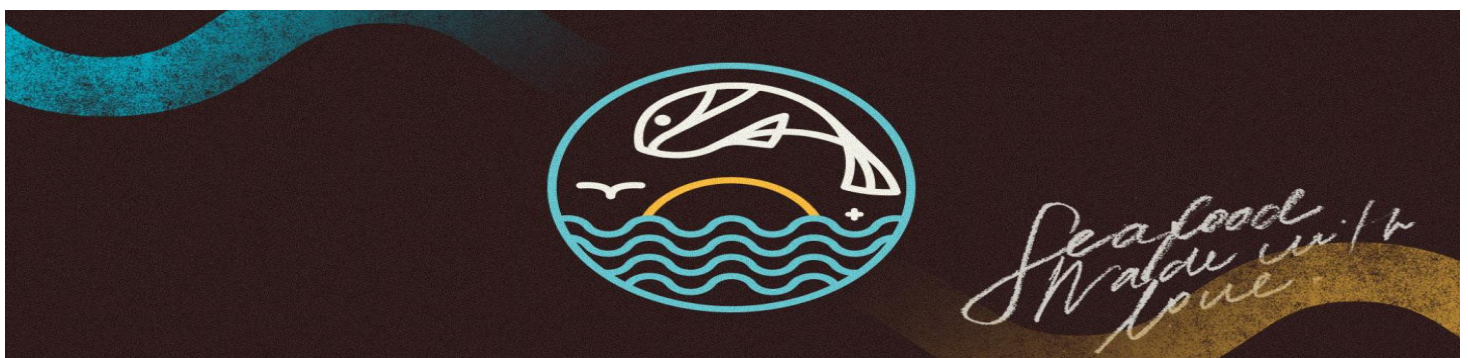
## **FILOSOFIA EMPRESARIAL**

### **MISIÓN**

“Somos un restaurante de cocina fusión cimentado sobre la roca, apasionados por el mar, bendecidos por Dios y enamorados de la cocina de alta calidad gastronómica que buscamos sorprender el paladar de nuestros clientes creando platillos únicos jugando con diferentes sabores y mezclas inspiradas en ingredientes representativos nacionales y de múltiples culturas, garantizando escapar de la rutina hacia una experiencia extraordinaria basada en la excelencia en nuestra calidad de servicio; comprometidos con los principios medioambientales, ecológicos y sociales, apoyamos el desarrollo, la calidad de vida humana y la realización personal de todos nuestros colaboradores”.

### **VISIÓN**

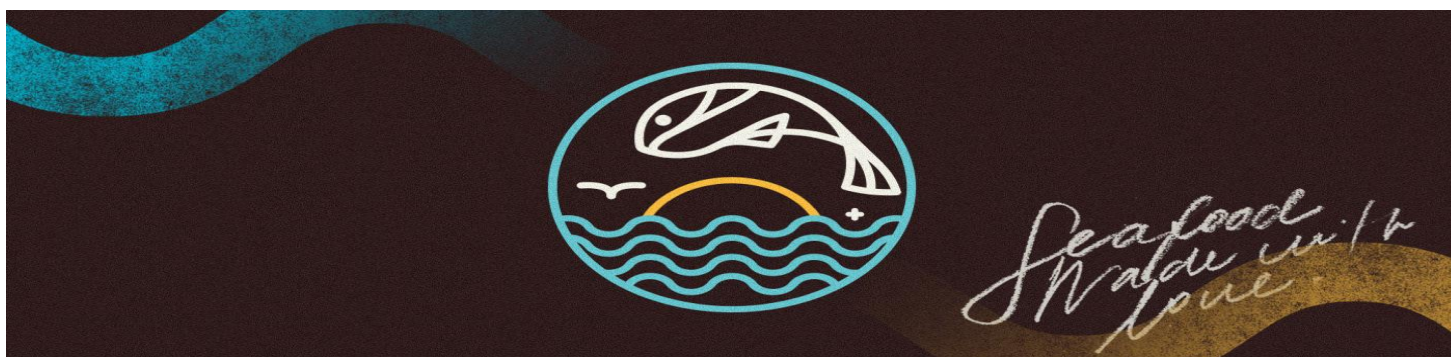
“Ser reconocidos a nivel nacional con proyección internacional como el restaurante líder de cocina fusión inspirado en las olas del mar, que brinde la mejor y más innovadora gastronomía elaborada con sabores auténticos e inesperados, preparados bajo los más cuidadosos estándares de calidad, apasionados por ofrecer excelencia en el servicio al cliente, sustentabilidad ecológica, evolución tecnológica y la mejor experiencia de trabajo para todo nuestro equipo”.





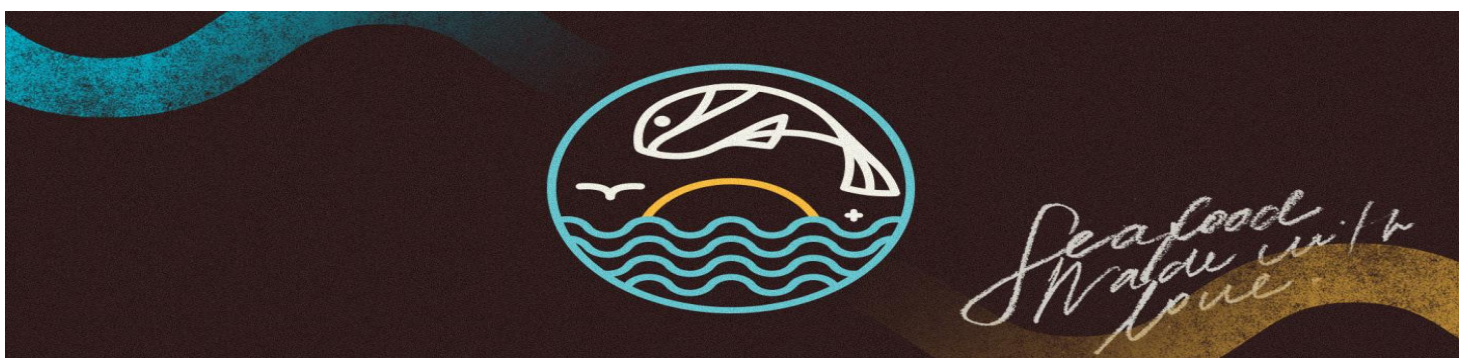
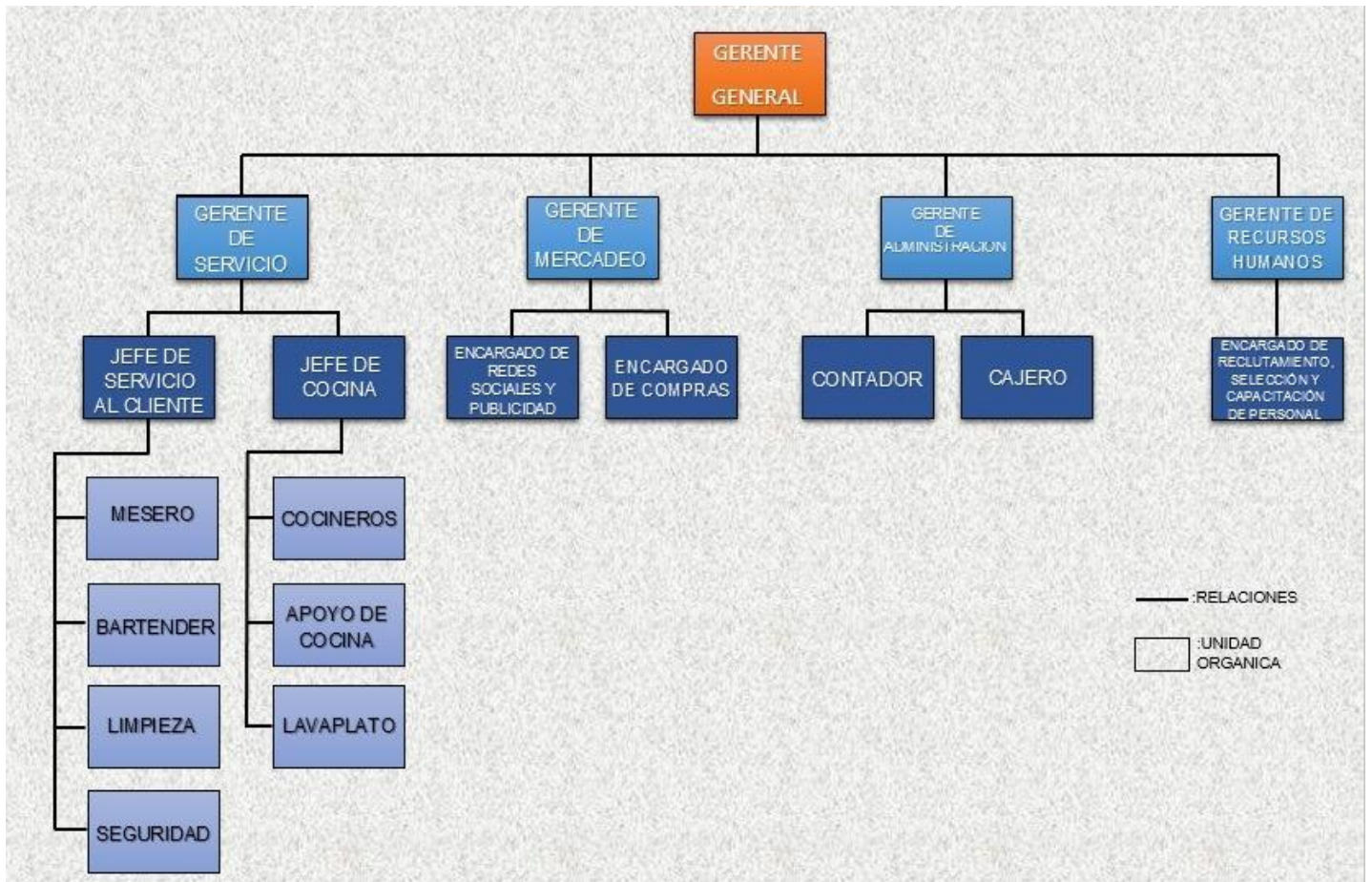
## VALORES

