

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A
“RESTAURANTE MAR ADENTRO”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**ARÉVALO Y ARÉVALO LUIS ANTONIO
CUBÍAS CORVERA DORA SILVIA
GUERRA CORCIOS ÁLVARO ENRIQUE
TOBAR ABARCA JOAQUÍN ERNESTO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ABRIL, 2019
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

DECANOFACULTAD DE MAESTRIAS

Y ESTUDIOS DE POSTGRADOS

JURADO EXAMINADOR

SRA. MARÍA ELIZABETH BONILLA DE SORIANO

PRESIDENTE

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

PRIMER VOCAL

LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA

SEGUNDO VOCAL

LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN

TERCER VOCAL

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SRA. MARÍA ELIZABETH BONILLA DE SORIANO, LICDA MARY HERRERA DE RETANA, LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA, Y LICDA. REYNA ISABAEAL CALDERÓN. A LAS CATORCE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: LUIS ANTONIO ARÉVALO Y ARÉVALO, DORA SILVIA CUBÍAS CORVERA, ALVARO ENRIQUE GUERRA CORCIOS Y JOAQUÍN ERNESTO TOBAR ABARCA.

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "RESTAURANTE MAR ADENTRO"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

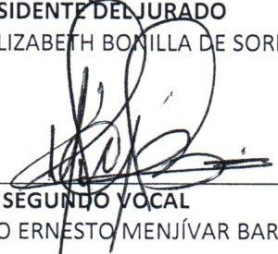
Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, OCHO DE FEBRERO DE DOS MIL DIECINUEVE.



PRESIDENTE DEL JURADO
SRA. MARÍA ELIZABETH BONILLA DE SORIANO



SEGUNDO VOCAL
LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA



PRIMER VOCAL
LICDA. MARY HERRERA DE RETANA



TERCER VOCAL
LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Rey y Señor del universo, el único Dios verdadero. Jesús, mi fiel amigo y único camino hacia el Padre. El Espíritu Santo, mi Consejero, Maestro y Guía en todo momento.

A MIS PADRES: José Luis Cubías Henríquez y Ana Corvera, por su amor incondicional sus sacrificios y apoyo, el mejor ejemplo y a quienes más admiro a lo largo de toda mi vida.

A ALVARO ENRIQUE GUERRA CORCIOS: Por ser alguien muy especial en mi vida, su comprensión y apoyo incondicional.

A TODOS MIS MAESTROS: A quienes compartieron sin reservas sus conocimientos y han participado en mi formación académica.

A MIS COMPAÑEROS DE EQUIPO DE TRABAJO: Alvaro, Ernesto y Luis, por su profesionalismo, responsabilidad y valiosos aportes en el trayecto y alcance de esta meta.

Dora Silvia Cubías Corvera

A Dios: Por permitirme culminar este nuevo logro guiando mis pasos.

A mis padres: Rosa Ibel y Miguel Angel, por darme la vida y oportunos consejos.

A mi esposa: Jathes Cecibel: por su paciencia y apoyo en los momentos en que estuve ausente o estresado por las constantes actividades.

A mis hijas: Ana Lizeth, Rocío Margarita y Gabriela Cecibel, por todo su cariño a pesar de las largas ausencias, y sus palabras de aliento en el momento oportuno.

A mi hermana: Cecilia Margarita, por su cariño, confianza y sus palabras de aliento.

A mis tíos José Francisco y Rafael Antonio: Quienes en diferentes momentos con sus consejos fueron parte de este logro y un ejemplo a seguir.

A la señora MaríaBonilla: por abrirnos las puertas de su empresa, Restaurante Mar Adentro, y su tiempo invertido.

A mis compañeros de equipo durante el desarrollo de la consultoría: Silvia, Álvaro y Ernesto, por todo el tiempo compartido durante extensas horas de trabajo.

A mis catedráticos: Quienes participaron durante este proceso formativo.

Luis Antonio Arévalo y Arévalo.

A Dios: por permitirme alcanzar una meta más en mi vida, en compañía de mis seres amados, le pido siempre orientar mis pasos.

A mis padres y hermanos: quienes siempre estuvieron pendientes, brindándome su apoyo, confianza y palabras de aliento.

Al gran equipo de colaboración: que conformamos con Silvia, Ernestoy Luis, permitiéndome aprender cada día de su valiosa experiencia, sus consejos y amistad.

A La UTEC facultad de Maestrías: sus maestros y compañeros, por enriquecer nuestros conocimientos y brindarnos herramientas útiles para nuestras vidas

A MAR ADENTRO: Mary, Amilcar y sus empleados por permitirnos conocer su empresa y enseñarnos sobre lo valiosos de las decisiones y el poder de la acción, así como a CENTROMYPE por las alianzas y sus consejos.

A Silvia Cubias: por motivarme siempre a ser mejor, perseguir logros y darle más valor a mi vida.

Alvaro Enrique Guerra Corcios

A Dios: Por permitirme la vida y la oportunidad de finalizar los estudios de maestría.

A mi familia: a mi esposa Susana, mi hija Elena y mi hijo Gabriel por su apoyo y paciencia durante el tiempo de estudios.

A mis compañeros de Tesis: Luis, Alvaro y Silvia por sus contribuciones, respeto y disciplina para hacer posible este logro.

A la Universidad Tecnológica de El Salvador, Facultad de Maestrías: a cada uno de los catedráticos, quienes hicieron una contribución importante en nuestra formación, a las autoridades y personal administrativo por su interés en todo el proceso de formación.

A los empresarios de la empresa Mar Adentro y CENTROMYPE, por la oportunidad y confianza que nos dieron de realizar la consultoría.

Joaquín Ernesto Tobar Abarca

Índice

Resumen Ejecutivo	0
I.Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito	5
1.1 Información Básica de la Empresa	5
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	6
1.2.1 Dirección Estratégica	6
1.2.1.1 Misión – Visión:	6
1.2.1.2 Historia de la empresa:.....	8
1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:.....	9
1.2.2 Dirección y Liderazgo	10
1.2.2.1 Estilo directivo:	10
1.2.2.2 Autonomía:	12
1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:	12
1.2.3 Análisis del Entorno	13
1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:.....	13
1.2.3.2 Comprensión del Sector:.....	14
1.2.3.3 Alianzas:	14
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	15

1.2.4.1 Relación con Clientes:	15
1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:	16
1.2.4.3 Producto:.....	17
1.2.4.4 Precio:	17
1.2.4.5 Gestión de Ventas:	18
1.2.5 Producción y operaciones	19
1.2.5.1 Análisis de Proveedores:.....	19
1.2.5.2 Manejo de Inventarios:	20
1.2.5.3 Planificación de la Producción:	21
1.2.5.4 Distribución de Planta:.....	22
1.2.5.5 Nivel Tecnológico:.....	22
1.2.5.6 Mantenición de Maquinarias:	23
1.2.6 Gestión Ambiental	23
1.2.6.1 Normativa Ambiental:	23
1.2.6.2 Riesgo y Salud Ocupacional:	24
1.2.7 Estructura Organizacional	24
1.2.7.1 División del Trabajo:	24
1.2.7.2 Poder de Decisión:.....	26
1.2.8 Finanzas	27

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:	27
1.2.8.2 Registros Contables:.....	28
1.2.8.3 Análisis de costos:	29
1.2.8.4 Administración Financiera:	30
1.2.9 Recursos Humanos	31
1.2.9.1 Desempeño del Personal:	31
1.2.9.2 Política de Personal:	32
1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:	33
1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:	34
1.2.10 Gestión de Información	35
1.2.10.1 Información:.....	35
1.2.10.2 Comunicación:.....	37
1.2.11 Gestión de Calidad	38
1.2.11.1 Control de calidad:	38
1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:.....	40
1.2.11.3 Calidad de Producto:	41
1.2.12 Innovación Tecnológica	43
1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:	43
1.2.12.2 Cultura de Innovación:.....	45

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:	47
1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto.....	47
1.2.12.5 Tecnologías de Información:.....	48
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....	50
1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	55
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	56
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	56
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	60
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	61
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	89
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito	104
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.....	105
Conclusiones del Equipo Consultor	112
Recomendaciones del Equipo Consultor	116
Referencias	118
Anexos	119

Resumen Ejecutivo

El documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación del Restaurante Mar Adentro, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final; en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad”, las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

A partir de la información recopilada y analizada se determinaron cinco áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Cuadro N°1. Áreas prioritarias a intervenir

Áreas de Mejora	Sub Áreas
Dirección Estratégica	• Objetivos Estratégicos
Dirección y Liderazgo	• Instrumentos de Gestión
Mercadeo y Ventas	• Segmentación mercado meta y posicionamiento. • Relación con clientes
Finanzas	• Tributaria y normas legales • Análisis de costos • Administración financiera

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir, estableciéndose la acción clave de éxito a implementar, la cual consiste en:

Elaboración e implementación de Planeamiento Estratégico para el Restaurante Mar Adentro, que consiste en construir el marco estratégico del restaurante, y pasa por definir su Misión, Visión, Valores; elaborar un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral. Con dicho Planteamiento Estratégico, los empresarios podrán disponer de una definición clara de la dirección que su empresa lleva y realizar todas las acciones necesarias orientadas y en línea con esa dirección.

Permite que puedan evaluar cada uno de los proyectos a emprender, determinando de esa forma, si son favorables o no a sus propósitos y contar con una herramienta que contribuya a consolidar aquellos que sean favorables y descartar los que no lo son.

Con la acción clave de éxito, implementar un plan estratégico, el Restaurante Mar Adentro, se verá beneficiado en los siguientes aspectos:

- Dispondrá de un plan estratégico que guíe las acciones del negocio.
- Mejorará el uso de los recursos.
- Reducirá el riesgo de negocio.
- Asegurará la implementación de los planes.
- Mejorará control sobre las áreas del negocio.
- Evaluará la estrategia del negocio.

La acción clave de éxito tiene un impacto significativo en el restaurante. El uso de herramientas como el plan estratégico, le permite disponer de un proceso, para cada una de las perspectivas planteadas por la metodología de Cuadro de Mando Integral, desarrollada por Norton y Kaplan. Al mismo tiempo, que se dispone de objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas y la definición de indicadores que permitan medir el avance en cuanto a cada uno de los

objetivos e iniciativas planteados. Contar con dirección estratégica contribuye a enfocar sus esfuerzos y recursos de manera efectiva. Disponer de herramientas de control, como el Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral, facilita que traduzca su Misión, Visión y Valores en objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas planteadas por la metodología, permitirá que el restaurante reduzca considerablemente el riesgo de invertir en proyectos que no sean factibles en sus aspectos técnicos y económicos, evitando de esta forma la dispersión de recursos y mejorar la gestión en general del restaurante.

Es así como, se implementó la acción clave; la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- Elaboración de la misión de la empresa Mar Adentro, realizándose por medio de talleres participativos y preguntas preformuladas para la mejor obtención de información acerca de la empresa, participaron mesas de trabajo de los empleados y dueños del negocio.

- Elaboración de la Visión de la empresa Mar Adentro, realizándose por medio de talleres participativos y preguntas preformuladas para la mejor obtención de información acerca de la empresa, participaron mesas de trabajo de los empleados y dueños del negocio.

- Creación de los Valores de la empresa Mar Adentro, realizándose con mecanismo de lluvia de ideas de todos los empleados y dueños del negocio, todos los Valores fueron depurados y priorizados por el equipo Consultor para tener los más importantes y de impacto en el personal y operatividad del negocio.
- Obtención y parametrización de indicadores claves de la empresa Mar Adentro, con el que se elaboró un Cuadro de Mando Integral en herramienta electrónica de fácil llenado por los empresarios dueños del negocio.
- Creación visual del Mapa Estratégico, con el cual los dueños del negocio y los empleados pueden identificarse y conocer la importancia de su rol dentro de la cadena de valor del restaurante, con ello se pretende de una manera visual la comprensión de todos los empleados del valor que tiene la estrategia del restaurante lo cual lleva a ser conscientes del encadenamiento de sus distintas acciones para el éxito de la empresa y su rentabilidad y expansión comercial.

I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	María Elizabeth Bonilla de Soriano
2	Cargo	Propietaria
3	Razón Social Empresa	Restaurante Mar Adentro
4	Matrícula de Comercio	Si, está vigente
5	Giro Empresa	Restaurante
6	Sector	Servicios
7	N° Empleados Jefes	5
8	N° Empleados Administrativos	3
9	N° Empleados Operarios	11
10	N° Operarios Permanentes	5
11	N° Operarios Temporales	6
12	Dirección	La Libertad, Barrio el Centro, Complejo Turístico el Malecón, Local B-11, Puerto de La Libertad.
13	Ciudad / País	La Libertad, La Libertad, El Salvador
14	Teléfonos	2397-6122 / 7870-2941 / 2301-3892
15	Fax	N/A
16	E-mail	maria.bonilla1@hotmail.ca
17	Mes / Año Fundación Empresa	17/Abril/2011
18	Número de Productos	32 platos aproximadamente, restaurante, servicio a domicilio y banquetes
19	Principal Producto / Servicio 1	Mariscada
20	Principal Producto / Servicio 2	Pescado
21	Principal Producto / Servicio 3	Camarones
22	Ventas Netas Totales Ultimo año	\$83,891.49
23	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$88,882.17
24	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	\$102,515.78
25	Exportación Directa (SI/NO)	N/A
26	Exportación Distribuidores (SI/NO)	N/A
27	Exportaciones Totales Ultimo año	N/A
28	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
29	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	Si
31	¿Cuáles?	Si

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

El giro del Restaurante Mar Adentro, es la venta de comida, entre la que destacan mariscos, carnes y bebidas con y sin licor. Sus platos son ofrecidos, con calidad en su preparación, higiene, inocuidad, buenos precios y servicio personalizado, procurando innovar periódicamente los platillos, con el propósito de satisfacer al cliente.

Debido a la experiencia de 7 años en el mercado de restaurantes, Mar Adentro se ha desarrollado, convirtiéndose en un restaurante con una considerable aceptación de sus clientes, en la sucursal del Centro Turístico El Malecón, lo cual ha sido la semilla que ha permitido la apertura de una nueva sucursal en la zona Residencial de San Blas. En ambos sitios se atiende principalmente a familias y turistas que se

desplazan desde San Salvador, Santa Tecla y otros sitios del interior de El Salvador, con poca afluencia de extranjeros.

Dentro de los valores para los propietarios se tienen; prontitud, relacionado con el tiempo para dar el servicio a sus clientes. excelencia en el servicio; calidad en los productos y servicios que proveen y fidelidad orientada a que el cliente retorne al Restaurante "Mar Adentro".