- **Pasión:** Nos entregamos a nuestros clientes, a lo que hacemos y lo que somos, buscando la excelencia continua.
- **Integridad:** Buscamos ser un restaurante fiel a nuestros principios ecológicos, sociales y culturales que ofrezcan calidad en la experiencia.
- **Creatividad:** Generamos ideas originales que nos permitan vernos y hacernos sentir diferentes frente a lo que hacemos y entregamos.
- **Honestidad:** Actuamos fomentando acciones éticas y profesionales en todas las actividades que realizamos hacia los clientes y todos nuestros colaboradores.
- **Humildad:** Reconocemos y asumimos nuestros compromisos con la mejor actitud hacia la mejora y la integridad por solucionar las fallas que se presenten.
- **Trabajo en equipo:** Realizamos todas las labores fomentando la cooperación en las actividades, promoviendo el trato justo y la comunicación abierta entre todo el equipo.













## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA





## PRESTACIONES LABORALES

-  La jornada laboral corresponde a 44 horas semanales, las cuales serán rotativas según la necesidad del restaurante, gozando de un día libre a la semana.
-  Se pagan todas las prestaciones de acuerdo con la ley (Vacaciones, incapacidades, aguinaldo, AFP, ISSS, entre otros).
-  Todos los años se realiza una evaluación del desempeño, con la cual se puede obtener la oportunidad de crecimiento en la escala de puesto y/o salarial dependiendo de la nota obtenida.
-  Todos los colaboradores tienen derecho a gozar sus vacaciones anuales.
-  Todos los colaboradores tienen derecho a una comida diaria, la cual será pagada por el patrono.
-  Se pagan todas las horas extras, siempre y cuando la jornada exceda las 8 horas diarias o las 44 semanales por alguna eventualidad.
-  A todos los colaboradores se les asigna su uniforme completo anual, así como del equipo necesario para realizar el trabajo de la mejor manera.
-  Todos los colaboradores, así como su círculo familiar tienen derecho a gozar del 10% de descuento en consumo dentro del restaurante.

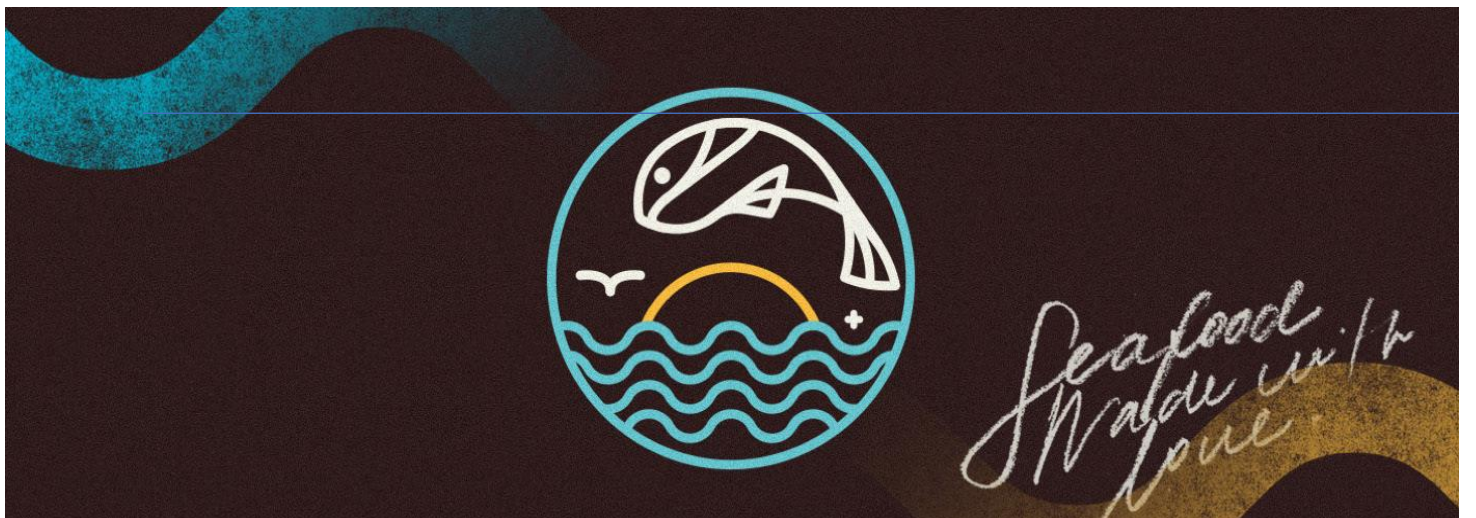




---















# REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

RESTAURANTE OLOR DE MAR












## REGLAMENTO GENERAL ORGANIZACIONAL

-  Todos los colaboradores deberán presentarse como mínimo 10 minutos antes a su turno y reportarse con el jefe inmediato.
-  Se deberán registrar en el libro de asistencia diaria al entrar y salir del turno de trabajo correspondiente.
-  Queda prohibido fumar dentro de las instalaciones del restaurante o áreas de trabajo.
-  Queda prohibido el uso del celular en horas laborales.
-  En todo momento dentro de su horario de trabajo deberá de portar el uniforme completo y limpio y deberá guardarlo antes de salir de las instalaciones de trabajo.
-  En caso de presentarse en su día de descanso a las instalaciones del restaurante en función de cliente no deberá portar ningún tipo de ropa o equipo relacionado con este.
-  Queda prohibido tomar cualquier tipo de bebida alcohólica dentro del restaurante y en turno de trabajo.
-  Evitarse de asistir a la jornada laboral bajo los efectos de alcohol, drogas o cualquier sustancia que ponga en peligro la vida de las personas que trabajan en el área.
-  Si es sorprendido tomando alimentos o bebidas no alcohólicas se le cargara a precio de carta y además se tomarán medidas de suspensión de labores sin goce de sueldo.
-  Evitar masticar gomas de mascar, así como el consumo de confites en horas laborales.
-  Respetar el tiempo de descanso y reportarse con el jefe al entrar a su turno de trabajo.
-  Comunicarse respetuosamente con los clientes y compañeros de trabajo.
-  Los caballeros deberán llegar rasurados y con el pelo recortado evitando uso de aretes.
-  Las señoritas usarán el pelo recogido, sin aretes y usando maquillaje no excesivo.






## PROHIBICIONES GENERALES

-  Provocar en el interior y exterior del restaurante, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina, así como distraer y quitar el tiempo a otro compañero sin causa justificada.
-  Sustraer del restaurante utensilios de trabajo, herramientas o materias primas, sin el permiso de la persona facultada para ello.
-  Suspende y ausentarse de sus labores sin autorización del administrador del restaurante.
-  Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo.
-  Introducir personas ajenas al restaurante a menos que estas sean justificadas y por autorización del administrador del restaurante.
-  Realizar colectas o rifas dentro del restaurante y hacer cualquier clase de propaganda, así como la venta por catálogos o cualquier otro tipo, de cualquier artículo.
-  Usar utensilios y herramientas del restaurante para fines particulares o distintos de aquellos para los que están destinados.






## REGLAMENTO LABORAL

### Tardías, asistencia y permisos

-  La asistencia es obligatoria, cada colaborador debe apegarse 100% a su horario de trabajo.
-  Tiene permitido a máximo 3 llegadas tardías (entiéndase después de 10 minutos de la hora de llegada) al mes. Para cada tardía se levanta un aviso, después de 3 avisos se levantará un acta. Después de tres actas será despedido.
-  Si una ausencia es por enfermedad o emergencia familiar esta será justificada, en caso de que se descubra que el empleado no fue sincero se levantará un acta, después de tres actas será despedido. De igual manera, en caso de una emergencia o enfermedad repentina debe notificar a su jefe inmediato.

### Horario de trabajo

El horario se mantiene dependiendo en qué departamento trabaja el empleado:

-  Si el empleado está en el departamento de cocina el horario de trabajo es de 11 am a 9 pm.
  -  El mesero deberá llegar una hora antes de la apertura es decir a las 10 am para preparar las mesas y etc.
  -  Lo mismo se aplica para el bartender.
- A. La cocina tiene una hora específica de cerrar (normalmente una hora antes de la hora de cerrar), el resto de los empleados deberán estar dispuestos a trabajar el resto del horario normalmente.
  - B. Los cambios se pueden dar en cualquier momento, antes deben ser consultados y notificados formalmente a sus colaboradores, éste deberá revisar su horario diariamente y apegarse a él.
  - C. Cualquier solicitud especial debe hacerse por escrito, y entregarse a su jefe inmediato por lo menos 8 días antes que el horario sea publicado. No se garantizan los permisos y éstos quedan a criterio del jefe.