La misión se define como: "Buscan ofrecer mariscos frescos, rotando los inventarios, buscando un toque casero y preparando sus platillos de diferente manera".

La divulgación de la misión se efectúa a través de capacitaciones, pláticas o charlas periódicas, orientadas a la forma de atender a los clientes.

La visión de Restaurante Mar Adentro aún no había sido definida. Se carece de acciones para el alcance de las mismas. Pese a dicha limitante posee ventajas competitivas en el mercado de alimentos, como la calidad y servicio, producción, excelente trato y el entusiasmo de servir a sus clientes estimulando a que regresen. Con ideas de expansión en

sucursales y ampliar sus servicios a otras áreas, como boutique, piscina, bungalós y hotel.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Restaurante Mar Adentro se fundó el 17 de abril de 2011, con los ideales de desarrollo personal y crecimiento económico familiar por parte de los propietarios, con el deseo de proporcionar a los clientes mariscos, carnes y aves con un toque casero y con estándares similares a restaurantes de mucha trayectoria en la zona, con un concepto de calidad, ambiente familiar y procurando entregar un excelente servicio.

Dentro de su historia se reconocen las siguientes etapas de Restaurante Mar Adentro, la primera de ellas, es que fundó sus bases en el 2011, y desde entonces diversificó los platillos ofrecidos a sus clientes.

La segunda etapa se caracterizó; por crecimiento, el Restaurante Mar Adentro, se amplía a dos locales y posteriormente a tres; siempre en El Malecón, su personal creció a 22 empleados.

Durante la tercera etapa se presentó la oportunidad de: iniciar operaciones en un terreno en San Blas, y se inició las adecuaciones.

En este momento el Restaurante Mar Adentro, se encuentra en una etapa de prestar servicios en su local en El Malecón y también en la sucursal de San Blas. Esta última, aún la tienen en proceso con adecuación de mejoras.

Se identifica como una empresa familiar, fue fundada a iniciativa del padre de la propietaria y actualmente, la mayoría de sus empleados forman parte del entorno familiar. Esto contribuye a que se perciba compromiso de los empleados en el desempeño de sus funciones. La mayor influencia que se percibe es por parte del gobierno, con proyectos como la ampliación de la carretera y la construcción de la Plaza Marinera. Existe interés en agremiarse en la Cámara de Comercio e Industria, con la finalidad de aprovechar los servicios que ofrecen, particularmente en el tema de capacitaciones.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos no han sido definidos y sus objetivos de corto plazason: Alcanzar un equilibrio en cuanto a ventas en ambos locales, cancelar sus deudas de corto y largo plazo, creación de herramientas que permitan un mejor servicio al cliente, estandarizar recetas e innovarlas y a largo plazo, ampliar la infraestructura en San Blas a segunda planta y construcción de piscinas.

Actualmente se poseen los planes de acción siguientes: Campaña de publicidad para sucursal San Blas, reducir costos en la medida de lo posible y estandarizar procesos en cuanto a personal, recetas, servicio al cliente y control de las finanzas. No disponen de presupuestos de inversión. Se trabaja bajo la inercia del negocio. Pese a tales circunstancias, se ha cambiado positivamente ya que la empresa ha seguido un buen rumbo, mejorando la imagen de Restaurante Mar Adentro, aunque no en la medida que los propietarios desean.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo directivo:

Durante las visitas realizadas pudo observarse que la organización de la empresa está estructurada en las siguientes áreas:

- Área administrativa.
- Área Cocina.
- Área de meseros.

El área administrativa, es dirigida por la Sra. María Elizabeth Bonilla de Soriano, quien como Gerente General es la encargada de

tomar decisiones, tales como: Financieras, contratación de personal, compras y operaciones, entre otras. Algunas de estas decisiones o en su mayoría, son consultadas con su esposo, quien también forma parte del equipo directivo.

En el área de cocina, tienen a dos personas de confianza, una en El Malecón y otra en San Blas.

En el área de meseros, tienen un supervisor de meseros por cada sucursal.

Las decisiones vinculadas con finanzas, son tomadas por los propietarios, pero ciertas decisiones se delegan, por ejemplo, en atención al cliente se permite un margen de flexibilidad al mesero para que pueda resolver necesidades de los clientes; se posee participación de la Administración en tareas operativas, algunas que aportan valor y otras que limita el tiempo de los propietarios.

La autoridad se asigna con base en la confianza, parentesco y seriedad en el trabajo, las jefaturas son ocupadas por los empleados, la evaluación del rendimiento del trabajo se efectúa por los frutos que se ven

del trabajo de cada empleado. Respecto a estabilidad laboral sus empleados más antiguos tienen dos años de laborar en el restaurante.

1.2.2.2 Autonomía:

Las decisiones se toman de manera autónoma por parte de la propietaria y su esposo, básicamente evalúan los pros y contras para proyectos nuevos, manejo de inventarios, compras y trabajos de mantenimiento. Lo administrativo, el menú y casi que todo lo relacionado con precios de venta, lo decide la propietaria. A la fecha no se posee intervención de otras instituciones en las decisiones del restaurante.

Por otro lado, las decisiones operativas son tomadas por los mandos medios y meseros, por ejemplo: recepciones de productos, resolución de quejas de los clientes, entre otros.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

Dentro de los instrumentos de gestión que se utiliza para basar la toma de decisiones se consideran las estadísticas de ventas, comparativo de ventas por categoría de productos. Las decisiones que necesitan respaldo son las de inversión y de proyectos.

Los estudios económicos para decisiones de desarrollo de proyectos de inversión son elaborados por los propietarios, actualmente no se informa la gerencia de los resultados y de los costos ocasionados, lo que influye en que se desconozca con certeza si las inversiones producen rentabilidad o no. Aunque el negocio genera flujos de efectivo, no hay forma de saber si están siendo efectivos en su gestión. Las decisiones importantes, las toman considerando como parámetros el flujo de clientes, la frecuencia con que visitan el Restaurante y los platos más vendidos.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Dentro de las regulaciones legales que influyen, principalmente se encuentran fiscales, gubernamentales, de medio ambiente y regulaciones salariales, entre otras. Las instituciones que las rigen influyen de forma positiva y en algunos casos negativa en el quehacer del restaurante.

Conocen tres instrumentos de fomento por parte del Estado, y estos son: Publicidad en la costa, créditos y capacitaciones; de los cuales, por ahora, hacen uso únicamente de las capacitaciones.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

Dentro de los aspectos que afectan al sector se puede mencionar el clima cuando hay tormentas, por ser un restaurante ubicado en la costa salvadoreña, mantenimiento y ampliación de las principales carreteras, mala distribución de espacios en parqueos y de cocina en el Malecón, vendedores ambulantes y personas que piden dinero a clientes.

El sector económico al que pertenece la empresa es: servicios y alimentación, dentro del cual ofrece platillos que son competitivos con restaurantes de la zona. Recopilan información sobre el clima ambiental y la política a través de redes sociales y la utilizan para adaptar su capacidad instalada en relación a la demanda esperada en estas condiciones.

Dentro de las dificultades del entorno se menciona una coyuntural, que está provocada por la ampliación de la calle principal; esto al mismo tiempo constituye una oportunidad, pues al finalizar la etapa de construcción, será una importante vía de acceso que facilitará la afluencia de más personas al Puerto de La Libertad.

1.2.3.3 Alianzas:

Se mantiene alianza con proveedores, quienes les proporcionan cámaras refrigerantes y uniformes, contribuyendo a mejorar la presentación del personal y a organizar el inventario de bebidas a una temperatura apropiada, mientras que el proveedor obtiene publicidad. En las alianzas realizadas, han obtenido buenos resultados.

Restaurante Mar Adentro, tiene la expectativa a largo plazo de ampliar sus servicios a hotel con piscinas y boutique para ampliar su menú de servicios.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

Actualmente no se dispone de atención al cliente en la etapa postventa, solamente se les consulta sobre que les pareció el servicio, pero no se lleva un control sistematizado de las respuestas.

Los clientes son principalmente, turistas nacionales, que se desplazan hasta el Puerto de La Libertad, para disfrutar de un ambiente de playa y alimentación. La relación con los clientes es muy buena, aunque no la consideran estrecha. Se cuenta con una base de datos, en

la cual incluyen un aproximado de 400 clientes, pero no está actualizada y no es utilizada para construir relaciones con sus clientes.

Los atributos que los clientes valoran son: imagen, limpieza, comida deliciosa; elaborada con productos frescos y buena atención. Se molestan cuando los alimentos no cumplen sus expectativas, por ejemplo, si hay arena en su plato o los alimentos no están blandos. Cuando estas situaciones se presentan, el personal del Restaurante, trata de explicar razones que producen esto y se cambia el plato al cliente de ser necesario, hasta lograr su satisfacción.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

No se dispone de una clasificación clara de sus clientes. No disponen de una segmentación que permita enfocar esfuerzos para promover en mejor forma la satisfacción de determinados segmentos. Los clientes del restaurante Mar Adentro se caracterizan por ser exigentes de un buen servicio y son familias de turistas que llegan al Puerto de La Libertad, principalmente jóvenes y adultos jóvenes.

A la fecha, no se ha medido la participación de los clientes principales en sus ventas. No se tiene clara la opinión de los clientes respecto al Restaurante, pero se conoce que lo que más valoran de los

productos es su frescura, sabor y presentación, es por ello que se procura mantener un equilibrio entre sabor y frescura de los productos.

1.2.4.3 Producto:

Los propietarios son los que lideran el proceso para desarrollar nuevos productos.

Cada año, se llevan a cabo revisiones de los menús, y se desarrolla un proceso preparatorio con el personal de cocina y mesas al mismo tiempo que se actualizan afiches y los menús.

1.2.4.4 Precio:

Dentro del proceso de asignación de precio de venta, el Restaurante Mar Adentro, utiliza el método del Costo Total, el cual es una relación entre los costos variables y fijos de producción, así como demás gastos directos e indirectos, incluido el margen de ganancia deseado y en función de dicho cálculo se determina el precio de venta.

Se reconoce como costos principales los de materia prima.

Los principales competidores son restaurantes aledaños. Estos también influyen en la determinación de los precios para mantenerse dentro de rangos competitivos, realizan periódicamente investigaciones de precios y se fijan los precios respecto a los líderes del mercado considerando principalmente los costos incurridos. Los factores externos que se consideran en la fijación de precios son los precios de la competencia, los cuales son obtenidos a través de sondeos.

La principal diferencia entre el producto de la competencia es el sabor, variedad, ambiente del restaurante y servicio por lo cual el precio, en ocasiones, incorpora estos elementos. Dicho lo anterior podemos determinar que la competencia no es un factor relevante cuando se establece los precios ya que se da más relevancia a los costos del restaurante. Se toman en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios. Un aspecto que consideran relevante es el alza de los costos de arrendamiento.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

La meta de ventas es determinada en función de los costos fijos, construyendo una especie de punto de equilibrio. Se estima la cantidad

de costos fijos durante el día y en función de esta información se establece la meta mínima de ventas.

El control de gestión de ventas se hace a través de estadísticas de la temporada. También en la gestión de venta se considera los efectos adversos que producen la situación del clima cuando ocurren tormentas tropicales. Los reclamos son atendidos de forma personal y los meseros cuentan con autorización para resolver las quejas de los clientes de forma inmediata. Al cliente se le pregunta si está todo bien con su orden y con el servicio ofrecido. El material de apoyo utilizado para la venta incluye los menús, comandas y uniformes del personal. Estos son renovados una vez al año. El perfil de clientes a quien se destina la política de promoción son los turistas y grupos familiares que visitan la zona, Los principales argumentos para las ventas consisten en destacar el tipo de comida que se ofrece con un buen servicio y calidad.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

La planificación de compras es realizada en y para el corto plazo. De forma semanal se realiza un control de las existencias y se elabora una estimación de lo que hará falta para la semana siguiente. Desde sus

inicios el restaurante cuenta con un aproximado de 16 proveedores recurrentes, con algunos de los cuales han trabajado desde hace 7 años.

Algunos proveedores les otorgan crédito, el cual cancelan cuando realizan la siguiente compra, otorgando apalancamiento al restaurante por períodos cortos.

Los criterios de selección para los proveedores son: Productos que ofrecen, calidad de los productos, acceso al crédito y capacidad para abastecerles. Usualmente en sus procesos de compras, solicitan tres cotizaciones, comparan los precios, calidad de los insumos y acceso al crédito, seleccionando al que mejor se adapta a las necesidades del restaurante. Para sus materias primas principales se dispone de al menos 3 proveedores.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

El sistema de almacenamiento y despacho que se utiliza es el PEPS (Primeras entradas, primeras salidas). No se tienen definidas cuáles son las pérdidas que se producen por mal manejo de inventarios. La forma de verificar el sistema o los kárdex de bodegas es por medio de

un control visual y de anotación. No hay ningún control establecido para el manejo de inventarios.

Las adquisiciones de los productos se hacen a través de una solicitud. El procedimiento para la recepción de materia prima es: Al llegar se recibe contra factura. El control de recibimiento de lotes de compra es: Recibir el producto tal como dice en la descripción.

El almacenamiento de los productos e insumos se realiza cuando el proveedor lleva el producto, éstos se seleccionan, se dividen en porciones, se almacenan y luego se distribuyen.

Los responsables de recibir los productos son el jefe de meseros y la cocinera. Las acciones que se toman cuando se recibe mercadería defectuosa son devolución o cambio de la misma.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

La planificación de producción se efectúa en función de la demanda, con base a la experiencia y resultados de venta de períodos anteriores, se realiza el pronóstico y un cálculo en la producción.

El control industrial y los registros de materiales se realizan con hojas de producción, hojas de entrada de producto, salidas de materia prima. Todos estos se llevan en hojas de control en Excel, y bases de stock de forma manual. Las variables a considerar es el consumo diario que se tenga.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

Los criterios que se usan para la distribución física del restaurante son limitados en El Malecón, en donde los espacios que se tienen para la cocina, bar y caja son compartidos y no se puede hacer ampliaciones o modificaciones.

El flujo de materiales es controlado desde el restaurante en San Blas, con la implementación del método PEPS.

Las expectativas de aumento de producción se proyectan en un 10% en relación al año anterior y un 80% en espacio físico de crecimiento en San Blas.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

Los últimos equipos para la planta de producción se adquirieron en diciembre de 2017. Se han hecho cambios en todo el mobiliario para los clientes del restaurante en El Malecón en el último trimestre de 2018.