## REGLAMENTO RRHH

### Reclutamiento Interno

Al momento de seleccionar y contratar personal en el Restaurante Olor de Mar se tomará como guía lo siguiente:

- A. Se le dará prioridad al reclutamiento interno, se publicarán las ofertas de trabajo en nuestras pizarras informativas o se le avisará al jefe para que lo comunique al personal. Esto se realiza con el fin de estimular y reconocer al personal de Olor de Mar.
- B. Si usted considera cumplir con el perfil del puesto comuníquelo a Recursos Humanos para ser incluido en la lista de concursantes y aplicarle las pruebas necesarias para la evaluación. Al final se elegirá a una persona y a los demás se les explicarán los motivos de no haber sido favorecidos. Sólo podrán participar los colaboradores que tengan 6 meses o más de laborar para la empresa, se harán excepciones ante circunstancias especiales.
- C. No se contratarán menores de edad.

### Salud Ocupacional

- A. El Restaurante Olor de Mar está comprometido a brindar a todo su equipo de colaboradores condiciones de trabajo sanas, libres de accidentes y enfermedades laborales, en armonía con el medio ambiente. Por medio del desarrollo de una cultura preventiva en todos los niveles de la empresa que contribuya al mejoramiento continuo del personal, de los procesos operativos y administrativos del restaurante que proporcionen seguridad a nuestros clientes.
- B. En el desarrollo de los procesos, se preserva la salud ocupacional de los trabajadores en todos los lugares de trabajo, bien sean propios o de terceros, de manera permanente, manteniendo ambientes de trabajo saludables, desarrollando el auto cuidado y aplicando las

mejores prácticas en consonancia con la estrategia corporativa.

- C. También se velará por mantener las condiciones de Salud Ocupacional adecuadas para los huéspedes que son de alta importancia y proveedores durante la permanencia en sus instalaciones.
- D. Está prohibido fumar en las áreas de trabajo, el restaurante ofrece un área para fumadores que los clientes pueden usar y uno para que los trabajadores puedan usar en su hora libre.

**ANEXO #10**  
**MANUAL DE**  
**ORGANIZACIÓN**

## **Introducción**

El presente manual ha sido elaborado con el objetivo de servir como apoyo administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información sobre la organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, describiendo las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

Este tiene que ser revisado periódicamente con la finalidad de realizar de forma oportuna las modificaciones necesarias para evitar su obsolescencia y manteniéndolo actualizado para que puede ser de utilidad.

## **Objetivos del manual**

- Definir la estructura orgánica formal del restaurante que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad de funciones.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.
- Servir de guía para el recurso humano en la realización de sus labores.
- Dar a conocer los cambios y/o las modificaciones que se puedan dar en la escala jerárquica.

## **Normas para su uso**

- La aprobación de este documento corresponde a la Gerencia General, haciéndolo del conocimiento a las unidades y puestos que la conforman.



- Cualquier cambio o modificación del contenido será responsabilidad de la Gerencia General.
- Cada uno de los miembros que conforman las unidades organizativas están sujetos a lo establecido en este documento en cuanto a relación de autoridad, funciones y responsabilidades.
- Debe revisarse por lo menos una vez al año, para verificar que esté actualizado con las nuevas condiciones laborales que presenta la empresa.
- Este documento debe colocarse en lugar visible y de fácil acceso, para que los empleados puedan hacer uso de él.

### **Instrucciones para su uso**

El manual ha sido diseñado de forma sencilla a fin de facilitar su manejo y comprensión de todo el recurso humano de la empresa. En este sentido, se detallan las instrucciones siguientes:

- El empleado deberá remitirse primero al índice del manual para guiarse en la búsqueda de la información que necesita referente a las diferentes unidades.
- El cuerpo del manual está estructurado de la siguiente manera: en la parte superior el nombre de la empresa, el nombre del manual, las páginas que contiene; en la parte media muestra el nombre de la unidad, dependencia jerárquica, unidades subordinadas y los puestos que la constituyen; describiendo luego el objetivo y las funciones de esta. La parte final, contiene el nombre por quien fue aprobado, la fecha de elaboración y de modificación realizada.

- Con la finalidad de evitar deterioros en este documento se recomienda al personal usarlo responsablemente.

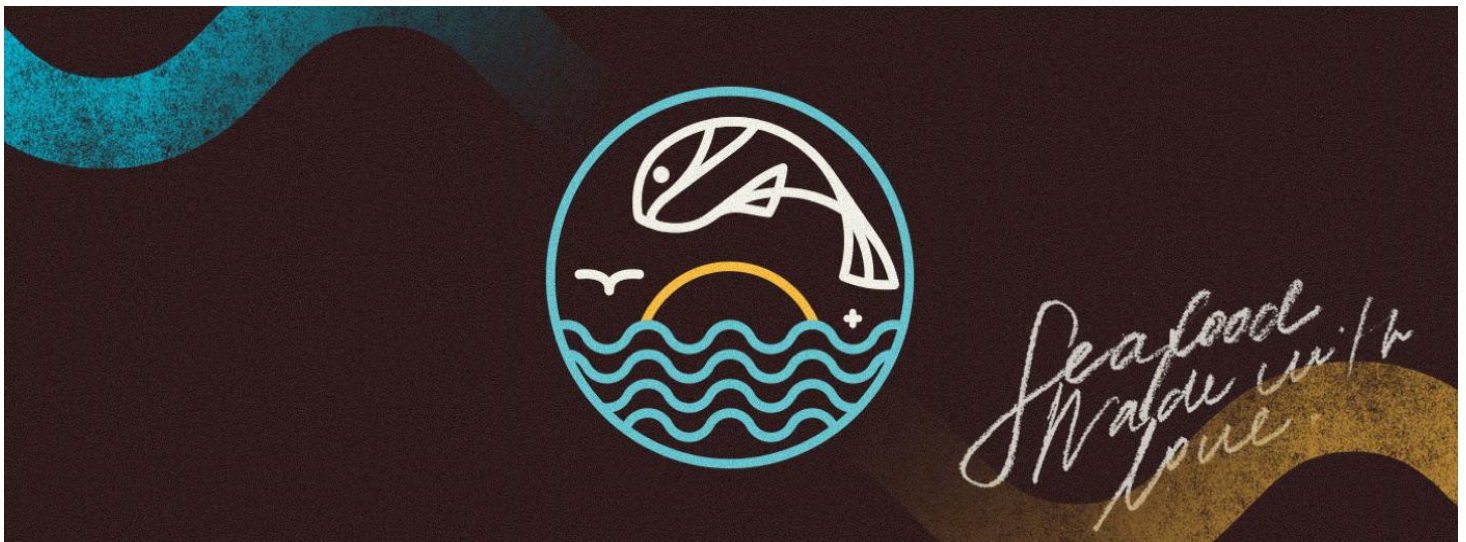


---

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

---

RESTAURANTE OLOR DE MAR



**Unidad organizativa:** GERENCIA GENERAL

**Supervisa a:** Gerencia de producción, mercadeo, administración y recursos humanos

**Objetivo:** Planificar, organizar, dirigir y controlar a nivel general todas las actividades que se realizan en la empresa a fin de conseguir los objetivos establecidos.

**Actividades:**

1. Elaborar planes de trabajo, con estimación de costos, requerimientos legales y capital material y humano necesario.
2. Mantener relaciones públicas con prospectos para hacer de su conocimiento el valor agregado de los servicios de la compañía.
3. Mantener una buena comunicación con los proveedores.
4. Cerrar negociaciones y seguimiento posterior.
5. Autorizar y verificará todas las erogaciones de efectivo.
6. Repartir y calendarizar tareas entre las gerencias a su cargo, así como vigilancia del buen cumplimiento de estas.
7. Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y normas del personal.
8. Hacer reuniones periódicas con el resto de las áreas, a fin de evaluar resultados y modificar, adecuar, anular o enriquecer las estrategias actuales de la empresa a gran escala.
9. Autorizar las actualizaciones de los manuales administrativos.
10. Evaluará las labores ejecutadas por las diferentes gerencias de la empresa.
11. Dar el visto bueno a todas las propuestas que realicen las gerencias a su cargo.

Vigencia	Reformas	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:

**Unidad organizativa:** GERENCIA DE SERVICIO

**Depende de:** Gerencia general

**Supervisa a:** Jefe de servicio al cliente y jefe de cocina

**Objetivo:** Gestionar y dar seguimiento a los procesos de servicio en el restaurante asegurando satisfacción, eficiencia y calidad en cada una de las actividades.

**Actividades:**

1. Asegurar que los procesos de servicio se ejecuten de manera confiable y eficiente.
2. Controlar los estándares de calidad.
3. Organizar las reparaciones y el mantenimiento rutinario de los equipos de cocina y demás.
4. Garantizar que se cumplan las normas de seguridad e higiene industrial.
5. Desarrollar el protocolo de servicio al cliente y los lineamientos para apoyar los objetivos de la empresa.
6. Organizar capacitaciones de trabajo para los miembros del equipo para alcanzar los objetivos de servicio.
7. Determinar los requerimientos de equipo, materiales y recursos humanos necesarios para la ejecución de nuevas actividades de servicio.
8. Asegurarse que el equipo cumpla con las políticas de la empresa y también con los estándares de seguridad.
9. Revisar y evaluar el desempeño de las jefaturas a su cargo.
10. Revisión de las actividades realizadas por el agente de seguridad en las instalaciones de la empresa.
11. Emitir reportes mensuales por incidencias internas y externas en el servicio de seguridad.