Se tiene planificado el reemplazo de nuevo equipo de cocina para el restaurante de El Malecón, acorde a los estándares requeridos.

1.2.5.6 Mantenimiento de Maquinarias:

El plan de mantenimiento es preventivo. Este mantenimiento se realiza cada 3 meses de acuerdo a las especificaciones técnicas de la garantía del equipo, en motores y electricidad. El responsable del mantenimiento de equipos es el dueño del restaurante. El servicio lo realizan las empresas distribuidoras.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental:

La política ambiental del restaurante está regulada por la empresa operadora del mantenimiento y las instituciones del Estado, como el Ministerio de Salud, Ministerio del Medio Ambiente y el Ministerio de

Turismo. Para el restaurante de El Malecón se tiene una planta de tratamiento de las grasas.

Los responsables de la gestión ambiental son los propietarios del restaurante.

1.2.6.2 Riesgo y Salud Ocupacional:

Debido a la cercanía que el restaurante tiene con el mar, en materia de prevención de riesgos Protección Civil, brinda a los trabajadores capacitaciones y charlar anualmente. En los restaurantes se dispone de un botiquín.

El operador de mantenimiento y los dueños monitorean constantemente el sistema de seguridad, verificando que se cumpla con la utilización de protección de seguridad.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

Su estructura organizacional está dividida de la siguiente manera:

Personal interno:

- **Gerente General**, Sra. María Elizabeth Bonilla de Soriano, responsable de la logística del negocio, realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- **Gerente Financiero y Operativo**, responsable de las finanzas, compras y operaciones del restaurante.
- **Jefe de Cocina**, coordina las actividades con relación a la cocina en conjunto con las cocineras.
- **Cocineras**, encargadas con la coordinación de la elaboración de los menús semanales.
- **Cajeros**, encargados de la recepción de efectivo del pago de los platillos.
- **Anfitriones**, delegada para abordar al cliente
- **Supervisores de Meseros**, encargados de coordinar y dar servicio al cliente.
- **Meseros**, encargado de brindar la atención y servicio al cliente.
- **Bar Tender**, encargado de la preparación de bebidas.

Personal Externo:

- **Contador externo**, responsable de la contabilidad del negocio, pagos de impuestos y otros trámites relacionados a la contabilidad del negocio.

Las funciones más importantes son las de alto rango. Las formas de trabajo están bien estructuradas. Para hacer cambios se hace a prueba y

error. Los cargos de responsabilidad se definen de acuerdo a la necesidad y el perfil de cada colaborador.

Las decisiones importantes son tomadas por los propietarios y se delegan las mismas dependiendo de la jerarquía. Las decisiones relacionadas con las ventas, producción, finanzas, recursos humanos son tomadas por ambos propietarios. Las reglas y procedimientos se van dando de acuerdo a la necesidad.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

Las decisiones de nivel estratégico, se realizan con base a la experiencia, no hay nada sistemático ni políticas, la estrategia que se utiliza es con base a lo que se solicita en el momento. Las decisiones de nivel operativo se realizan con controles previamente establecidos por la gerencia. En algunas decisiones se toma en cuenta la del personal y también se les consulta a los supervisores.

También los supervisores toman decisiones operativas, pero siempre supervisadas por la gerencia general.

Las decisiones relacionadas con las inversiones, procesos de trabajo, programa y cantidad de producción son tomadas por ambos propietarios con base a estimaciones históricas.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

El restaurante lleva contabilidad formal, y en cumplimiento a los requerimientos de ley, realiza los registros legales Libro Diario Mayor, Libro de Estados Financieros y registros exigidos por la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA), así mismo, cumple con obligaciones con el ISSS, AFP, declaraciones de Pago a Cuenta, entre otros. Entregan a un contador externo, su documentación cada fin de mes. Durante el presente año, han tenido atraso en el pago de ISSS en dos ocasiones, lo que ha generado el pago de multas. El proceso que desarrollan, es que el contador elabora las declaraciones tributarias, planillas de ISSSy AFP y las entrega a la propietaria, quien envía a un empleado a efectuar los pagos al banco. No realizan planificación tributaria ni mantienen un control sobre las

obligaciones tributarias, pero la propietaria maneja de forma empírica las fechas tentativas de presentación y pago de las obligaciones.

No hay evaluación periódica de impacto de reformas tributarias, aunque de acuerdo con la propietaria, el contador se encarga de informarles cuando ocurren, para que sean tomadas en cuenta.

El restaurante está al tanto de sus obligaciones respecto a la Ley contra el lavado de dinero y de activos y cumple con aspectos como pedir la información de clientes que pagan en efectivo por montos superiores o iguales a USD\$200.00. No se ha valorado en ninguna ocasión del impacto de nuevas obligaciones. En el pasado ha tenido incumplimientos, en cuanto a la emisión de facturas, pero estos han sido superados.

1.2.8.2 Registros Contables:

No existe un departamento de Contabilidad / Finanzas interno, la persona responsable de los registros contables es un contador externo quien es Licenciado en Contaduría Pública. Los registros de los cuales es responsable, son los contables, tributarios y cambios en planillas de ISSS y AFP, que son laborales. Aunque el contador es externo, cuando se le requiere información, es entregada con relativa rapidez; puede demorar

hasta dos días hábiles. No se realiza ventas al crédito, por lo que no se hace necesario llevar registros auxiliares de cuentas por cobrar. Llevan un registro de cuentas por pagar en un reporte, clasificadas por antigüedad, y se va cancelando siempre la de mayor antigüedad. No se ha determinado de cuanto es su capital de trabajo.

Los registros contables los lleva el contador externo. Para saber los criterios que se utilizan para realizar asientos contables hay que consultárselos al contador externo. La empresa si maneja los registros para la administración del impuesto IVA, y se genera una provisión mensual para la recuperación del impuesto.

Las proyecciones de salidas e ingresos de efectivo se estiman en USD\$4,000.00 semanales como mínimo, cubriendo de esta forma los costos fijos en que el Restaurante incurre. No se elaboran proyecciones de flujos de caja; la estimación de los flujos semanales anterior, es proporcionada con base en la experiencia.

1.2.8.3 Análisis de costos:

Los registros de costos son efectuados en un cuadro de recetas, detallando todos los costos involucrados en la producción y servicio de los

platillos que el Restaurante ofrece. Este análisis se actualiza generalmente en enero de cada año, a través de un sondeo. Este sondeo es liderado por la propietaria, y sirve como base para la toma de decisiones en cuanto a la determinación de precios de los platillos que ofrecerán al público. Aunque no se tiene registros sistematizados de costos, se identifica que sus costos principales son: materia prima, mano de obra, alquiler, energía eléctrica, agua, bebidas, entre otros.

Se tiene parcialmente clara la estructura de costos, pero a nivel de costos totales se mantiene control. El costeo lo realizan comúnmente, cuando introducirán un nuevo platillo, se identifica los ingredientes que llevará, y se costea cada uno de ellos. Con los productos existentes, se hace una revisión al menos dos veces al año, acompañado del sondeo de precios de los insumos que se utilizan en su preparación.

No se realiza planificación de costos ni se cuenta con controles sistematizados de estos, y son los propietarios, quienes se aseguran de estar promoviendo su reducción.

1.2.8.4 Administración Financiera:

No se elaboran presupuestos formales, por lo cual no se utilizan en la toma de decisiones. Los criterios que se consideran para la adquisición

de maquinaria son el conocimiento de la zona, comportamiento del área, necesidad de expansión, mejorar las instalaciones, mayor capacidad de absorción de clientes y apuntar a nuevos mercados.

El tipo de financiamiento del que se tiene conocimiento es el bancario. Actualmente se utiliza las tarjetas de crédito para financiarse, a una tasa del 12% anual, se procura cancelarla de contado.

El seguimiento y evaluación de rendimientos de las inversiones se realiza de forma empírica. No hay análisis financieros ni indicadores financieros.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

El personal calificado que requiere la empresa son cocineros, cajeros, y personal de atención al cliente. El personal con el que se cuenta tiene conocimientos empíricos nada más.

El nivel de los operarios es de conocimientos empíricos que cumplen con normas y conocimientos requeridos. Para asignar tareas determinadas observan los conocimientos y habilidades que cada uno demuestra.

1.2.9.2 Política de Personal:

Los criterios establecidos para el reclutamiento y selección del personal son: que cumplan con perfil destinado, experiencia, y disponibilidad. Posteriormente, en la inducción se hace una prueba del puesto para experiencia del ambiente. Los criterios de selección son la disposición de superación dentro del puesto solicitado. Cabe mencionar que la empresa en ocasiones ha brindado la oportunidad de superación promoviendo a colaboradores.

La información que se entrega al personal nuevo es el menú para que lo conozcan. Se les explica el sistema de trabajo y las normativas internas en función al cargo que desempeñará, durante la inducción.

La Gerencia General, realiza la planificación estratégica de personal y se hacen según la necesidad.

La Gerencia General en colaboración con el Gerente de Operaciones elabora los planes de empleo para personal fijo y temporal, cuando se es requerido. Los criterios para promover son la disposición de aprender, el comportamiento, nivel de comprensión de las tareas que el empleado realiza con énfasis en el servicio al cliente.

Las capacitaciones se han impartido a todo el personal en las áreas de higiene, manipulación de alimento y charlas motivacionales.

La empresa considera que por el momento se cuenta con el personal requerido, en caso de contratar personal eventual se hace con base a las temporadas. Se espera contratar un asistente administrativo.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

No se brindan incentivos monetarios, sin embargo, se realizan convivencias, celebraciones de cumpleaños, horarios flexibles por estudio y se proporciona el transporte en horarios nocturnos. El único trabajo recompensado son los días de descanso que se pagan doble. Las sanciones que se aplican son todas las que están de acuerdo a la ley, amonestación verbal, escrita y suspensiones. No hay acuerdos de

rendimiento solamente se habla con ellos, pero no establecidos ni por escrito.

La motivación con el personal es mediante felicitaciones personales, reconocimientos en públicos, entre otras, ésta se mide de acuerdo a la satisfacción del personal evidenciada en la actitud del colaborador y expresada por el supervisor y demás personal en general. Para evaluar el rendimiento de los trabajadores se hace por medio de la observación periódica de su desempeño.

Los beneficios que tiene el personal son transporte para horarios nocturnos y los que dicta la Ley.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

La empresa estima que el personal se identifica con la misión por su compromiso de trabajo y el desempeño en la atención y el buen servicio al cliente que ofrecen.

Se satisfacen las necesidades económicas, sociales y personales de los empleados ya que los propietarios son sensibles con la familia de los empleados con reconocimientos ocasionales. Se considera que el

personal esta acá y no en otra empresa por el trato de los propietarios y el buen clima laboral. Se motiva al personal verbal y en reuniones en público.

El personal tiene estabilidad laboral, no hay rotación continuamente. También, su trabajo también es recompensado con las propinas.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

El restaurante Mar Adentro maneja internamente información con memorándums escritos y reuniones informativas a los empleados, pero su principal proceso de comunicación interna lo realizan por medio de mensajería electrónica, utilizando las redes sociales y dado que la mayoría de empleados poseen la facilidad de comunicarse vía este medio; poseen dos grupos de WhatsApp en el cual uno es donde se comunican generalidades a todos los empleados y otro que se usa para procesos de decisiones administrativas.

Toda la información se obtiene de fuentes de comunicación telefónica, cotizaciones con proveedores y de internet, externamente tiene

relevancia la información cambiante de salarios, prestaciones, información fiscal, requerimientos de salud del MINSAL, CNR y Ministerio de Hacienda.

La obtención de sondeo de precios de abarrotes y equipos es lo que más se solicita por medio de cotizaciones para la evaluación del mínimo costo, por lo general se solicitan tres cotizaciones. Se evalúa la confiabilidad y credibilidad de las empresas para tener siempre disponible la materia prima requerida para la continuación del negocio, la decisión de adquisición no se toma únicamente por el precio más cómodo, si no se evalúan las empresas por su trayectoria y confiabilidad de los productos ofrecidos.

Únicamente los dueños del restaurante son los que solicitan y procesan la información para la toma de decisiones, todo lo referente al área financiera se hace conjuntamente con el contador externo.

Para obtener la mejor estrategia de ventas, se evalúa constantemente los precios de los productos del restaurante. Cuando no se puede brindar un producto específico al cliente, se buscan mecanismos de sustitución, teniendo en cuenta que lo que más importa para el negocio es, porqué los clientes los prefieren.

También existen factores externos que afectan la sostenibilidad del negocio como lo son el alquiler creciente del local y la preferencia del cliente que prefiere establecimientos con vista al mar.

Con los mecanismos de la información antes mencionados y el uso de grupos electrónicos se da una comunicación en línea bastante eficiente con todo el personal. Sin embargo, los factores externos como las lluvias, marejadas, advertencias de tsunamis, cierre de carreteras, accidentes viales, obliga a tener una coordinación de comunicación inmediata, casi del día o al más corto plazo para no incurrir en costos por la pérdida de clientes.

Los lineamientos al personal son comunicados constantemente, si no se coordina la operación todo el servicio se afecta.

1.2.10.2 Comunicación:

La información dentro de la empresa se transmite de forma verbal y escrita, lo cual mantiene en funcionamiento la comunicación en sentido horizontal y vertical.

Atraer clientes al restaurante es una función importante de los empleados, tiene que convencerlo con amabilidad y entusiasmo.

Internamente todas las indicaciones y estrategia de trabajo son brindadas por los dueños a los supervisores de restaurante, la jefa de cocineras brinda indicaciones en el restaurante de El Malecón. El cajero cumple también el rol de supervisor.

La comunicación de los logros de objetivos del restaurante se realiza a necesidad en forma verbal y a un grupo reducido de empleados fijos, quienes a su vez comunican a los empleados eventuales.

Las reuniones de planificación no tienen una calendarización, se realizan más bien espontáneamente y no participa todo el personal, la coordinación de la operatividad es algo que ya todos conocen; así existen días específicos para las compras de producto, pago a proveedores, recepción de la materia prima.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

No existe una política formal de calidad dentro de la empresa solamente existen lineamientos y regulaciones creados empíricamente y por la experiencia del restaurante para brindar siempre la mejor calidad,

entre estos controles se requiere que la materia prima tenga características de procedencia confiable, producto fresco y no maltratado.

Los criterios más importantes en el proceso de preparación de platillos son: que el producto esté debidamente rotulado con fechas de ingreso y de vencimiento para mantener la correcta rotación de inventarios, las carnes rojas no estén mezcladas con las blancas, los mariscos están debidamente empacados y seleccionar los aderezos para cada plato.

Los controles establecidos más importantes son: la separación adecuada y almacenaje de la materia prima para que no se pierda la cadena de frío, una estricta clasificación en los refrigeradores y la rotación del producto almacenado.

En cuanto a la calidad del servicio, siempre se tiene una conexión con el cliente y puntos de control para verificar la calidad del producto final que se brinda al cliente.

Desde el inicio de operación del restaurante, los responsables del control de calidad para la recepción de la materia prima son los dueños del negocio. Los supervisores de sucursal que son personal fijo también poseen atribuciones para recibir la materia prima, ellos pueden descartar

producto que esté en mal estado y rechazarlo. En la cadena de recepción inician el proceso de almacenaje. El producto terminado posee un doble control que es verificado por la cocinera y el mesero.

El porcentaje de rechazos de productos se estima de un 5% al 10%, durante la temporada alta se estima un 5% como máximo, el rechazo se produce en la etapa cuando el producto esta entregado al cliente. Inicialmente se sustituye el producto, obteniendo la retroalimentación positiva o negativa del cliente, si después de eso sigue manifestando descontento se procede a aplicar un porcentaje de descuento, todo ello para que cliente quede satisfecho. Un 80% de los clientes que reclamaron continúan frecuentando el restaurante, sin embargo, se pierden los que no reclaman, por lo que se estima un porcentaje entre un 30% a 40% de clientes que se pierden por rechazo.

El restaurante adsorbe los costos de los productos cuando se contaminan los mariscos, conchas y ostras, por ello se hace una verificación cuidadosa antes de almacenarlos,asegurando la correcta rotación en sus inventarios.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

Los requerimientos de los clientes se han conocido mediante encuestas, las cuales no tenían un enfoque total a la calidad, han brindado parámetros para identificar lo que el cliente demanda, entre ellos; un excelente servicio, la calidad de la comida, ambientación musical, la cantidad de producto y vista al mar.

Los productos y servicios del restaurante se han venido reinventando y acoplando acorde a las exigencias de los clientes, día a día se introduce mejora a fin de establecer lo que el cliente realmente espera para ser transmitido por la vía de la atención de los meseros al área de cocina.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

El procedimiento de revisión de productos involucra directamente al mesero y la cocinera del restaurante, con quienes existen puntos de control de la sazón del producto terminado antes de llegar al cliente, esto se hace debido a la variedad de platillos y que no se posee una receta estructurada con los volúmenes óptimos de producto. En el proceso de transformación de la materia prima, el logro de la sazón en la elaboración del producto y cuando el producto está finalmente terminado para ser entregado al cliente, la experiencia del personal es clave para el éxito.

Se llevan registros para la materia prima, desde el momento de su compra, cuando está en las instalaciones, cuando se está empacando y en el almacenaje para los inventarios, todos los productos se inspeccionan minuciosamente, se rotulan y se almacenan adecuadamente, gracias a ello es posible obtener informes periódicos de la información de inventarios del restaurante.

Las políticas de garantía de los productos están determinadas por la logística de manejo de los inventarios, se utiliza el método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas), lo que indica que todos los insumos son utilizados en la menor cantidad de tiempo garantizando la calidad y frescura de los productos. El procedimiento de garantía de los productos vendidos involucra la retroalimentación del cliente al mesero, el mesero espera a que el cliente pruebe el producto para acercarse nuevamente y consultarle si todo está bien, obteniendo la información requerida.

El procedimiento de atención de reclamos es atendido por los meseros para conocer si el reclamo del cliente es certero, si es así se procede a servir nuevamente el mismo producto o cambiarlo por otro

similar, por último, se puede autorizar un descuento para lograr la satisfacción del cliente.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

En los últimos dos años se ha experimentado la introducción de nuevos productos en el restaurante, como lo es la sopa de gallina, camarones en chutney de piña, gallina asada, salmón en salsa de maracuyá. Algunos de ellos tienen buena aceptación y quedan permanente en el menú que se ofrece en el restaurante.

Nuevas tecnologías se han introducido al área de restaurante, los puntos de venta con pantalla táctil permiten servir el producto y emitir la facturación con rapidez a los clientes, el sistema también posee un módulo administrativo que permite obtener información real en cualquier momento de las ventas efectuadas, cantidad y tipo de plato vendido, lo que ayuda a conocer los productos que tienen más movimiento y preferencia del cliente.

Para el próximo año, se tienen planes en el mejoramiento de procesos en el restaurante de El Malecón, reestructurar el área de cocina

para ampliarla, cambiar a acero inoxidable las mesas de trabajo y un cuarto frío, para lo cual se tiene que contar con el aval de CORSATUR, también, en el restaurante San Blas se ha planificado colocar la campana de extracción para el área de la cocina e instalar un sistema de video vigilancia.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

A través de encuestasse les pregunta a los clientes sobre los productos y servicios con el fin de incorporar estas sugerencias y realizar mejoras que brinden a los clientes una experiencia favorable.

Se tiene información sobre necesidades y preferencias de los clientes por medio de las charlas que se realizan con los empleados. Se lanzó una propaganda que incorporaba el cambio de gusto de los clientes, era: "Asados Mar Adentro". "Los clientes nos preguntaban por el pelibuey, el conejo, teniéndose la experiencia que los clientes no asocian lo asado con las carnes y no con lo que deseamos ofrecer que son mariscos asados como línea de productos, los clientes al trasportarse al puerto desean comer mariscos".

Los servicios mejorados se experimentan en la velocidad del servicio, facturación ágil, rapidez para servir los platillos, la forma de servir el plato, protocolo de todas las acciones y saludos cuando los clientes se retiran del restaurante.

No se toma de las ventas ningún porcentaje para inversión en capacitaciones, sólo las que facilitan las instituciones del Estado, por ello no se posee un cronograma planificado con tiempos para la capacitación del personal.

La información para incorporar nuevas tecnologías se busca básicamente en Internet, en la competencia y en lugares que poseen roles de restaurantes para aprender de sus servicios y visualizar sus fortalezas.

Las evaluaciones técnicas del personal se determinan en su desempeño de cómo usa las herramientas de trabajo y la experiencia laboral en el rol que se le asigne.

. Las acciones de mejoramiento apuntan a mantener la calidad sin incrementar costos, así como a especializar al personal para brindar mejor servicio en lugar de incrementar la planilla fija. Los procesos no sufren cambios frecuentes y los estándares de calidad básicos son conocidos por todos los empleados brindándoles charlas para concientizarlos. Los procedimientos del restaurante no están documentados. Como política dentro de la empresa se invita al personal a aportar ideas, pero se requiere de mucho apoyo de ellos para obtener resultados. No hay sistema de incentivos concreto en el restaurante, pero los empleados se comprometen y sus ideas se toman en cuenta por los dueños para el continuo mejoramiento.

La participación de los trabajadores en la mejora de la calidad se obtiene únicamente al capacitarse en la incorporación de nuevas tecnologías, como lo son los sistemas de caja y facturación.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

La empresa se relaciona con Universidades e instituciones para el desarrollo tecnológico y mejora de sus procesos, como lo son la UTEC, CORSATUR, CENTROMYPE, de las cuales ha recibido asistencia técnica, consultorías y capacitaciones al personal. El contacto con empresas privadas como LEXA y APAC han funcionado para incorporar tecnología de punto de venta y mejora para los procesos de cocina. El impacto al restaurante ha sido en incremento de control y optimizar tiempos, garantizando mayor rapidez e imagen a los clientes.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

El financiamiento para el desarrollo de nuevos productos se determina a partir de la necesidad del restaurante y se toma la decisión de la inversión con recursos propios de las ganancias y no en virtud de un plan presupuestario.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

La empresa ha incorporado equipo computacional y un sistema hecho a la medida para los puntos de venta del restaurante en El Malecón y San Blas, ambos sitios se encuentran interconectados vía Internet. En San Blas se cuenta con una red local que une el equipo computacional administrativo con el equipo de facturación, en estos equipos se maneja información de áreas críticas de ventas por medio del software de punto de ventas y de inventario de productos de recetas terminadas. No se posee un software para áreas contables, de producción, de administración, ni para el manejo completo del inventario.

Únicamente los dueños y el personal con rol de cajero se han capacitado para el manejo del software, ellos pueden abrir turno, comandar y cerrar el turno. Las situaciones más complejas de administración y de inventario son resueltas por los dueños del negocio.

Los restaurantes poseen ambos servicios de Internet residencial, lo que brinda la oportunidad de conectar dispositivos tanto para los dueños como para los empleados y buscar información relevante del negocio, en Internet encuentran recetas actualizadas, ingredientes que mejoren los platillos e información motivacional que los dueños transmiten a los empleados.

La comunicación se da mayormente vía telefónica, se posee correo electrónico de la gerencia, siendo las redes sociales de Facebook y WhatsApp, las preferidas por los clientes para establecer contacto con el restaurante. El sistema de punto de ventas y administrativo es manejado por los dueños y existe una terminal de uso para todos los que realizan tareas de facturación.

La inversión en la mejora de equipamiento y software en los últimos dos ejercicios ascienden a los puntos de ventas que costaron cada una \$3,500, y un equipo de oficina de \$700, todos los equipos se adquirieron con sus protecciones eléctricas de \$80 cada una. En diciembre 2017, se hizo la última adquisición para el restaurante en San Blas y en marzo 2016 para el de El Malecón.

Anualmente estos equipos computacionales reciben mantenimiento cada tres meses, cada intervención cuesta \$150 y se incluye revisión correcta operación del software, renovación de la protectora por el salitre, respaldos de información y verificación de la impresora, adicional a estos costos también se compra el papel de impresión por \$125 que los abastece todo el año.

Cuando se adquirió la máquina de punto de venta en San Blas en diciembre 2017 se realizó la última capacitación en sistemas de información para el personal, fue brindada por la empresa a la cual se adquirió el equipo y para el nuevo personal entrante, son los dueños los que replican la capacitación.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-sub área	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Finanzas Tributaria y Normas Legales	Fundamentación: - No existe planificación tributaria. - No existe un sistema de control sobre las obligaciones tributarias. - No han realizado una evaluación sobre el impacto de las reformas a la Ley contra el lavado de dinero y activos. La falta de planificación tributaria y control sobre su

	cumplimiento, así como la de La Ley contra el lavado de dinero y activos coloca a la empresa en una posición de riesgo de pagar multas innecesarias, sanciones, posibles cierres temporales o definitivo del negocio y hasta litigios legales. Consecuencias al Superar la Debilidad: - Generación anual de la Planificación Tributaria. - Seguimiento y control con indicadores de las obligaciones tributarias - Superar riesgos de inversión, multas o cierres de la operación por impactos a reformas de la ley gubernamental de lavado de dinero y activos.
Finanzas Análisis de Costos	Fundamentación: - No existe un registro formal de costos. - No se lleva a cabo planificación, ni se tiene clara la estructura de los costos de la empresa. - No se efectúa un análisis de costo beneficio que les permita programar sus actividades. La falta de una gestión de costos afecta la rentabilidad de los productos y la fijación de precios, comprometiendo la liquidez y rentabilidad del negocio. Consecuencias al superar la debilidad: - Mejora el control de costo de los productos - Establece centros de costos por producto - Mejora la rentabilidad del negocio
Finanzas Administración Financiera	Fundamentación: - No se elaboran presupuestos. - No se evalúa el rendimiento de las inversiones realizadas.

	- No se hace análisis de indicadores financieros. La ausencia de presupuestos, análisis de las inversiones y falta de indicadores financieros, produce que la empresa se sitúe en una posición de riesgo de liquidez y de pérdidas en el corto y largo plazo, exponiéndola a una condición de insostenibilidad que puede producir la quiebra. Consecuencias al superar la debilidad: - Generación de Presupuestos operativos y de inversión - Mejora la medición de la rentabilidad - Reduce falta de liquidez
Dirección Estratégica Objetivos Estratégicos	Fundamentación: - No existen objetivos estratégicos definidos. - No hay por escrito objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos, mercados, política de personal, etc. - No se dispone de un presupuesto para inversiones. La ausencia de un plan estratégico no permite un control en el uso de los recursos de la organización afectando tanto el crecimiento como la efectividad, lo que compromete su sostenibilidad y competitividad. Consecuencias al superar la debilidad: - Un plan estratégico que guíe las acciones del negocio - Mejorar el uso de los recursos - Reducir el riesgo de negocio
Dirección y Liderazgo Instrumentos de Gestión	Fundamentación: - Para la toma de decisiones sólo se basan en estadísticas de ventas, como instrumentos de gestión. - La gerencia no tiene un instrumento de análisis como mecanismo de información de los costos ocasionados en algún proyecto de inversión.

	- Para la toma de decisiones importantes solamente se evalúa con base al producto más vendido. La falta de herramientas de control de gestión no permitirá que los propietarios del negocio tengan un control operativo y estratégico de los resultados del negocio. Consecuencia al superar la debilidad: - Asegurar la implementación de los planes - Mejor control de las áreas de negocio - Evaluar la estrategia del negocio
Mercadeo y Ventas Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	Fundamentación: - No existe una segmentación definida de los clientes del negocio. - No se ha medido la participación que los clientes principales tienen en las ventas. - No se tienen acciones definidas para mejorar la identidad de la empresa. La falta de segmentación de clientes y de posicionamiento, no permiten establecer con claridad una propuesta de valor a los clientes, lo que provocará que el negocio no pueda competir con éxito. Consecuencia al superar la debilidad: - Segmentar clientes - Creación de Propuesta de valor para cada segmento de clientes - Poseer Cartera actualizada de clientes
Mercadeo y	Fundamentación: - No existe un proceso de captación de clientes externo,

Ventas Relación con Clientes	sólo localmente. - No existe una unidad de atención a clientes pre y post venta. - No existe una medición de la lealtad de los clientes. La falta de un sistema que maneje la base de datos de clientes, no permite establecer estrategias para ejercer una relación más estrecha con los clientes, lo que afecta la fidelización de los mismos y/o prospectación de nuevos. Consecuencia al superar la debilidad: - Relación más estrecha con clientes - Mejorar la satisfacción de los clientes - Reducir el riesgo de mercado
--	---

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar				
DirecciónEstratégica/ Dirección y Liderazgo - Elaboración e Implementación del Planeamiento Estratégico "Mar Adentro"				
• Declaración de Misión y Visión • Elaboración de Líneas Estratégicas • Formulación de Objetivos Estratégicos • Elaboración de Cuadro de Mando Integral • Plan de Capacitación Cultural				
Otras intervenciones				
FINANZAS - Tributaria y Normas Legales - Análisis de Costos - Administración Financiera		Diseño e Implementación del Sistema de Gestión Financiera		
MERCADEO Y VENTAS -Segmentación Mercado Meta y posicionamiento - Relación con Clientes		Diseño e Implementación del CRM "Mar Adentro"		

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada Restaurante Mar Adentro.