Vigencia	Reformas	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:

**Unidad organizativa:** GERENCIA DE MERCADEO

**Depende de:** Gerencia general

**Supervisa a:** Encargado de publicidad y compras

**Objetivo:** Investigar, determinar, examinar y evaluar la demanda de los productos y servicios, a fin de desarrollar campañas y estrategias de publicidad y compras atendiendo a las particularidades del público objetivo. En tal sentido, establecer y conservar la imagen del negocio, manteniendo la visión y valores de la empresa.

**Actividades:**

1. Desarrollar, implementar y hacer seguimiento de las estrategias de mercadeo y Publicidad.
2. Trabajar en conjunto con las distintas áreas a fin de desarrollar estrategias capaces de atraer a nuevos clientes.
3. Crear, revisar y modificar de ser necesario todo el material a ser utilizado para representar la marca.
4. Coordinar y supervisar al equipo creativo.
5. Estar al corriente con las tendencias y requerimientos del mercado, a los fines de garantizar que las estrategias de mercadeo estén alineadas con las prácticas más recientes.
6. Elaborar informes mensuales, trimestrales y anuales referentes a las actividades de mercadeo y su impacto.
7. Coordinar con el encargado de compras a fin de garantizar una manera de mantener la continuidad en el abastecimiento, la calidad de los productos a adquirirse y a quien comprarle.
8. Desarrollar la logística a fin de determinar la cantidad en unidades, la capacidad de almacenaje disponible, formas de almacenaje, transporte. Considerando la adquisición de producto en específico que debe mantenerse en existencia.

Vigencia	Reformas	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:

**Unidad organizativa:** GERENCIA ADMINISTRATIVA

**Depende de:** Gerencia general

**Supervisa a:** Puestos operativos varios

**Objetivo:** Gestionar todas las actividades relacionadas a las finanzas y tareas operativas varias como la caja de la empresa cuyo fin sea tomar decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la empresa, además de crear lineamientos de control, análisis, cumplimiento de políticas y crear sinergia con las demás áreas operativas que permitan un trabajo en conjunto.

**Actividades:**

1. Formación y seguimiento al personal asignado en el área de caja.
2. Supervisión de las tareas operativas del área de caja.
3. Realizar actividades continuas que permitan el aprendizaje de nuevos conocimientos en temas de seguridad de dinero.
4. Revisión y análisis de los estados financieros emitidos previamente por el contador.
5. Analizar los reportes emitidos por el contador con la gerencia general para tomar decisiones continuas.
6. Realizar plan de seguimiento de resultados financieros en conjunto con la gerencia general que contribuya a la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo.

Vigencia	Reformas	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:

**Unidad organizativa:** GERENCIA DE RRHH

**Depende de:** Gerencia general

**Supervisa a:** Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal

**Objetivo:** Gestionar todas las actividades relacionadas al recurso humano de la empresa, garantizando que se cuente con la cantidad y calidad de personas necesario y que se cuente con un adecuado clima laboral.

**Actividades:**

1. Gestión administrativa general del personal.
2. Autorizar la contratación de los trabajadores que sobresalgan del proceso de Reclutamiento y selección de personal.
3. Coordinar junto con el encargado de reclutamiento la inducción, integración y formación de las nuevas incorporaciones.
4. Analizar y detectar necesidades de capacitación de todas las áreas de la empresa.
5. Garantizar junto con las demás gerencias que exista un adecuado clima laboral.
6. Organizar actividades de motivación para los distintos equipos.
7. Compensación equitativa y justa.
8. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
9. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

Vigencia	Reformas	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:



**ANEXO #11**

**MANUAL DE**

**RECLUTAMIENTO,**

**SELECCIÓN Y**

**CONTRATACIÓN**

## **Introducción**

La finalidad de este manual es servir de guía informativa para todas las personas que laboran en la empresa, el cual contiene todas las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos de trabajo que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Así como también es una guía orientativa para el departamento de recursos humanos, al cual ha de servir para desarrollar el proceso del reclutamiento, selección y contratación de las personas.

## **Objetivos del manual**

- Proporcionar una herramienta administrativa que contribuya al desarrollo de las funciones de cada trabajador según el lugar que ocupe en la estructura organizativa.
- Conocer los puestos existentes, sus funciones y relación con el resto de la escala jerárquica.
- Servir de referencia para la toma de decisiones en la contratación y ubicación del personal idóneo en cada puesto de trabajo según los requisitos exigidos.
- Orientar a la gerencia en la toma de decisiones sobre áreas y tópicos de capacitación de acuerdo con las características y especificaciones de cada plaza existente en la empresa.
- Explicar de manera específica como llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

### **Normas para su uso**

- El presente manual se hará del conocimiento de todo el personal de la empresa.
- Cualquier cambio o modificación del contenido del manual será responsabilidad de la gerencia general con el apoyo de las diferentes unidades.
- La gerencia deberá revisar periódicamente el contenido de los puestos.
- Deberán incorporarse inmediatamente al manual las nuevas funciones asignadas a los puestos de trabajo.
- El presente documento debe colocarse en lugar visible y de fácil acceso, para que el personal pueda hacer uso de él.

### **Instrucciones para su uso**

- El empleado deberá remitirse primero al índice del manual, para guiarse en la búsqueda de la información que necesita referente a los diferentes puestos.
- Se deberá usar responsablemente este documento, para evitar deterioro y pérdida de este.
- El encargado de RRHH se guiará del presente manual para la realización de las actividades de reclutamiento, selección y contratación.
- El cuerpo del manual contiene la siguiente estructura: en la parte superior el nombre de la empresa, del manual y de la unidad, así como, el número de página que contiene; en la parte media se presenta el nombre del puesto, dependencia jerárquica y sus relaciones con otros puestos, la descripción de las actividades que se realizan y las especificaciones mínimas de éste. La parte final, contiene el nombre por quien fue aprobado, la fecha de elaboración y de modificaciones realizadas.

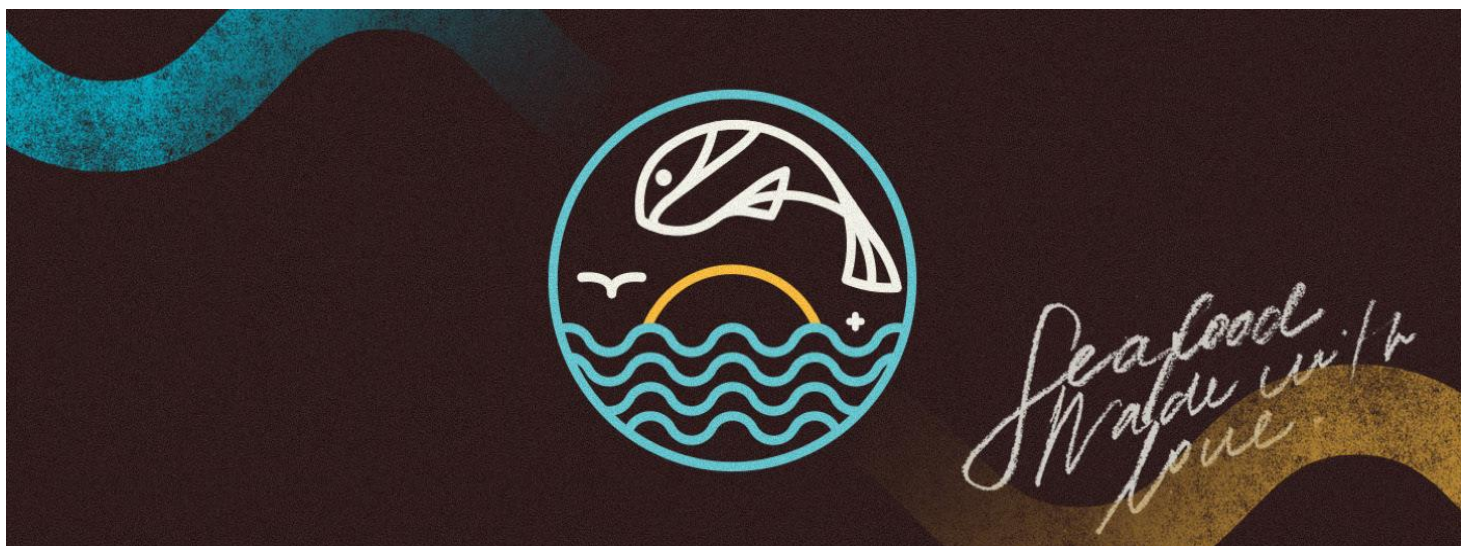


---

# MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

---

RESTAURANTE OLOR DE MAR



**Nombre del puesto:** Jefe de servicio al cliente

**Depende de:** Gerente de servicio

**Descripción general:** Organizar y supervisar los procesos de aprovisionamiento de alimentos y bebidas, prestando asistencia técnica y operativa cuidando cada detalle que garantice calidad y eficiencia, brindando asesoramiento y atención especial a los clientes.

**Funciones del puesto:**

1. Supervisar las tareas diarias de meseros, bartender, limpieza y seguridad.
2. Gestionar la reserva de mesas.
3. Garantizar que todo el personal cuente con la debida formación en atención.
4. Realizar actividades con su equipo de trabajo que permitan la apertura de nuevas ideas.
5. Organizar eventos dentro del restaurante.
6. Plantear mejoras operativas, logísticas y funcionales.
7. Atender las quejas o sugerencias de los clientes.
8. Garantizar la calidad de los servicios del restaurante.
9. Revisión de limpieza, surtido y orden de cada área de piso.
10. Mantener comunicación constante con el equipo de cocina para coordinar el despacho de órdenes.

**Requisitos del puesto:** Educación: 4to año como mínimo en la carrera de Lic. en Administración de Empresas.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares.

Edad: 25 a 35 años.

**Características personales:** Amable, capacidad de motivarse y motivar a los demás, colaborador, responsable, atención al detalle, respetuoso.

**Conocimientos y habilidades:** Manejo de personal y servicio al cliente, conocimientos avanzados en funcionamiento de restaurantes, control de administración en el área de servicios, capacidad de toma de decisiones y liderazgo.

**Salario:** \$550

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Mesero

**Depende de:** Jefe de servicio al cliente

**Descripción general:** Encargado de procesar los pedidos de los clientes y velar porque el mismo sea preparado de manera adecuada y oportuna. Además de servir dichos pedidos en las mesas que tengan asignadas verificando si requieren algo adicional, a fines de procurar que estén satisfechos con el servicio prestado.

**Funciones del puesto:**

1. Montar y surtir las mesas.
2. Verificar que se haya hecho la correspondiente limpieza en el área.
3. Ayudar al acomodo de los clientes en las mesas.
4. Conocer el manejo correcto de la cristalería.
5. Conocer los ingredientes y la preparación de bebidas y alimentos.
6. Sugerir al cliente aperitivos, cocteles y postres.
7. Conocer y aplicar el sistema para escribir órdenes.
8. Presentar al cliente el menú.
9. Tomar órdenes de vinos, bebidas, platos fuertes, postres, etc.
10. Conocer las temperaturas ideales para servir los alimentos y las bebidas.
11. Servir los alimentos y bebidas a la mesa.
12. Recoger platos, vasos y copas sucias.
13. Solicitar las cuentas al cajero y presentárselas al cliente.
14. Pagar al cajero la cuenta y despide al cliente.

**Requisitos del puesto:** Educación: bachiller preferible con especialidad en contabilidad.

Experiencia laboral: un año como mínimo en puesto similar.

Edad: 22 a 35 años.

**Características personales:** Excelente presentación personal, amable, organizado, ordenado, cooperativo, capaz de generar una relación cordial y respetuosa con el cliente y ser ágil en todo el proceso de servicio.

**Conocimientos y habilidades:** Poseer un amplio conocimiento acerca de los platos que se ofrecen en el menú, así como sus características y sus bebidas acompañantes, conocimientos en atención al cliente.

**Salario:** \$350

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Bartender

**Depende de:** Jefe de servicio al cliente

**Descripción general:** Es el responsable de producir las diversas bebidas que se ofrecen en el restaurante, aplicando técnicas y estándares internacionales de coctelería, de cervezas vinos, y bebidas solicitadas, registrando el consumo, organizando, limpiando y cuidando la barra o mostrador donde se acomodan los clientes, controlando la existencia de los insumos alcohólicos y solicitando su reposición.

**Funciones del puesto:**

1. Organizar el área del bar considerando el correcto funcionamiento de las maquinas, la disposición de utensilios e insumos necesarios para la preparación de bebidas.
2. Dar la bienvenida a los clientes.
3. Preparar y servir las bebidas solicitadas.
4. Mantener limpieza en su área.
5. Lavar los utensilios de bar y cristalería utilizando productos de limpieza adecuados.
6. Controlar el stock del bar y solicitar su reposición.
7. Verificar caducidad de bebidas.
8. Elaborar pedido del material necesario.
9. Mantener constante formación en preparación de nuevas bebidas.
10. Al cierre, limpiar la sección del bar y verificar apagado de equipos e instalaciones, considerando normas de seguridad, sanidad y las establecidas por el establecimiento.

**Requisitos del puesto:** Educación: bachiller preferiblemente con especialidad en turismo.

Experiencia: De seis meses a un año laborado en un puesto similar.

Edad: de 25 a 40 años.

**Características personales:** Buena presentación, cortesía, puntualidad, honestidad, buena memoria, buen trato, discreto.

**Conocimientos y habilidades:** Conocimientos básicos de preparación de bebidas, así como los ingredientes y las mezclas permitidas para cada una. Servicio al cliente.

**Salario:** \$350

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Personal de Limpieza

**Depende de:** Jefe de servicio al cliente

**Descripción general:** Realizar las tareas de limpieza y mantenimiento de superficies y mobiliario en las instalaciones del restaurante, seleccionando las técnicas, útiles, productos y máquinas para garantizar la higienización, conservación y mantenimiento, cumpliendo con la normativa aplicable en materia de seguridad y salud.

**Funciones del puesto:**

1. Garantizar que los ambientes interiores y exteriores del restaurante, los equipos y muebles de las instalaciones estén siempre limpios en correspondencia al ambiente laboral.
2. Mantener la limpieza continua, y que no interfiera con las labores del personal, prestando apoyo necesario en caso se requiera.
3. Hacer la limpieza de cristales: ventanas y espejos.
4. Realizar la limpieza de suelos.
5. Vaciar papeleras y eliminación de residuos.
6. Realizar la correspondiente limpieza en cada uno de los espacios del baño, desde el lavabo hasta los espejos y ventanas.
7. Mover y ordenar cada uno de los objetos que forman parte del mobiliario, en especial de sillas, mesas o muebles.
8. Asegurar el cuidado y control de stock de útiles de aseo para la limpieza.
9. Otras funciones compatibles o inherentes al cargo, o que le asigne el Gerente de Administración.

**Requisitos del puesto:** Educación: bachiller.

Experiencia: de 6 meses a 1 año en un puesto similar.

Edad: de 20 a 30 años.

**Características personales:** Honestidad y honradez, discreción, orientación al servicio, iniciativa, colaboración, trabajo en equipo, responsabilidad, puntualidad y asistencia, respeto, amabilidad, orden y limpieza, sensibilidad a normas y procedimientos, compromiso.

**Conocimientos y habilidades:** Manejo de métodos y técnicas de limpieza.

**Salario:** \$350

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**



**Nombre del puesto:** Agente de seguridad

**Depende de:** Jefe de servicio al cliente

**Descripción general:** Se encarga de mantener el orden y garantizar la comodidad y la seguridad de los clientes y del personal, haciendo cumplir los reglamentos del restaurante.

**Funciones del puesto:**

1. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
2. Garantizar seguridad y el bienestar de los clientes.
3. Guiar a las personas fuera de las instalaciones cuando sea necesario.
4. Detener a los infractores y comunicarse con las autoridades competentes cuando sea necesario.
5. Custodiar los bienes de valor cuando sea requerido.
6. Vigilar el área mediante la observación de sistemas de videocámaras y circuitos cerrados de televisión (CCTV).
7. Brindar asistencia durante las emergencias.
8. Reportar al gerente de servicio todos los incidentes acontecidos en su turno de trabajo.
9. Revisar los registros previos y hacer seguimiento a las incidencias reportadas.

**Requisitos del puesto:** Educación: Bachiller.

Experiencia: Un año en puesto similar.

Edad: 25 a 40 años.

**Características personales:** Iniciativa, responsabilidad, imparcialidad, trabajo en equipo, agilidad, honestidad, lealtad, amabilidad, mostrar buenas habilidades de comunicación, educación y diplomacia.

**Conocimientos y habilidades:** Demostrar serenidad en situaciones de riesgo, valorar y respetar la dignidad de las personas, demostrar destreza en el uso y manipulación de armas de fuego, autocontrol y disciplina en sus actuaciones, ser observador y estar en la capacidad de evaluar las distintas situaciones y de identificar amenazas potenciales.

**Salario:** \$350

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Jefe de cocina

**Depende de:** Gerente de servicio

**Descripción general:** Se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del departamento relacionadas con la producción de comidas y su distribución al restaurante, teniendo en cuenta los sistemas, procedimientos y normas para brindar el servicio al cliente de manera eficiente.

**Funciones del puesto:**

- Realizar de manera cualificada la planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina.
- Diseñar platos y participar en su elaboración.
- Realizar inventarios, controles de materiales, mercancías, entre otros, de uso en el departamento de su responsabilidad.
- Realizar propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento.
- Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje del departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.
- Controlar el gasto en materias primas siempre buscando obtener el mayor rendimiento posible, sin descuidar la calidad.
- Revisar y asegurarse de que se cumplan todas las normas de higiene y manipulación de alimentos.
- Formar a su equipo como cocineros de alto nivel, y como personas, transmitiendo la filosofía de la empresa.

**Requisitos del puesto:** Educación: Chef profesional

Experiencia: 3 años como mínimo en el área de cocina.

Edad: 25 a 35 años.

**Características personales:** Sociable, creativo, metódico y detallista, organizado, dotes de liderazgo, servicio al cliente y comunicación.

**Conocimientos y habilidades:** Conocimientos necesarios en gastronomía, procesos culinarios, nutrición, gestión administrativa y comercial, aprovisionamiento de materias primas y gestión de personal y además conocer todos los puestos que estarán bajo su cargo.

**Salario:** \$550

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Cocinero

**Depende de:** Jefe de cocina

**Descripción general:** Se encarga de preelaborar, preparar, presentar y conservar toda clase de alimentos, aplicando las técnicas correspondientes, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria.