2.1.1 Proceso de la consultoría

El proceso para determinar la acción clave de éxito se realizó mediante la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, la cual se divide en 10 etapas, la etapa tres que se refiere al diagnóstico estratégico fue realizada mediante una serie de entrevistas sostenidas entre el equipo consultor y los propietarios del negocio, el proceso de la consultoría integral colaborativa se describe en la gráfica siguiente:



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Preparación de herramienta para Diagnóstico Estratégico

El primer paso en la determinación de la acción clave de éxito fue ajustar la herramienta de diagnóstico al tipo de industria y tamaño de la empresa.

La herramienta de diagnóstico consta de doce áreas de gestión de negocios las cuáles se detallan a continuación:

1. Dirección Estratégica
2. Dirección y Liderazgo
3. Análisis del Entorno
4. Mercadeo y Ventas
5. Producción y Operaciones

6. Gestión Ambiental
7. Estructura Organizacional
8. Finanzas
9. Recursos Humanos
10. Gestión de la Información
11. Gestión de la Calidad
12. Innovación Tecnológica

Cada una de las doce áreas de Gestión analiza diferentes sub áreas y cada sub área aborda un grupo de temas o aspectos específicos que hacen un recorrido integral por todas las áreas de gestión de la empresa.

A través del proceso de análisis estratégico se realizó el diagnóstico del negocio mediante el análisis de 12 áreas de gestión de la empresa, cada área se dividió en sub-áreas, las cuales se evaluaron mediante entrevistas con los empresarios, después del proceso de llenado de la herramienta se evaluaron cada una de las áreas utilizando una escala desde el 1 al 5, de acuerdo a los criterios definidos en la tabla siguiente:

Cuadro N° 1. Metodología de calificación

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aún no se alcanzan los indicadores óptimos de excelencia, pero se está consciente que todos los criterios considerados como claves para cada factor hay resultados cada vez mejores respecto a ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.

Posterior a la evaluación de cada una de las áreas de la empresa se determinaron las 5 fortalezas y 7 áreas de oportunidad con las cuáles se determinaron 7 acciones claves de éxito, estas fueron presentadas al empresario quienes seleccionaron dos acciones claves de éxito, la primera corresponde a al área de Dirección Estratégica, objetivos

estratégicos, elaboración de Mapa estratégico e Indicadores de Gestión y Financieros.

Y la segunda acción clave de éxito seleccionada fue en el área de Dirección y Liderazgo, instrumentos de Gestión, Elaborar controles de Gestión para la toma de decisiones.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

Dirección Estratégica - Objetivos Estratégicos:

Elaboración e implementación del Planeamiento Estratégico Mar Adentro

Los beneficios identificados al implementar esta acción clave de éxito son los siguientes:

- Elaboración de Mapa de Gestión de Indicadores de Gestión y Financieros
- Un plan estratégico que guíe las acciones de la organización.
- Líneas estratégicas y objetivos estratégicos.

Beneficios al Implementar la acción Clave de éxito Dirección y Liderazgo- Instrumentos de Gestión: Elaboración e implementación del Planeamiento Estratégico Mar Adentro

Los beneficios identificados al implementar esta acción clave de éxito son los siguientes:

- Controles de la gestión para tomar decisiones.
- Gestión del riesgo de negocio.
- Satisfacción de los clientes internos y externos.
- Maximizar beneficios

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La Acción clave de éxito comprende la formulación de un plan estratégico con un horizonte de cinco años, para lo cual se seguirá un proceso de análisis estratégico utilizando la herramienta de diagnóstico de la consultoría integral colaborativa, la metodología y matriz FODA para la determinación de factores internos y externos, posteriormente se hará un cruce de variables dentro de la matriz FODA para determinar los puntos claves que darán forma a la estrategia de negocio.

Acontinuación, se desarrollará la formulación de la estrategia utilizando la herramienta de mapa estratégico, seguida de un proceso de planeación

estratégica utilizando un cuadro de mando integral, posteriormente un proceso de ejecución o implementación y finalmente una etapa de evaluación y control.

2.3.1 Acción Clave de Éxito desarrollada.



La Acción Clave de Éxito fue seleccionada por los empresarios de Mar Adentro, en una presentación realizada por los miembros del Equipo Consultor.



Integrantes del Equipo Consultor y empresarios en la presentación para la selección de la Acción Clave de Éxito.





Integrante del Equipo Consultor en la presentación de la Acción Clave de Éxito a seleccionarse por los empresarios.

2.3.1.1 Acción clave de éxito. Elaboración e implementación del Planeamiento Estratégico Mar Adentro

Se desarrolla la acción clave de éxito a través de herramientas estratégicas de diagnóstico y siguiendo pasos específicos de talleres y entrevistas que permitirán al restaurante identificar sus procesos e indicadores claves que ayudarán a optimizar y mejorar los servicios y productos brindados por el restaurante Mar Adentro, como puede observarse en las siguientes imágenes:



Equipo Consultor y empresaria en taller de desarrollo de la Acción Clave de Éxito.





Empresaria y Equipo Consultor en intercambio de información para el desarrollo e implantación de la Acción Clave de Éxito.

2.3.1.1.1 Objetivos:

- Formular un plan estratégico
- Formular un cuadro de mando integral
- Implementar el plan estratégico y Cuadro de mando integral.

2.3.1.1.2 Alcance:

El presente proyecto tiene como alcance la definición de un plan estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) para un horizonte de cinco años, así como su implementación para el negocio denominado Restaurante Mar

Adentro, las cuales serán herramientas que facilitarán el control de gestión estratégica y operativa, estas herramientas se elaborarán en un ambiente de Excel.

2.3.1.1.3 Formulación de la Misión

La misión de mar adentro se definió mediante un taller de trabajo con los propietarios, empleados del negocio y facilitado por el equipo consultor, para su formulación se plantearon las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cuáles es su negocio?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Qué necesidades satisface?
- ¿Cómo se satisfacen esas necesidades?
- ¿En qué se diferencia en relación con sus competidores?
- ¿Cuál es la mayor fortaleza?



Equipo Consultor y empresaria en reunión para validación de propuesta de la misión y visión del Restaurante Mar Adentro.

La misión del Restaurante Mar Adentro quedó definida de la siguiente manera:

“Somos un restaurante que ofrece platillos preparados a base de mariscos, carnes y aves, sirviéndolos con dedicación, calidad e higiene, en un ambiente familiar, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes”.

2.3.1.1.3 Formulación de la Visión

La visión se definió en una reunión de trabajo con los empleados del Restaurante Mar Adentro, los propietarios y el equipo consultor, para su formulación se plantearon las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Dónde quiere estar en un horizonte de 5 años?
- ¿Qué quiere lograr?
- ¿Qué cambios quiere lograr?
- ¿Cómo quiere que sus clientes lo identifiquen?
- ¿Qué productos y servicios se ve ofreciendo?
- ¿En qué posición quiere estar en relación con sus competidores?

La visión del Restaurante Mar Adentro quedó definida de la siguiente manera:

“Ser un restaurante reconocido por propiciar a los clientes, una experiencia memorable en la degustación de sus platillos”

2.3.1.1.4 Formulación de los Valores

Para la formulación de los valores del Restaurante Mar Adentro, el Equipo Consultor realizó un taller con los empresarios y empleados, en donde se obtuvo los insumos para su definición final.





La participación de los empresarios y empleados del Restaurante Mar Adentro fueron de vital importancia para el desarrollo del taller y definición de los Valores del negocio.



Los valores se definieron en el mismo taller de la misión y visión, a partir de la técnica lluvia de ideas, generadas por el grupo de empleados, propietarios y facilitado por el equipo consultor, en un primer momento se elaboró un listado de todos los valores propuestas por el grupo participante, posteriormente se agruparon por afinidad de temas quedando al final los siguientes:

CALIDAD: Realizamos nuestros procesos con controles transparentes para lograr el mejor ser

RESPECTO: Actuamos con responsabilidad y disciplina en el negocio y hacia nuestros clientes,

TRABAJO EN EQUIPO: nuestros colaboradores conocen sobre aspectos básicos de la alimentación saludable y del trabajo en equipo con amabilidad y respeto.

INTEGRIDAD: nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes con el fin de proporcionarles lo que ellos desean.

COMPROMISO: ofrecemos a nuestros clientes productos garantizados, promoviendo mejoras continuas.

2.3.1.2 Diagnóstico Estratégico



El Equipo Consultor en reunión con empresarios en el Restaurante Mar Adentro, San Blas para validar los entregables de la Misión, Visión, Valores, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.



A partir de la herramienta de diagnóstico utilizada como parte del proceso de Consultoría Integral Colaborativa, se determinaron cinco fortalezas, cinco debilidades, cinco oportunidades y cinco amenazas; las cuales se describen a continuación:

2.3.1.2 .1 Fortalezas de Restaurante Mar Adentro

- Gestión de la Información
- Finanzas, registros contables
- Estructura, poder de decisión
- Producción operaciones, análisis de proveedores
- Producción operaciones, inventarios

2.3.1.2.2 Debilidades de Restaurante Mar Adentro

- Dirección estratégica, objetivos estratégicos
- Dirección y liderazgo, instrumentos de gestión
- Administración financiera
- Mercadeo, gestión de clientes
- Mercadeo, falta de un plan de mercadeo

2.3.1.2.3 Oportunidades de Restaurante Mar Adentro

- Tecnologías de información
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Generación de alianzas
- Propuesta de valor
- Incrementar y atraer clientes

2.3.1.2.4 Amenazas de Restaurante Mar Adentro

- Mercado competitivo, entrada de nuevos competidores
- Desastres naturales y clima
- Falta de un estudio de mercado
- Riesgo operativo
- Alza de precios

2.3.1.2.5 Cruce de Variables

Una vez organizada la información obtenida del diagnóstico estratégico en la matriz FODA, se procedió a realizar el cruce de variables para obtener los puntos estratégicos claves que deberán ser atendidos por la estrategia de negocios del Restaurante Mar Adentro.

Puntos estratégicos obtenidos por medio de la matriz FODA, los cuales el equipo Consultor priorizo para la obtención de la acción clave de éxito.

Cruce de variables FODA:

		Oportunidades				
		01	02	03	04	05
Factores Externos		Tecnologías de la Información	Desarrollo nuevos productos y servicios	Alianzas	Promesa de Valor	Incrementar- Atraer nuevos clientes
Factores Internos						
F o r t a l e z a s	F1 Gestión de información	FO: MAXI-MAXI Publicidad Digital	Diseño acertado, Crecimiento y expansión	Incorporación de Tecnología, información acertada de crecimiento y beneficios	Información actualizada	Redes Sociales
	F2 Finanzas-Registros Contables	Reducción de costos	medición acertada de impacto	medición acertada de alianzas	Promociones	Anuncios publicitarios
	F3 Estructura-Poder decisión	Decisiones Acertadas	Rápido Lanzamiento de productos y servicios.	Establecer contratos en corto plazo	Maximizar las Ofertas	Lineamientos definidos
	F4 Producción Op- Análisis proveedores	Mejora de Proceso	Selección acertada con optimización de costos	Evaluación idónea de empresa para alianza	Buscar Ofertas	Precios bajos
	F5 Producción Op- Inventarios	Mejora de Proceso	Desempeño acertado de la empresa	optimización de ganancias	Presentación de los platillos	Productos frescos

		Oportunidades				
		01	02	03	04	05
		Tecnologías de la Información	Desarrollo nuevos productos y servicios	Alianzas	Promesa de Valor	Incrementar- Atraer nuevos clientes
D e b i l i d a d e s	A1	Dirección Est. -Objetivos E DO: MINI-MAXI Medición Desempeño del Negocio	Flexibilidad operativa	Promover áreas específicas de la empresa	Promover un mejor el servicio al cliente	Definición de Metas
	A2	Dirección y Lid. Instrumentos Gestión	Medición Desempeño del Negocio	Acceso a la tecnología	Formalizar Acuerdos o Contratos	proporcionar valor agregado en los servicios BSC
	A3	Administración Financiera	Medición Desempeño del Negocio	Establecimiento de capital para nuevas inversiones	Distribuir costos y riesgos	Descuentos por clientes referidos Uso de tarjetas de Crédito
	A4	Mercadeo Gestión Clientes	Canales digitales Atención al Cliente	Continuidad en los contactos	Controles de calidad	Descuentos por clientes referidos Posicionarse en el Mercado
	A5	Mercadeo, Falta Plan Mercadeo	Marketing Digital - canales digitales	Creacion productos de maxima aceptacion	Enfrentar la competencia igualando o bajando precios	Descuentos por clientes referidos Objetivos a corto plazo

		Amenazas					
		A1	A2	A3	A4	A5	
		Factores Externos	Mercado Competitivo entrada de nuevos	Desastres naturales y clima	Falta de un estudio de mercado	Riesgo Operativo	Alza de Precios
		Factores Internos					
D e b i l i d a d e s	A1	Dirección Est. -Objetivos E	Satizfacción de clientes	Definir planes de contingencia.	Definir plazo para elaborar estudio de mercado.	Identificar principales riesgos operativos.	Establecer objetivos de negociación de precios.
	A2	Dirección y Lid. Instrumentos Gestión	Instrumentos de medición de satizfacción de clientes	Medición de impacto.	Medir impacto de estudios de mercado.	Indicadores para riesgos operativos identificados	Medición de efectos de alzas en los precios.
	A3	Administración Financiera	Reducción de costos fijos.	Reducción de costos fijos.	Presupuestar estudio de mercado.	Gestión des riesgos operativos y su impacto financiero.	Negociaciones por volumen.
	A4	Mercadeo Gestión Clientes	Implementación de CRM para fidelizar clientes.	Promociones a clientes locales.	Segmentar mercado por edades, preferencias, ubicación geográfica.	Gestionar causas de pérdida de clientes.	Mejorar experiencia de los clientes.
	A5	Mercadeo, Falta Plan Mercadeo	Seguimiento a clientes con mayor consumo.	Identificar clientes locales potenciales.	Elaborar plan de mercadeo.	Gestionar riesgos por segmentos de mercado.	Atender experiencia de clientes por segmento.