**Funciones del puesto:**

1. Realizar la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas.
2. Pesar, medir y mezclar ingredientes según las recetas y el criterio personal, utilizando diferentes utensilios y equipos de cocina.
3. Condimentar y cocinar el alimento según las recetas, el criterio personal o la experiencia, utilizando una serie de métodos (por ejemplo, hornear, estofar, freír, asar, tostar y cocer al vapor).
4. Dividir el alimento en porciones y asegurarse de que está bien presentado.
5. Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso culinario y del área de trabajo.
6. Regular la temperatura de hornos, parrillas, asadores y otros equipos de cocina.
7. Entregar los platos a los meseros.
8. Participar en el control de aprovisionamiento, conservación y almacenamiento de mercancías.
9. Revisar y controla el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto.
10. Mantener comunicación con el jefe de cocina respecto a cualquier situación que se presente.

**Requisitos del puesto:** Educación: Estudios en cocina nivel profesional.

Experiencia: Dos años como cocinero en restaurante u hotel.

Edad: 22 a 35 años.

**Características personales:** Rapidez, orden, limpieza, iniciativa, curiosidad, buen sentido de la estética, trabajo en equipo.

**Conocimientos y habilidades:** Conocimiento de técnicas básicas de panadería y repostería, gusto por la cultura gastronómica, aplicación de técnicas vanguardistas de la cocina. Gusto por la actualización continua de las tendencias vanguardistas culinarias de último momento.

**Salario:** \$450

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Apoyo de cocina

**Depende de:** Jefe de cocina

**Descripción general:** Se dedica a ayudar al chef y los cocineros a elaborar y preparar platos, sirviendo como el principal apoyo en tareas rutinarias.

**Funciones del puesto:**

1. Ayudar a los cocineros a preparar los alimentos.
2. Limpiar, pelar y cortar las verduras.
3. Medir y mezclar ingredientes.
4. Preparar platos para servir.
5. Preparar comida simple como salsas, sándwiches, sopas, postres, entre otros.
6. Controlar las existencias e informar al supervisor cuando se necesite hacer más pedidos.
7. Desempaquetar y almacenar las existencias en congeladores, armarios y otras áreas de almacenaje.
8. Mantener limpia la zona de trabajo.
9. Escurrir y lavar los platos y colocarlos en el sitio adecuado.
10. Colaborar en la conservación de las materias primas y los productos de uso en la cocina.

**Requisitos del puesto:** Educación: Con formación específica como ayudante de cocina, formación en manipulación de alimentos.

Experiencia: 1 año como mínimo en área de cocina.

Edad: 20 a 25 años.

**Características personales:** Flexibilidad, meticulosidad, capaz de trabajar en equipo, con una buena higiene personal y buena forma física, resistente para estar de pie durante mucho tiempo y levantar o cargar objetos pesados. Además, ser rápido y eficiente.

**Conocimientos y habilidades:** Intereses por la cocina y la alimentación, con conocimiento sobre los procedimientos de higiene, salud y seguridad en la cocina, materias primas y las técnicas culinarias básicas.

**Salario:** \$400

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Lavaplatos

**Depende de:** Jefe de cocina

**Descripción general:** Responsable de la limpieza de todos los utensilios que se usan al cocinar en el restaurante y mantener el área de la cocina con unas condiciones higiénicas óptimas.

**Funciones del puesto:**

1. Preparar los platos usados y colocarlos en el equipo de lavavajillas.
2. Chequear platos lavados para confirmar su limpieza absoluta.
3. Inspección de los platos usados y colocación de la vajilla limpia en su lugar, hasta el próximo uso.
4. Trasladar los platos secos a su lugar de almacenamiento.
5. Lavar y cuidar los utensilios de cocina.
6. Limpiar las máquinas de té helado, café y batidos diariamente.
7. Asistencia con los preparativos de la cocina.
8. Seguir las políticas de saneamiento en todo momento.

**Requisitos del puesto:** Educación: Bachiller general o técnico.

Experiencia: No se requiere experiencia.

Edad: 20 a 25 años.

**Características personales:** Ordenado, limpio y profesional, trabajador de equipo fiable, atención al detalle, puntual, amable y optimista.

**Conocimientos y habilidades:** Intereses por la cocina, conocimientos básicos en rutinas de limpieza y desinfección de utensilios.

**Salario:** \$350

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Encargado de redes sociales y publicidad

**Depende de:** Gerente de mercadeo

**Descripción general:** Es el responsable de crear, administrar y gestionar la comunidad online que se obtiene por medio de redes sociales y página web. Genera contenido digital y publicitario enfocado a captar clientes para los productos y servicios ofrecidos por la empresa, mantiene relaciones con sus clientes y genera estrategias para crecimiento de la comunidad online.

**Funciones del puesto:**

1. Proponer al gerente de mercadeo, estrategias de ventas enfocadas al tipo de publicidad a colocar en las redes sociales.
2. Desarrollar planes para fortalecer la imagen y posicionamiento de los servicios de la marca.
3. Crear contenido atractivo y de calidad.
4. Realizar las publicaciones del día en las redes sociales.
5. Dinamizar el contenido digital, promociones, dinámicas etc.
6. Monitorear las publicaciones realizadas para evaluar la aceptación de los clientes, las reacciones, las preferencias, entre otros.
7. Realizar reportes de tráfico de clientes, cumplimiento de indicadores etc.
8. Crear relaciones estables y duraderas con los seguidores y clientes, siendo capaz de brindar un servicio al cliente personalizado, contestando todas sus dudas y brindando confianza en la publicidad que se expone.

**Requisitos del puesto:** Educación: Estudiante de último año o graduado de Lic. en Diseño Gráfico, marketing y publicidad, carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima de un año como administrador de redes sociales.

Edad: 20 a 35 años.

**Características personales:** Creativo, ingenioso, tener empatía, moderado, pasión por la atención al cliente

**Conocimientos y habilidades:** Alto nivel de comunicación, análisis para planificar y proponer estrategias, conocimiento de fotografía, programas editores, social media, conocimiento profundo del mercado, la competencia y las redes sociales.

**Salario:** \$450

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Encargado de compras

**Depende de:** Gerente de mercadeo

**Descripción general:** Realizar, controlar y validar las compras que necesite el restaurante en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al mejor precio que permita el mercado.

**Funciones del puesto:**

1. Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos.
2. Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
3. Velar por el abastecimiento de insumos en el restaurante.
4. Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
5. Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
6. Estudiar la situación del mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
7. Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área de compras.
8. Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
9. Mantener los inventarios óptimos de acuerdo con las operaciones de la empresa.
10. Supervisar continuamente al personal a su cargo velando por que cumplan con las normas, procedimientos y reglamentos establecidos por el área.
11. Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos establecidos en los manuales del restaurante.

**Requisitos del puesto:** Educación: Estudiante de 4to año en administración de empresas, mercadeo o carreras afines.

Experiencia: 1 año como mínimo en puesto similar.

Edad: 25 a 35 años.

**Características personales:** Puntual, dinámico, ágil, comunicativo.

**Conocimientos y habilidades:** Habilidad numérica, liderazgo, cumplimiento de objetivos, organizado, confiable y responsable.

**Salario:** \$450

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Contador

**Depende de:** Gerente de administración

**Descripción general:** Dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad del restaurante, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, que sirvan para la toma de decisiones.

**Funciones del puesto:**

1. Procesar, codificar y contabilizar comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos.
2. Verificar los datos fiscales de las facturas recibidas, lleva a cabo el registro de movimientos y pagos de los proveedores y mantiene actualizadas las cuentas por pagar.
3. Auditoría y control.
4. Preparar nóminas.
5. Declarar impuestos.
6. Detallar cada uno de los movimientos y registros contables, elaborando comprobantes diarios y registrar oportunamente la información necesaria para obtener los estados financieros actualizados del restaurante.
7. Análisis e interpretación de estados financieros.
8. Realizar reportes dirigidos hacia la gerencia para que ésta pueda tomar decisiones financieras.

**Requisitos del puesto:** Educación: Licenciatura en contaduría pública.

Experiencia: Un año como mínimo trabajando en puesto similar.

Edad: 30 a 35 años.

**Características personales:** Íntegro, objetivo, creativo, independiente, innovador, responsable, confiable, colaborador.

**Conocimientos y habilidades:** Vocación e interés por la contaduría pública, tener la habilidad de realizar análisis y síntesis, realizar críticas constructivas, cuestionamiento y crítica, agilidad de pensamiento, capacidad de negociación, dotes de liderazgo.

Poseer una visión general de los objetivos y estrategias de la organización aplicando sus conocimientos de una forma crítica. Actualización constante en materia contable, fiscal y financiera.

**Salario:** \$500

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

--	--	--



**Nombre del puesto:** Cajero

**Depende de:** Gerente de administración

**Descripción general:** Se encarga de realizar las operaciones relacionadas con la recepción y la salida de dinero, custodiando todos los documentos de valor en el área, así como también la entrega de cuentas a la gerencia administrativa.

**Funciones del puesto:**

1. Realizar las aperturas de caja a la hora establecida, preparando los fondos necesarios para cada una.
2. Cobrar en todas las formas de pago (efectivo y tarjeta de crédito).
3. Entregar ticket de compra a los clientes.
4. Elaborar corte de caja en el cambio de turno y entregar las actividades pendientes.
5. Atender e informar al cliente lo que necesite saber de los productos y servicios.
6. Mantener en excelente presentación su área de trabajo.
7. Realizar los cierres de caja en el tiempo estipulado.
8. Entregar cuentas de las ventas al gerente de administración al cierre del día.
9. Apoyar a la dirección en cualquier actividad que se requiera.
10. Aplicar el reglamento interno de acuerdo con las situaciones que lo ameriten.