2.3.1.3 Mapa Estratégico

El equipo consultor utilizó la herramienta denominada Mapa Estratégico de los profesores Norton y Kaplan(Robert S. Kaplan, Mapas Estratégicos, 2004), para organizar los puntos estratégicos obtenidos en el cruce de variables, esta herramienta utiliza las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, para consolidar la información clave de la empresa en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, perspectiva de procesos internos, la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico formulado para el Restaurante Mar Adentro.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.4 Cuadro de Mando Integral

A partir del mapa estratégico se elaboró el cuadro de mando integral de los profesores Norton y Kaplan (Robert S. Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2002), el cual está conformado por objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas; el cuadro de mando integral propuesto a los empresarios de Mar Adentro fue el siguiente:

Cuadro de Mando Integral, Restaurante Mar Adentro:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	PROGRAMAS	INDICADOR
FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad del Negocio	"Medir para Crecer"	Rentabilidad neta
			Ventas
			Gastos Totales
			Cientes Nuevos
			Rendimiento sobre los Activos (ROA)
			Eficiencia
CLIENTES	Generar Satisfacción del Cliente	"El Cliente Primero"	Satisfacción del Cliente
			Imagen percibida
			Fidelización de Clientes
PROCESOS INTERNOS	Innovar en el Servicio	"Lo Hacemos bien"	Protocolo de atención al cliente
			Plan de mercadeo
			Ambiente de servicio agradable
	Mejorar Nuestras Operaciones		Estandarización de procesos
			Reducción de desperdicios
			Calidad de los alimentos
APRENDIZAJE y CRECIMIENTO	Tener Empleados Satisfechos	"Somos Equipo"	Cantidad de información Sistematizada
			Indice de clima laboral
			Productividad del empleado
			Productividad del Gasto de Personal

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Dicho Cuadro de Mando Integral se compone de hojas electrónicas interrelacionadas con fórmulas automáticas, en el cual se detallan:

Hoja electrónica: "CMI Estratégico", en esta pantalla el empresario podrá visualizar los objetivos estratégicos de cada perspectiva y sus indicadores clave para su seguimiento, en ella se determinan valores claves del mercado en la columna "Meta", con los cuales el empresario comparara y se guiara sobre si sus resultados van por buen camino o se requiere ejercer acciones correctivas.

Hoja Electrónica “CMI Estratégico”, detalle comparativo automático de indicadores:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ESTRATÉGICO



PERSPECTIVA	OBJETIVOS	PROGRAMAS	INDICADOR	Meta	AÑO 1
FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad del Negocio	"Medir para Crecer"	Rentabilidad neta	> 0	-5%
			Ventas	> 118,000	112,000.00
			Gastos Totales	< 118,000	117,477.84
			Clientes Nuevos	50%	40%
			Rendimiento sobre los Activos (ROA)	> 2%	-8%
			Eficiencia	> 1	-5%
CLIENTES	Generar Satisfacción del Cliente	"El Cliente Primero"	Satisfacción del Cliente	90%	70%
			Imagen percibida	90%	70%
			Fidelización de Clientes	75%	60%
PROCESOS INTERNOS	Innovar en el Servicio	"Lo Hacemos bien"	Protocolo de atención al cliente	100%	0%
			Plan de mercadeo	100%	0%
			Ambiente de servicio agradable	100%	70%
	Mejorar Nuestras Operaciones		Estandarización de procesos	100%	40%
			Reducción de desperdicios	80%	55%
			Calidad de los alimentos	90%	80%
APRENDIZAJE y CRECIMIENTO	Tener Empleados Satisfechos	"Somos Equipo"	Cantidad de información Sistematizada	100%	0%
			Índice de clima laboral	90%	70%
			Productividad del empleado (U/hora)	4.00	2.43
			Productividad del Gasto de Personal (Gasto/U	2.50	2.14

CMI Estratégico

Ingresar Datos

Plan de Acción

CMI Anual

Indicadores

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

La segunda hoja electrónica de la herramienta del Cuadro de Mando Integral es la denominada “Ingresar Datos”, esta es la única sección de la herramienta en la que el empresario proporciona la información a la herramienta, se identifican con color verde las casillas de datos que deben ser llenadas con la información mensual que el empresario ha obtenido de su gestión, el resto de información es calculada en forma automática por la herramienta.

Hoja Electrónica “Ingresar Datos”, detalle de casillas verdes en la que el empresario proporciona información:

												
HOJA DE DATOS												
Promedio de Ventas Actual 9333-33333												
Promedio de Ventas Meta 9791.666667												
INDICADOR	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333	9333-3333
Gastos Variables	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26	5380.26
Gastos Fijos	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56	4409.56
Gastos de Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Totales	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82	9789.82
Amortizaciones y Provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo no corriente	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17	55,181.17
Activo corriente	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72	12,531.72
Activos Total	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89	67,712.89
Pasivo corriente	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43
Pasivo no corriente												
Pasivos Total	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43	44,593.43
Patrimonio	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46	23,119.46
Rentabilidad Antes de Intereses e Impuestos	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -
Utilidad Neta	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -	- 456.49 -
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%
Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Rentabilidad sobre la Inversión (ROI)	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Total de Clientes	50000%	50000%	50000%	50000%	50000%	50000%	50000%	50000%	50000%	50000%	50000%	50000%

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

La tercera hoja se denomina “Plan de Acción”, en ella se contempla un descriptivo de cada una de los programas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos para el primer año de gestión de la herramienta, cada programa estratégico se detalla en tres tácticas a seguir y cada una de estas tácticas se desglosa en tres acciones que el empresario deberá cumplir para que se logre la consecución de la estrategia.

Hoja Electrónica “Plan de Acción”, detalle de acciones a seguir por cada táctica asociada a los programas estratégicos:

PLAN DE ACCION AÑO 1

PROGRAMA	TACTICAS	ACCIONES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
MEDIR PARA CRECER	Rentabilidad del Negocio	1 Identificar nuevas oportunidades de negocio						
MEDIR PARA CRECER	Rentabilidad del Negocio	2 Implementar nuevas oportunidades de negocio						
MEDIR PARA CRECER	Rentabilidad del Negocio	3 Evaluar Rentabilidad del Negocio						
MEDIR PARA CRECER	Incremento de los Ingresos	4 Identificar Oportunidades de Incrementar Ingresos						
MEDIR PARA CRECER	Incremento de los Ingresos	5 Implementar innovaciones en productos y servicios						
MEDIR PARA CRECER	Incremento de los Ingresos	6 Evaluar incremento de Ingresos						
MEDIR PARA CRECER	Reducción de Costos	7 Identificar oportunidades de eficiencia						
MEDIR PARA CRECER	Reducción de Costos	8 Ejecuto acciones de reducción de costos						
MEDIR PARA CRECER	Reducción de Costos	9 Evaluar Reducción de Costos						
EL CLIENTE PRIMERO	Satisfacción del Cliente	10 Identificar Oportunidades de Mejora de Satisfacc CI,						
EL CLIENTE PRIMERO	Satisfacción del Cliente	11 Ejecuto acciones de mejora						
EL CLIENTE PRIMERO	Satisfacción del Cliente	12 Evaluar Satisfacción al cliente						
EL CLIENTE PRIMERO	Imagen Positiva	13 Identificar Oportunidades de mejora de Imagen						
EL CLIENTE PRIMERO	Imagen Positiva	14 Implementar promoción de marca						
EL CLIENTE PRIMERO	Imagen Positiva	15 Evaluar imagen						
EL CLIENTE PRIMERO	Fidelizar Clientes	16 Identificar acciones para fidelizar clientes						
EL CLIENTE PRIMERO	Fidelizar Clientes	17 Ejecutar acciones para fidelizar clientes						
EL CLIENTE PRIMERO	Fidelizar Clientes	18 Evaluar resultados de fidelizar clientes						
LO HACEMOS BIEN	Plan de Mercadeo	19 Identificar Oportunidades de Marketing						
LO HACEMOS BIEN	Plan de Mercadeo	20 Lanzar campaña de mercadeo						
LO HACEMOS BIEN	Plan de Mercadeo	21 Evaluar resultados de campaña de marketing						
LO HACEMOS BIEN	Protocolo de Atención al Cliente	22 Definir Protocolo de CS						
LO HACEMOS BIEN	Protocolo de Atención al Cliente	23 Implementar acciones de CS						
LO HACEMOS BIEN	Protocolo de Atención al Cliente	24 Evaluar CS						
LO HACEMOS BIEN	Estandarizar Procesos	25 Identificar procesos claves del negocio						

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Hoja Electrónica “Plan de Acción”, con horizonte de aplicación operativa a un año:

PROGRAMA	TACTICAS	ACCIONES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Avance
MEDIR PARA CRECER	Rentabilidad del Negocio	1 Identificar nuevas oportunidades de negocio													
MEDIR PARA CRECER	Rentabilidad del Negocio	2 Implementar nuevas oportunidades de negocio													
MEDIR PARA CRECER	Rentabilidad del Negocio	3 Evaluar Rentabilidad del Negocio													
MEDIR PARA CRECER	Incremento de los Ingresos	4 Identificar Oportunidades de Incrementar Ingresos													
MEDIR PARA CRECER	Incremento de los Ingresos	5 Implementar innovaciones en productos y servicios													
MEDIR PARA CRECER	Incremento de los Ingresos	6 Evaluar incremento de Ingresos													
MEDIR PARA CRECER	Reducción de Costos	7 Identificar oportunidades de eficiencia													
MEDIR PARA CRECER	Reducción de Costos	8 Ejecutar acciones de reducción de costos													
MEDIR PARA CRECER	Reducción de Costos	9 Evaluar Reducción de Costos													
EL CLIENTE PRIMERO	Satisfacción del Cliente	10 Identificar Oportunidades de Mejora de Satisfacción													
EL CLIENTE PRIMERO	Satisfacción del Cliente	11 Ejecutar acciones de mejora													
EL CLIENTE PRIMERO	Satisfacción del Cliente	12 Evaluar Satisfacción al cliente													
EL CLIENTE PRIMERO	Imagen Positiva	13 Identificar Oportunidades de mejora de Imagen													
EL CLIENTE PRIMERO	Imagen Positiva	14 Implementar promoción de marca													
EL CLIENTE PRIMERO	Imagen Positiva	15 Evaluar imagen													
EL CLIENTE PRIMERO	Fidelizar Clientes	16 Identificar acciones para fidelizar clientes													
EL CLIENTE PRIMERO	Fidelizar Clientes	17 Ejecutar acciones para fidelizar clientes													
EL CLIENTE PRIMERO	Fidelizar Clientes	18 Evaluar resultados de fidelizar clientes													
LO HACEMOS BIEN	Plan de Mercadeo	19 Identificar Oportunidades de Marketing													
LO HACEMOS BIEN	Plan de Mercadeo	20 Lanzar campaña de mercadeo													
LO HACEMOS BIEN	Plan de Mercadeo	21 Evaluar resultados de campaña de marketing													
LO HACEMOS BIEN	Protocolo de Atención al Cliente	22 Definir Protocolo de CS													
LO HACEMOS BIEN	Protocolo de Atención al Cliente	23 Implementar acciones de CS													
LO HACEMOS BIEN	Protocolo de Atención al Cliente	24 Evaluar CS													
LO HACEMOS BIEN	Estandarizar Procesos	25 Identificar procesos claves del negocio													
LO HACEMOS BIEN	Estandarizar Procesos	26 Estandarizar procesos Claves de negocio													
LO HACEMOS BIEN	Estandarizar Procesos	27 Evaluar resultados de estandarización de procesos													
SOMOS EQUIPO	TI	28 Identificar Cantidad de Informes Requeridos													
SOMOS EQUIPO	TI	29 Contratar Servicios de Tecnología requerida													
SOMOS EQUIPO	TI	30 Producir Informes													
SOMOS EQUIPO	Ambiente sano y productivo	31 Identificar propuestas de mejora													
SOMOS EQUIPO	Ambiente sano y productivo	32 Implementar propuestas de mejora (RSE)													
SOMOS EQUIPO	Ambiente sano y productivo	33 Evaluar ambiente laboral													
SOMOS EQUIPO	Desarrollar Competencias	34 Identificar necesidades de desarrollo													
SOMOS EQUIPO	Desarrollar Competencias	35 Implementar acciones de entrenamiento													
SOMOS EQUIPO	Desarrollar Competencias	36 Evaluar resultados													

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

La cuarta hoja electrónica de la herramienta del Cuadro de Mando Integral se denomina “CMI Anual”, en ella el empresario podrá visualizar los resultados de los indicadores clave de su negocio a lo largo de un año completo, esta hoja se repetirá por cada año cumplido de gestión del restaurante.

Hoja Electrónica “CMI Anual”, comportamiento de resultados de indicadores por año de gestión:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ANUAL



PROGRAMAS	INDICADOR	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
"Medir para Crecer"	Rentabilidad neta													0.0%
	Incremento de Ventas													0.0%
	Reducción de Costos													0.0%
	Clientes Nuevos													0.0%
	Rendimiento sobre los Activos (ROA)													0.0%
	Eficiencia													0.0%
"El Cliente Primero"	Satisfacción del Cliente													0.0%
	Imagen percibida													0.0%
	Fidelización de Clientes													0.0%
"Lo Hacemos Bien"	Protocolo de Atención al cliente													0.0%
	Plan de mercadeo													0.0%
	Ambiente de servicio agradable													0.0%
	Estandarización de procesos													0.0%
	Reducción de desperdicios													0.0%
	Calidad de los alimentos													0.0%
"Somos Equipo"	Cantidad de Información Sistematizada													0.0%
	Índice de clima laboral													0.0%
	Productividad del empleado													0.0%

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Por último, se detalla la quinta hoja electrónica denominada "Indicadores", que es un catalogo descriptivo de todos los indicadores clave del restaurante con sus definiciones, este podrá ser incrementado en sus conceptos a necesidad por el empresario para ser introducidos nuevos indicadores si se requiere.