**Requisitos del puesto:** Educación: Estudiante de carreras afines a economía.

Experiencia: No se necesita experiencia.

Edad: 22 a 30 años.

**Características personales:** Responsabilidad, orientación al cliente, capacidad para trabajar en equipo, buena comunicación, organización, dinamismo.

**Conocimientos y habilidades:** Gusto por los números, conocimientos de matemáticas y contabilidad básicos, habilidades numéricas y de atención al cliente. Conocimientos básicos de mecanografía y computación.

**Salario:** \$400

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Nombre del puesto:** Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

**Depende de:** Gerente de recursos humanos

**Descripción general:** Planificar, dirigir y coordinar las actividades de gestión de los recursos humanos del restaurante enfocadas al reclutamiento, selección y capacitación del personal.

**Funciones del puesto:**

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Formación y desarrollo profesional.
3. Velar por las adecuadas relaciones laborales.
4. Realizar actividades de prevención de riesgos laborales.
5. Programar y llevar a cabo las evaluaciones de desempeño.
6. Desarrollar programas de beneficios sociales.
7. Planificar necesidades de contrataciones.
8. Analizar los puestos de trabajo.
9. Determinar según desempeño futuros cambios de crecimiento interno.
10. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
11. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
12. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.

**Requisitos del puesto:** Educación: Licenciatura en psicología.

Experiencia: 2 años como mínimo en el área de recursos humanos.

Edad: 25 a 35 años.

**Características personales:** Ordenado, organizado, comprometido con la empresa y con los empleados, tener un alto nivel de inteligencia emocional.

**Conocimientos y habilidades:** Liderazgo, pensamiento estratégico, comunicación efectiva. Conocimiento en metodologías para la administración de grupos de trabajo. Habilidad para la toma de decisiones con sustento y manejo de información confidencial. Comunicación interna. Habilidad en la creación de materiales de difusión dentro de la compañía: boletines, infografías y mailing.

**Salario:** \$550

**Aprobado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

## **Guía de Reclutamiento, selección y contratación de personal**

### ***Reclutamiento:***

Debido a que el recurso humano es uno de los elementos más importantes e indispensables de la empresa, se recomienda al restaurante Olor de Mar utilizar las fuentes de reclutamiento interno y externo con el objetivo de atraer la mayor cantidad de personas para que laboren en la empresa.

#### **– Fuentes internas:**

Es la forma más económica y rápida de cubrir una vacante para el restaurante pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, de admisión, de integración de nuevos empleados, entre otros. Además, presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, al cual se le evaluó durante cierto período, permitiendo servir como una fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, desarrollando un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

#### **– Fuentes externas:**

Es el medio que trae nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos proporciona una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la compañía.

Por medio de esta fuente, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y de lo que ocurre en otros negocios, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir

personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa. Por otra parte, es más costoso y exige gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, etc.

– **Medios de reclutamiento:**

Con el objetivo de atraer candidatos calificados, idóneos y capaces de ocupar los cargos disponibles, es necesario que Restaurante Olor de Mar cuente con los medios de reclutamiento de personal propuestos a continuación:

- **Anuncios en redes sociales:** Realizar publicaciones con diseños atractivos que detallen el puesto buscado, así como su perfil es un medio efectivo para lograr atraer personas que se acerquen al lugar en busca de una oportunidad de empleo. De las redes sociales más utilizadas por el restaurante se encuentran Facebook e Instagram, las cuales se dirigen hacia todo público.
- **Banco de datos:** Contiene una diversa cantidad de currículums que han sido recibidos durante una serie de tiempo y previamente fueron filtrados. Esta base es funcional ya que permite realizar la búsqueda de los nuevos integrantes de la empresa a través de las hojas de vida que han sido acumuladas.
- **Hojas volantes:** Repartir hojas volantes con el anuncio del empleo, así como de su perfil en los lugares públicos cercanos al restaurante.

***Selección y contratación:***

**Selección:**

En este proceso se descubre, mediante una serie de técnicas y pruebas, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado. Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno,

asegurando su calidad, permanencia, desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización.

Por lo anterior, la empresa debe contar con las metodologías necesarias que le permitan facilitar este proceso, las cuales se proponen a continuación:

- **Entrevista de Personal:** Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. La Entrevista de Selección de Personal es aquella plática que permite adquirir datos sobre aspectos laborales de un entrevistado, así como de condiciones de trabajo que puede ofrecer un entrevistador como representante de una empresa, y sobre la base de esta información tomar decisiones atractivas y benéficas para ambas partes.
- **Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos):** El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca en descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de estos.

La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha platicado y determinado, juntamente con el encargado del área que solicita cubrir una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto.

- **Test psicométrico:** La prueba psicométrica es un procedimiento estandarizado compuesto por apartados seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.
- **Examen médico:** Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una

enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Este examen se practicará después de que el candidato haya sido seleccionado, también ayudará a determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

- **Investigación de antecedentes laborales:** En esta investigación resulta útil indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral. De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo. Es recomendable que la investigación de referencias laborales, preferentemente por motivos de tiempo y costo, deba realizarse por medio de la vía telefónica.

Una vez finalizados todos los pasos anteriores, se toma la decisión para incorporar al candidato idóneo, basado en elegir al que mejor calificó en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador sólo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos reclutados, y asesora, con base en las pruebas realizadas.

**Contratación:** Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. Lo anterior, se hará mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros.

### ***Guía de inducción:***

Esta etapa implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa.

Para poder llevar a cabo la inducción se le entrega al empleado nuevo el manual de bienvenida que presenta de manera general a la empresa.

### ***Capacitación:***

Constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización. Los trabajadores recibirán instrucciones constantes con la finalidad de aumentar las habilidades referentes al puesto que desempeñan. Además, este es un medio que utilizará la empresa para incentivar al personal. Las temáticas a impartir serán el resultado de la evaluación del desempeño realizado de acuerdo a las políticas de recursos humanos establecidas por el restaurante.

La capacitación se llevará a cabo según:

1. El puesto que ocupe el empleado en la empresa
2. Las habilidades y conocimientos que deberá desarrollar para ocupar un determinado puesto.
3. Reforzar áreas de oportunidad para los empleados.

## **Beneficios de la Capacitación**

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas.
- Auxilia en el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.



# **ANEXO #12**

# **FORMATOS**





## FORMATO DE PERMISOS PARA LICENCIAS Y AUSENCIAS

RESTAURANTE OLOR DE MAR

### SOLICITUD DE PERMISO PARA LICENCIAS Y AUSENCIAS

OLOR DE MAR  
C

**Indicaciones generales:** Favor complete la solicitud. Cuando la haya completado entregar a la gerencia correspondiente.

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_

**Puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de permiso desde:** \_\_\_\_\_ **Fecha de permiso hasta:** \_\_\_\_\_

Tipo de permiso: Día a cuenta de vacación \_\_\_\_\_ Permiso sin goce de sueldo \_\_\_\_\_

Permiso con goce sueldo \_\_\_\_\_ Muerte familiar \_\_\_\_\_ Días por paternidad \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**Explique brevemente el motivo por el cual requiere el permiso** \_\_\_\_\_

**Firma del empleado**

\_\_\_\_\_

**Firma gerente de area**

\_\_\_\_\_

RESTAURANTE OLOR DE MAR

## FICHA DE ACTUALIZACION DE DATOS

RESTAURANTE OLOR DE MAR			
<b>FICHA DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS</b>			
			
DATOS PERSONALES			
Nombre completo		N° de ISSS	
Código		N° de AFP	
Dirección actual		N° Licencia de conducir	
Lugar y fecha de nacimiento		Tipo de sangre	
Doc. Unico de Identidad		Sexo	
NIT		Estado civil	
GRUPO FAMILIAR			
PARENTESCO	Nombre Completo	Fecha de nacimiento	
Padre			
Madre			
Conyugue			
Hijo (a)			
Hijo (a)			
Hijo (a)			
INFORMACIÓN LABORAL			
Plaza		Sueldo	
Fecha de ingreso		Tipo de contrato	
Departamento		Otros	
Jefe inmediato			
EDUCACION			
Nivel de estudios	Título obtenido	Año en que concluyó	
Básica			
Bachillerato			
Técnico			
Universitario			
Post-grado			
Otros cursos			
DOY FE QUE TODA LA INFORMACION ANTERIOR ES VERIDICA PARA LOS USOS QUE SE ESTIME CONVENIENTE			
Fecha		Firma de empleado	
RESTAURANTE OLOR DE MAR			

**ANEXO #13**  
**EVALUACIÓN DEL**  
**DESEMPEÑO**

## FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

RESTAURANTE OLOR DE MAR						
OLOR DE MAR		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			OLOR DE MAR	
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>						
Nombre del empleado: _____						
Departamento o unidad: _____						
Puesto que desempeña: _____						
Fecha de inicio en el puesto actual _____.						
Evaluador: _____						
<b>INDICACIONES</b>						
Lea atentamente y de manera objetiva cada factor en el cual será evaluado el empleado. Determine el puntaje que considere adecuado al desempeño. Asigne sólo un grado a cada factor e indique el valor en puntos en la columna de la derecha.						
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN</b>						
<p><u>Excelente</u>: El desempeño es satisfactorio en el área en que se desenvuelve y excede los requerimientos exigidos por el puesto.</p> <p><u>Muy Bueno</u>: El desempeño sobresaliente y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.</p> <p><u>Bueno</u>: El empleado logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.</p> <p><u>Regular</u>: El desempeño del trabajador es bajo por lo que necesita mejorar pues no está cumpliendo de manera exacta con los requerimientos del puesto.</p> <p><u>Deficiente</u>: El empleado no está realizando de manera adecuada ninguna de las funciones exigidas, por lo que necesita mejorar el desempeño.</p>						
Calificación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Puntos
Puntos	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	

## ASPECTOS GENERALES

<b>Factor Rendimiento</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar el cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.							
<b>Calidad</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones.							
<b>Eficiencia</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.							
<b>Eficacia</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evalúa el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la empresa.							