Hoja Electrónica "Indicadores", descriptivo y definiciones de los principales indicadores de gestión de la herramienta:

DICCIONARIO DE INDICADORES

INDICADOR	DEFINICION
Rentabilidad neta	Utilidad neta entre Ventas totales
Ventas	Ingresos por ventas totales del negocio
Gastos Variables	Total de consumo utilizado como materias primas y otros gastos utilizados para las ventas durante el periodo
Margen Bruto	Ventas menos Costos Variables
Gastos Fijos	Gastos totales incurridos que no dependen de las ventas (Gastos de personal, alquileres, servicios, etc)
Amortizaciones y Provisiones	Total de gastos producto de amortizaciones y provisiones efectuados, es decir, que son pagados posteriormente a su consumo.
Rentabilidad Antes de Intereses y antes de impuestos	Ventas menos costo de ventas y gastos de operación.
Clientes Nuevos	Número de Clientes Nuevos entre el total de clientes
Rendimiento sobre los Activos (ROA)	Utilidad neta dividida entre el total de activos
Eficiencia	Total de gastos entre el total de ventas
Satisfacción del Cliente	Satisfacción general del cliente por los servicios recibidos
Imagen percibida	Percepcion del cliente acerca de los servicios y del restaurante
Fidelización de Clientes	Número de clientes recurrentes entre el total de clientes
Estandarización de procesos	Número de procesos estandarizados entre el número total de procesos identificados
Reducción de desperdicios (Costos de producción)	Costos variables entre el costo total
Calidad de los alimentos	Número de platos servidos que cumplen con estandar de calidad entre el número total de platos servidos
Cantidad de información Sistematizada	Cantidad de software, hardware y datos sistematizados
Indice de clima laboral	Encuesta de clima laboral
Productividad del Gasto de Personal	Total de ventas por empleado del restaurante
Productividad del Empleado	Total de ventas entre horas laboradas

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.4.1 Planear la Estrategia

La determinación de los objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos son parte del proceso de planeación de la estrategia y para lo cual se utiliza la herramienta denominada Plan Estratégico que organiza los elementos anteriores.

2.3.1.4.2 Ejecutar la Estrategia

Una vez formulado y planeado la estrategia; utilizando el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, se realizó la implementación del plan estratégico; mediante un proceso de socialización de la visión, misión y valores con todos los empleados y propietarios de la empresa, de tal manera que fuera comprensible y clara, comenzando a partir de este momento una cultura de trabajo alineada con el nuevo marco estratégico.

Además, se socializó el plan estratégico detallando sus objetivos, indicadores, metas y responsables, así como su cronograma y presupuesto.

2.3.1.4.3 Evaluar la Estrategia

El paso final del proceso de gestión estratégica es el de evaluar la estrategia de negocios, para analizar tanto los resultados como los factores

inductores de resultados, con el objetivo de tomar las acciones necesarias por parte de la empresa, para esta fase la utilización del cuadro de mando integral será una herramienta de gestión clave para alcanzar el logro de los objetivos del negocio.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

A continuación, se describe el marco teórico de la acción clave de éxito utilizada en el restaurante Mar Adentro para formular el plan estratégico y cuadro de mando integral.

2.4.1 Planeación Estratégica

Es un proceso de toma de decisiones estructurada relacionada con el futuro , para definirla tomaremos la concepción de Ackoff 1997(Hernández, 2014), quien la define como un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones, antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea, y si se adopta la acción apropiada aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

Si consideramos a las organizaciones como sistemas tal definición aplica para cualquier tipo de organización ya sea de tipo privada, académica, de gobierno o sin fines de lucro o con fines sociales.

2.4.1.1 Plan Estratégico

El plan estratégico es una herramienta de gestión estratégica de negocios con una visión de largo plazo, generalmente con un horizonte de 3 a cinco años.

Es un instrumento que integra la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos y financieros, su modelo básico de negocios, su movimiento competitivo y un planteamiento de acciones para alcanzar los resultados de negocios, que determinan el rumbo estratégico.(Arthur A. Thompson, 2012)

2.4.1.2 Misión

La misión comprende un enunciado corto que define la razón de ser de la empresa y especialmente los servicios y productos que ofrece al cliente, deberá comunicar el objetivo general que perseguirán juntos,

La misión de una organización deberá estar basada en la definición de negocio la que debe considerar tres dimensiones claves: a quienes se está satisfaciendo (quienes son sus clientes), qué necesidades se están satisfaciendo (productos o servicios) y cómo se están satisfaciendo esas necesidades (mediante cuales habilidades, conocimientos y competencias distintivas)

La misión adquiere importancia desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, por ejemplo, las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas, respecto de las empresas que no lo tienen (Hernández, 2014)

Desde un punto de vista cualitativo la misión contribuye a garantizar un propósito unánime, permite sentar las bases para asignar recursos, establece una tónica para el ambiente laboral, entre algunos de los beneficios.

La misión no hace énfasis en los detalles, puesto que presenta una concepción amplia integradora del negocio y de los grupos de interés, propicia la innovación y deberá estar enfocada en el cliente externo, por lo que deberá destacar la utilidad que los productos y servicios que ofrece y destacar las necesidades que estos satisfacen, a continuación, se presenta un cuadro con un listado de preguntas que ayudaran a redactar una declaración de misión de una empresa.

Componentes y preguntas que apoyan la redacción de la declaración de la Misión(Hernández, 2014):

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la organización?
2. Productos o servicios ¿Cuáles son los principales bienes de la organización?
3. Mercados ¿Dónde compete?
4. Tecnología ¿Está tecnológicamente actualizada?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿Es rentable?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades?
7. Concepto de sí misma ¿Cuál es la competencia distintiva o principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública ¿Se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados ¿Son los empleados un activo valioso?

2.4.1.3 Visión

¿Describe las aspiraciones de la compañía hacia el futuro y define un rumbo de acción que guía las acciones estratégicas y operativas del negocio tanto de los empleados como de la alta dirección, responde a la pregunta cómo queremos que nos vean nuestros clientes o grupos de interés ?, Como lo señalan Joseph y Jimmie Boyett (Hernández, 2014), La visión está interrelacionado con la misión que provee los siguientes beneficios:

- Da sentido a los cambios que esperamos que hagan las personas.
- Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro.
- Crea orgullo, energía y sentido de cumplimiento.
- Es memorable.
- Es motivante.

- Es idealista.
- Encaja con la historia, cultura y valores de la organización.
- Establece patrones de excelencia que reflejan ideales elevados.
- Clarifica los objetivos y la dirección.
- Inspira entusiasmo.
- Anima al compromiso.
- Guía las actividades día a día.
- Oculta lo que no es esencial.

2.4.1.4 Valores

Son las creencias, características y las normas conductuales que guían el actuar de las personas de la organización y que están en armonía con la visión y la misión, así como con los objetivos.

2.4.1.5 Análisis Estratégico

Una vez que definidos la misión, la visión y los valores, las organizaciones tienen un panorama claro lo que deben alcanzar y requieren emprender un análisis estratégico que identifique los factores internos y externos que determinen su situación actual y las variables a considerar para el futuro

para lo cual será clave el análisis del contexto externo de la industria donde opera la empresa.

2.4.1.6 Análisis Externo

Las organizaciones deben evaluar el impacto de las tendencias sobre la estrategia y las operaciones, a nivel macro e industrial, el análisis externo evalúa el entorno macroeconómico tales como las tendencias de las tasas de interés, el crecimiento económico, movimientos cambiarios, el costo de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad.

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a realizar el análisis del entorno macroeconómico para las organizaciones, es herramienta que analiza el entorno, político, económico, social, tecnológico y legal de las compañías brindando un marco estructurado para realizar un diagnóstico integral.

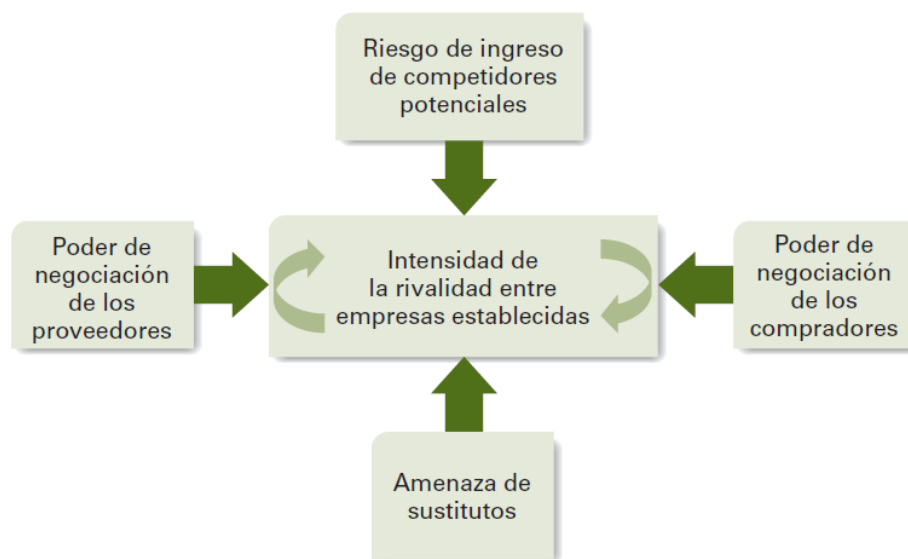
Fuerzas del marco general o macro ambiente(Hernández, 2014):

Fuerza del macroambiente	Dimensión	Atiende
Políticas, gubernamentales y legales	• Comités de acción política • Número de partidos políticos • Estabilidad del gobierno • Nivel de subsidios del gobierno • Legislación sobre monopolios • Legislación de Comercio exterior • Leyes especiales	Conductas, comportamientos y procedimientos de los gobiernos, puesto que los gobiernos son los reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de todo tipo de organizaciones y personas.
Económicas	• Ingreso per cápita • Tasas de interés • Precios del petróleo • Tasa de inflación • Saldos de las balanzas de divisas y comercial • Remesas del exterior • Tasas y políticas fiscales • Dependencia del exterior	El curso y carácter de la economía donde la empresa se desempeña o podría hacerlo. Lo relacionado con los recursos, y tiene que ver con el mercado, las finanzas nacionales y la política monetaria.
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	• Índice de educación • Número de divorcios • Mujeres en la población económicamente activa (PEA) • Índices de natalidad y mortalidad • Tasas de emigración e inmigración • Libros leídos per cápita • Número de bibliotecas • Leyes de protección ambiental • Contaminación de agua y aire	Actividades y valores sociales y culturales, dado que éstos son los pilares de toda organización social, muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos. Se incluyen actividades al ahorro, jubilación, trabajo, ocio, compras, moral y ética.
Tecnológicas	• Gasto público en investigación • Nuevos descubrimientos y desarrollos tecnológicos • Número de patentes • Número de investigadores por habitante • Regalías por asistencia técnica, patentes y marcas • Número de centros de investigación • Número de libros y artículos científicos publicados • Tasas de obsolescencia	Cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios que producen fuerte impacto. Adelantos de la superconductividad. Las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos. Algunos de estos productos tecnológicos son la manufactura integrada por computadora, la internet y la Tecnología de Alta Información (TAI).

El análisis del entorno también incluye un análisis de la industria donde opera la organización, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter ayuda a determinar los factores que inciden sobre el desempeño competitivo de las empresas, tales como el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores (clientes) , la amenaza de nuevos

competidores, la disponibilidad de productos sustitutos y la rivalidad del sector, este marco de análisis de la industria ayuda a las compañías a determinar las fuerzas que determinan las características de la industria y a comprender mejor el potencial de crecimiento de la misma.

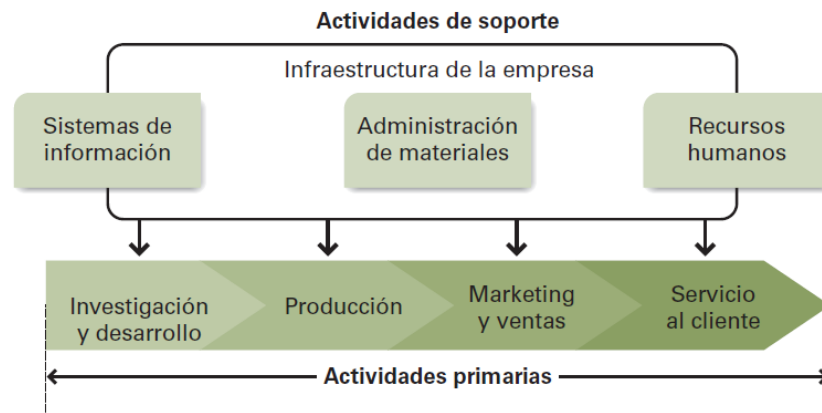
Gráfica de las cinco fuerzas de Michael Porter(Charles W. L. Hill, 2011)



2.4.1.7 Análisis Interno

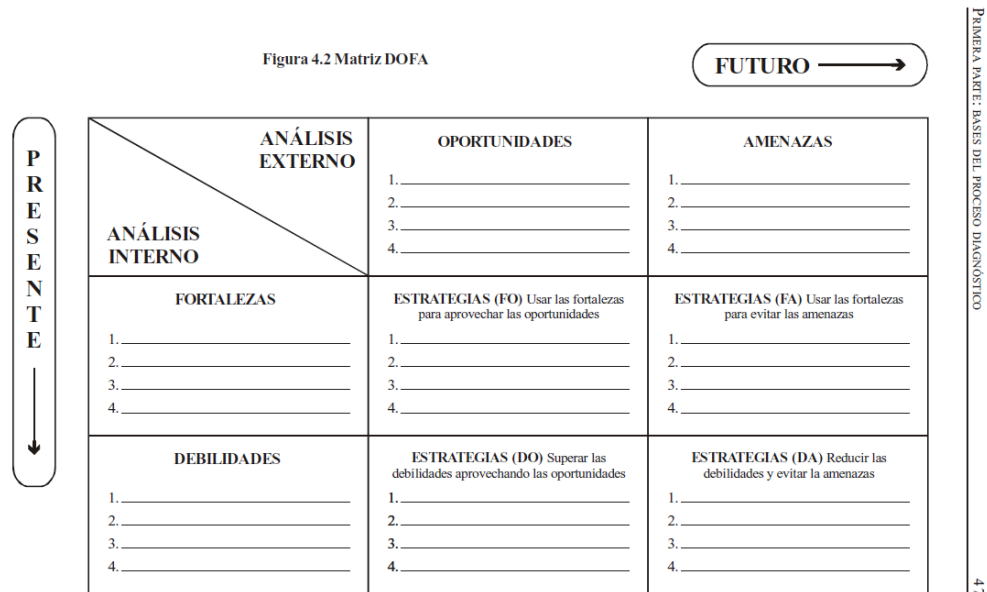
El análisis interno examina las variables al interior que determinan la capacidad y el desempeño de la organización, una herramienta que ayuda a realizar este análisis es el marco de la cadena de valor propuesta por Michael Porter, la cual permite realizar una evaluación de los procesos internos claves de negocio y de los procesos de apoyo que utiliza una organización para entregar los servicios o productos a sus clientes.