<b>Iniciativa</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Tome en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.							
<b>Conocimiento del trabajo</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar la manera en que se realizan las funciones de cada puesto, el cumplimiento de las especificaciones dadas para cada actividad.							
<b>Responsabilidad</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la empresa							
<b>Relaciones de Trabajo</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar el trabajo en equipo, comunicación con el jefe y compañeros y relaciones interpersonales.							

**RESULTADOS FINALES**

Puntos Obtenidos	Calificación:	
_____	Escalas	Rango
	Muy Deficiente	Menos de 20
	Deficiente	De 20 a 30
	Regular	De 31 a 41
	Bueno	De 42 a 51
	Muy Bueno	De 52 a 70
Excelente	De 71 a 80	
Revisado Por: _____ Fecha: _____		
Firma: _____		

**ANEXO #14**

**PRESUPUESTO DE  
COMERCIALIZACIÓN**

**OLOR DE MAR RESTAURANTE**  
**PRESUPUESTO PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**  
**EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS EEUU**

<b>PROYECTO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Regalías a clientes por encuestas contestadas (6 meses al año)	\$ 350.00	\$ 2,100.00
Regalías a clientes por concursos en redes sociales (6 meses al año)	\$ 400.00	\$ 2,400.00
Innovación mensual de la página web.	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Pago para influencers que promocionan la marca.	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Modernización constante de las instalaciones.	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Publicidad de fotografías de la imagen de platillos.	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Participación en eventos para dar a conocer el restaurante. (4 veces al año)	\$ 1,000.00	\$ 4,000.00
Degustaciones en la radio (6 veces al año)	\$ 200.00	\$ 1,200.00
Pago por participacion en la radio (6 veces al año)	\$ 200.00	\$ 1,200.00
<b>TOTALES</b>	\$ 2,750.00	\$ 18,100.00

**ANEXO #15**

**PRESUPUESTO DE  
CAPACITACIÓN DEL  
PLAN DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO**

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO  
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS EEUU

ETAPA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL			
ACTIVIDAD			
PONENCIA 1: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones	2 U	\$ 1.50	\$ 3.00
Caja de lapiceros	1 Caja	\$ 2.00	\$ 2.00
Libretas de apuntes	5 Libretas	\$ 1.00	\$ 5.00
Material impreso	5 Folletos	\$ 2.00	\$ 10.00
Refrigerio	5 U	\$ 3.00	\$ 15.00
Pago a insaforp por la capacitación	1 Facilitador	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
<b>TOTALES</b>		\$ 1,509.50	\$ 1,535.00
PONENCIA 2: DIRECCIÓN Y CONTROL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones	2 U	\$ 1.50	\$ 3.00
Caja de lapiceros	1 Caja	\$ 2.00	\$ 2.00
Libretas de apuntes	5 Libretas	\$ 1.00	\$ 5.00
Material impreso	5 Folletos	\$ 2.00	\$ 10.00
Refrigerio	5 U	\$ 3.00	\$ 15.00
Pago a insaforp por la capacitación	1 Facilitador	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00
<b>TOTALES</b>		\$ 1,609.50	\$ 1,635.00
ETAPA DE CAPACITACIÓN RECURSO HUMANO OPERATIVO			
ACTIVIDAD			
PONENCIA 1: FILOSOFIA EMPRESARIAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones	2 U	\$ 1.50	\$ 3.00
Caja de lapiceros	4 Caja	\$ 2.00	\$ 8.00
Libretas de apuntes	20 Libretas	\$ 1.00	\$ 20.00
Material impreso	20 Folletos	\$ 2.00	\$ 40.00
Refrigerio	20 U	\$ 10.00	\$ 50.00
Pago a insaforp por la capacitación	1 Facilitador	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>TOTALES</b>		\$ 1,016.50	\$ 1,121.00
PONENCIA 2: USO DE HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones	2 U	\$ 1.50	\$ 3.00
Caja de lapiceros	4 Caja	\$ 2.00	\$ 8.00
Libretas de apuntes	20 Libretas	\$ 1.00	\$ 20.00
Material impreso	20 Folletos	\$ 2.00	\$ 40.00
Refrigerio	20 U	\$ 10.00	\$ 50.00
Pago a insaforp por la capacitación	1 Facilitador	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>TOTALES</b>		\$ 1,016.50	\$ 1,121.00
PONENCIA 3: MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones	2 U	\$ 1.50	\$ 3.00
Caja de lapiceros	4 Caja	\$ 2.00	\$ 8.00
Libretas de apuntes	20 Libretas	\$ 1.00	\$ 20.00
Material impreso	20 Folletos	\$ 2.00	\$ 40.00
Refrigerio	20 U	\$ 10.00	\$ 50.00
Pago a insaforp por la capacitación	1 Facilitador	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>TOTALES</b>		\$ 1,016.50	\$ 1,121.00
PONENCIA 4: USO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plumones	2 U	\$ 1.50	\$ 3.00
Caja de lapiceros	4 Caja	\$ 2.00	\$ 8.00
Libretas de apuntes	20 Libretas	\$ 1.00	\$ 20.00
Material impreso	20 Folletos	\$ 2.00	\$ 40.00
Refrigerio	20 U	\$ 10.00	\$ 50.00
Pago a insaforp por la capacitación	1 Facilitador	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>TOTALES</b>		\$ 1,016.50	\$ 1,121.00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>\$ 7,185.00</b>	<b>\$ 7,654.00</b>

**ANEXO #16**

**PRESUPUESTO DE  
IMPLEMENTACIÓN DEL  
PLAN DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO**

**OLOR DE MAR RESTAURANTE**  
**PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN**  
**EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS EEUU**

<b>ETAPA</b>			
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Presentación	1 presentación	\$ 5.00	\$ 5.00
Revisión y estudio	1 Folleto	\$ 5.00	\$ 5.00
Aprobación y autorización	1 Folleto	\$ 5.00	\$ 5.00
Reuniones de trabajo	1 reunión	\$ 15.00	\$ 15.00
Reproducción y distribución	25 folletos	\$ 5.00	\$ 125.00
<b>TOTALES</b>		\$ 35.00	\$ 155.00
<b>ORGANIZACIÓN</b>			
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Presentación	1 presentación	\$ 5.00	\$ 5.00
Revisión y estudio	1 Folleto	\$ 5.00	\$ 5.00
Aprobación y autorización	1 Folleto	\$ 5.00	\$ 5.00
Reuniones de trabajo	1 reunión	\$ 15.00	\$ 15.00
Reproducción y distribución	25 folletos	\$ 5.00	\$ 125.00
<b>TOTALES</b>		\$ 35.00	\$ 155.00
<b>DIRECCIÓN</b>			
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Presentación	1 presentación	\$ 5.00	\$ 5.00
Revisión y estudio	1 Folleto	\$ 5.00	\$ 5.00
Aprobación y autorización	1 Folleto	\$ 5.00	\$ 5.00
Reuniones de trabajo	1 reunión	\$ 15.00	\$ 15.00
Reproducción y distribución	25 folletos	\$ 5.00	\$ 125.00
<b>TOTALES</b>		\$ 35.00	\$ 155.00
<b>CONTROL</b>			
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Presentación	1 presentación	\$ 5.00	\$ 5.00
Revisión y estudio	1 Folleto	\$ 5.00	\$ 5.00
Aprobación y autorización	1 Folleto	\$ 5.00	\$ 5.00
Reuniones de trabajo	1 reunión	\$ 15.00	\$ 15.00
Reproducción y distribución	25 folletos	\$ 5.00	\$ 125.00
<b>TOTALES</b>		\$ 35.00	\$ 155.00
<b>CAPACITACIONES</b>			
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Capacitaciones gerenciales	2 Ponencias	\$ 3,119.00	\$ 3,170.00
Capacitaciones recurso humano operativo	4 Ponencias	\$ 4,066.00	\$ 4,484.00
<b>TOTALES</b>		\$ 7,185.00	\$ 7,654.00
<b>IMPLEMENTACION ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS</b>			
<b>AREA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>RRHH</b>			
Compra de material para actividades de integración y trabajo en equipo	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Realización de convivio navideño	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Bonos por desempeño	4	\$ 100.00	\$ 800.00
Gastos en reconocimientos no economicos	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Capacitaciones durante todo el año	4	\$ 2,400.00	\$ 9,600.00
<b>FINANZAS</b>			
Análisis de rentabilidad.	12	\$ 25.00	\$ 300.00
Controles de financiamiento	12	\$ 15.00	\$ 180.00
<b>TOTALES</b>		\$ 6,115.00	\$ 14,455.00
<b>TOTAL GENERAL</b>		\$ <b>6,255.00</b>	\$ <b>22,729.00</b>