La cadena de Valor(Charles W. L. Hill, 2011):



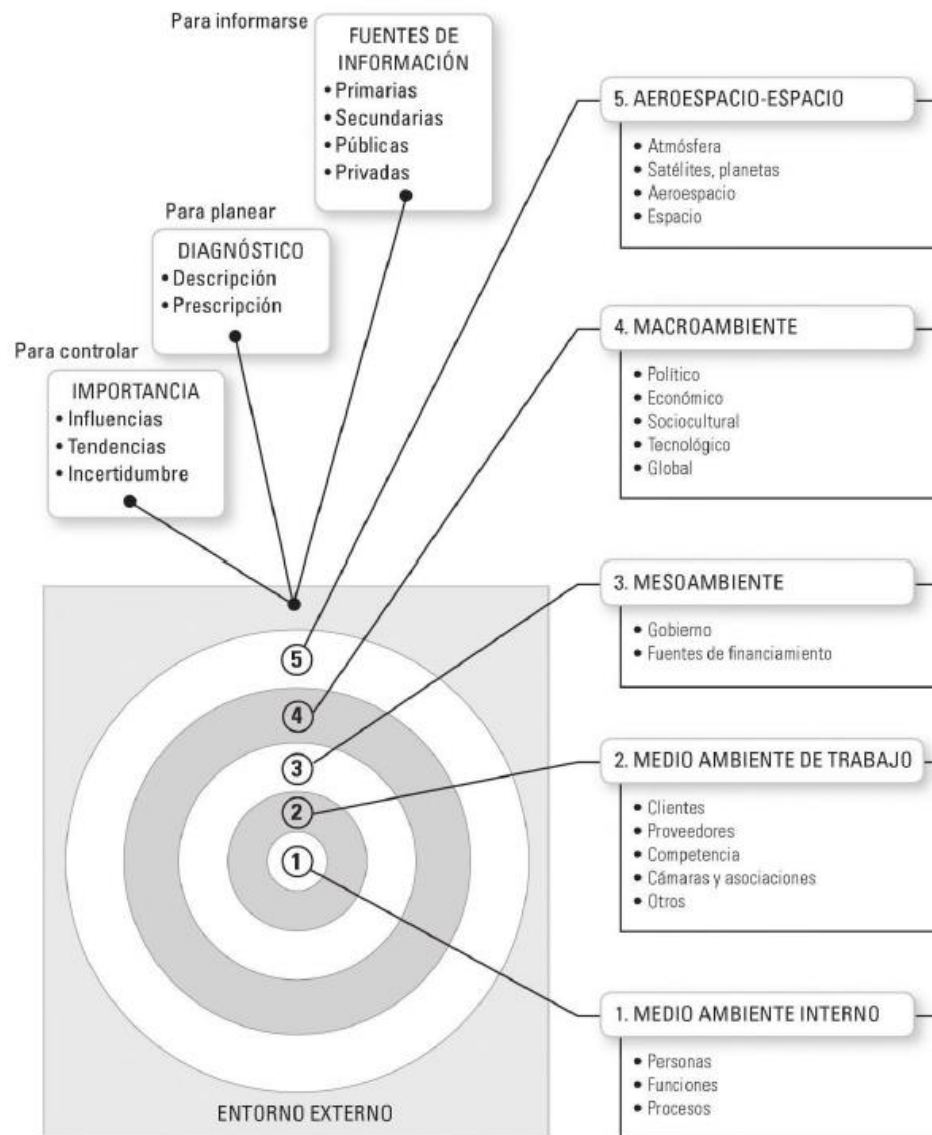
2.4.1.8 Análisis FODA

Una vez realizado el análisis del entorno externo e interno los participantes de la planeación estratégica realizan un análisis FODA, en el cual se deben identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es probable que esta herramienta sea una de las más poderosas dentro del proceso de análisis estratégico, los factores analizados se resumen en la tabla siguiente(Hernández, 2014):



Los atributos internos se clasifican como fortalezas y debilidades y los externos como oportunidades y amenazas, la matriz FODA ayuda a los planificadores a organizar de manera selectiva una cantidad grande de información y permite priorizar las variables claves que tendrán incidencia en la definición de la estrategia de negocios.

El análisis estratégico define al final una lista de temas estratégicos claves que deberán ser atendidos al momento de la formulación de estrategia de la empresa, ver gráfica a continuación (Hernández, 2014)



2.4.1.9 Formular la Estrategia

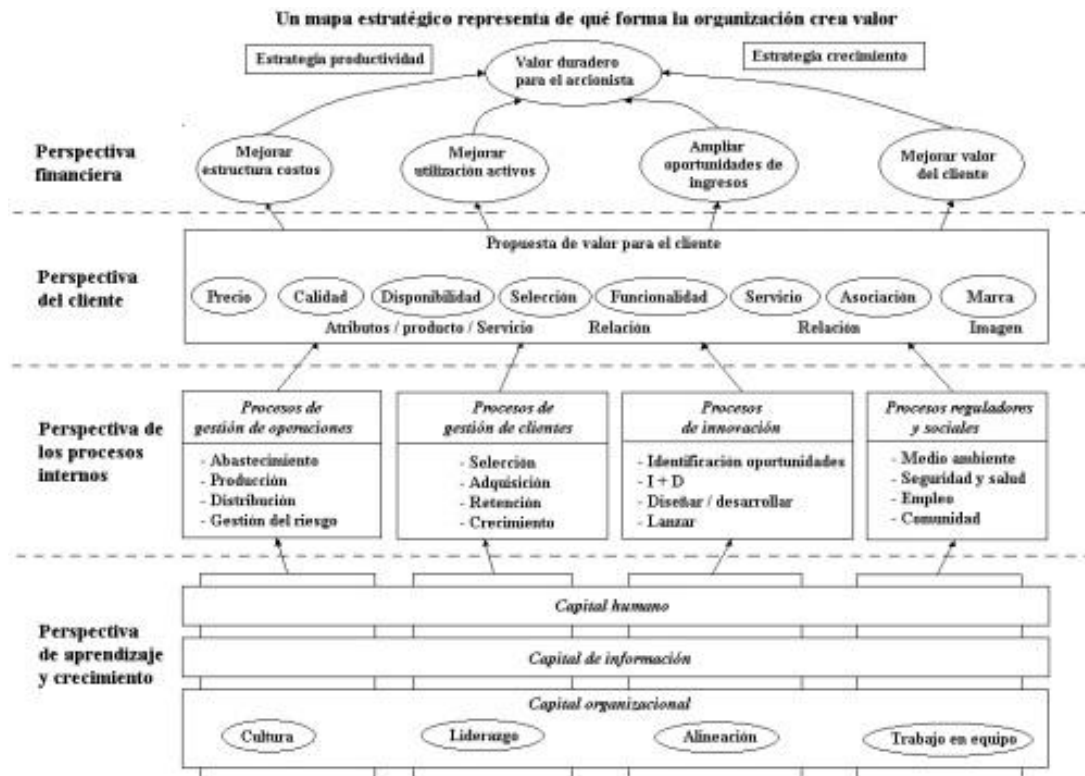
El proceso de formulación de la estrategia representa uno de los pasos menos estructurados dentro del proceso de planeación estratégica y es el momento en donde el equipo de planificadores en conjunto con los ejecutivos de

la compañía deberá decidir una estrategia que considere todos los temas estratégicos surgidos mediante el análisis de factores tales como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

No entraremos en detalles sobre los diferentes enfoques para la formulación de la estrategia de una compañía sin embargo se presenta a continuación un listado de algunos de los enfoques para la formulación de estrategias que las empresas utilizan.

2.4.1.10 Mapas Estratégicos

El mapa estratégico es una excelente herramienta para describir y comunicar la estrategia de una empresa que actualmente utilizan muchas compañías alrededor del mundo los mapas estratégicos permiten organizar los diferentes temas estratégicos surgidos en el análisis estratégico en cuatro perspectivas del negocio, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, perspectiva interna o de procesos, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera (Robert S. Kaplan, Mapas Estratégicos, 2004).



Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión para integrar indicadores derivados de la estrategia, incluye tanto indicadores financieros de resultados como indicadores inductores de actuación financiera, tales como clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, transformándose en un sistema de gestión estratégica, el cual puede utilizarse para lo siguiente:

1. Clarificar la estrategia y conseguir consensos sobre ella
2. Comunicar la estrategia a toda la organización
3. Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia

4. Vincular los objetivos estratégicos, con los de largo plazo y los presupuestos anuales
5. Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
6. Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
7. Obtener retroalimentación sobre la estrategia y aprender de ella (Robert S. Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2002)

2.4.1.11 Formulación Estratégica

La declaración de la misión es el primer componente a elaborar en el proceso de Administración Estratégica (Charles W. L. Hill, 2011), comprende la formulación de la misión, una declaración de un estado futuro deseado denominado visión, una declaración de los valores y una declaración de las principales metas.

Previo a la formulación de la estrategia las organizaciones deben formular la misión que define la razón de ser, los valores y la visión que dirigirá su actuación hacia el logro de los resultados.

Modelo de negocio (Charles W. L. Hill, 2011)



2.4.1.12 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso estructurado para definir objetivos, indicadores, metas, iniciativas, programas y presupuestos que ayuda a las organizaciones a dirigir las acciones estratégicas, de acuerdo a un estudio realizado con 656 empresas confirma que tanto los métodos estructurados de planeación como los no estructurados tienen buenos resultados sobre todo en entornos inestables, para que la planeación estratégica sea efectiva es importante considerar no sólo la situación actual del entorno de negocios, sino, tratar de proyectar el entorno futuro esperado.

De acuerdo con la encuesta de herramientas de gestión de 2007 de Bain y Company, demostró que la planeación estratégica era la herramienta de gestión más utilizada, el 88% de las empresas encuestadas informaron que la implementaban de manera formal, además ocupó el ranking número uno de herramientas con mayor satisfacción del usuario entre las herramientas de gestión utilizadas.

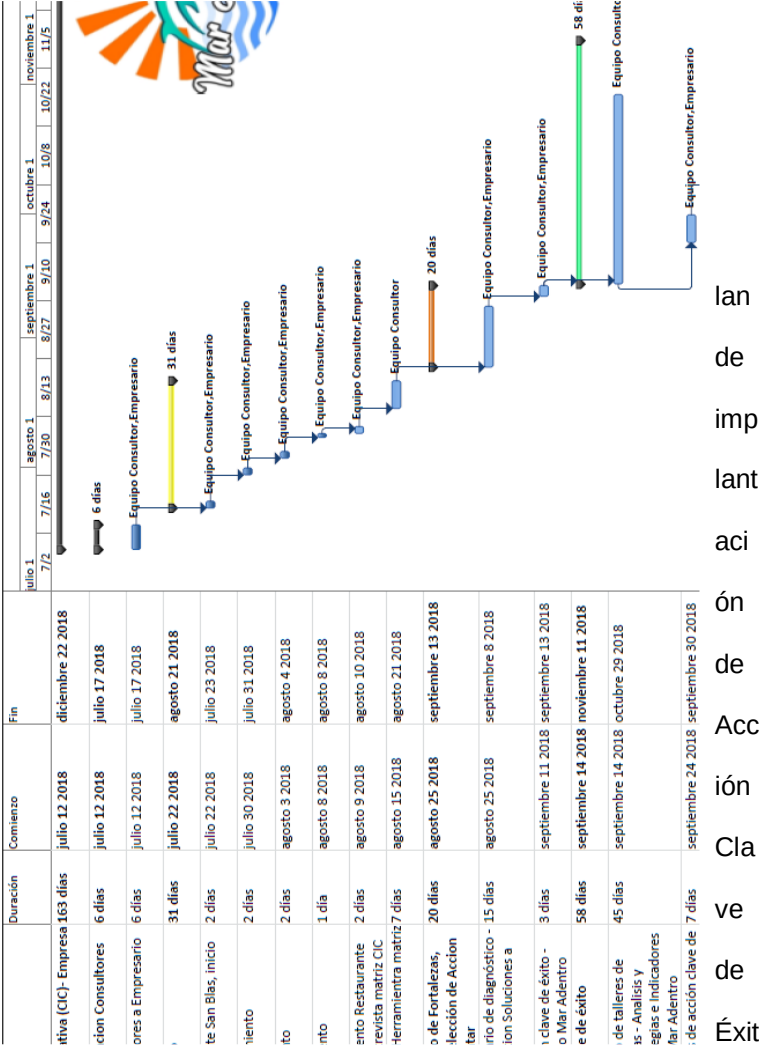
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

De acuerdo con la acción clave de éxito seleccionada se determinó un plan de acción, el cual sirvió de guía para la implementación de la solución propuesta para el restaurante Mar Adentro y con el empresario en conjunto con el equipo consultor tuvieron conocimiento de las fechas de las fases, actividades y responsabilidades que se tendrían durante la consultoría integral colaborativa.

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 12 de julio de 2018 al 22 de diciembre de 2018.

3.1 Acción clave de éxito. Elaboración e implementación del Planeamiento Estratégico "Mar Adentro"



•
Áreas intervenidas: Dirección Estratégica.

Dirección y Liderazgo

Sub áreas intervenidas: Objetivos Estratégicos

Instrumentos de Gestión

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La empresa tenía una misión y visión sin un alcance específico, sin enfoque en todos sus productos, los empleados no la conocían, ni comprendían el valor estratégico de su seguimiento.	Los empleados y dueños fueron los principales elaboradores para crear la misión y visión de la empresa. Sus ideas fueron tomadas en cuenta para que se sientan incluidos y perciban la importancia de sus roles dentro del negocio.	Se elaboró: • Taller con dueños y empleados • Taller de preguntas específicas para encontrar la misión y visión con documentación escrita de lluvia de ideas de todos los empleados • Elaboración de misión y visión con todos los insumos del equipo consultor. • Validación de la misión y visión final con dueños del

		negocio. • Socialización de la misión y visión con empleados y pegado de afiches elaborados con material resistente a salitre en restaurante.
No poseían los valores de la empresa, ni se tenía una socialización ni definición clara de estos.	Los empleados y dueños por medio de su lluvia de ideas fueron los principales elaboradores de una cantidad de valores para el restaurante, se documentaron y se priorizaron para el conocimiento de todos, dejándolos impresos en afiche dentro del restaurante.	Se elaboró: • Taller con dueños y empleados • Presentación de Inducción específica del significado y concepto de lo que significan valores de la empresa. • Documentación escrita en mesas de trabajo de lluvia de ideas de los empleados y dueños del negocio. • Elaboración de los principales valores con su

		significado por elequipo consultor. • Validación de los principales valores con dueños del negocio. • Socialización de los valores con empleados y pegado de afiches elaborados con material resistente a salitre en restaurante.
Ausencia de controles e indicadores estratégicos del negocio, carencia de herramienta de seguimiento de los indicadores clave del restaurante.	Se identifican por los dueños del negocio los indicadores clave del restaurante, los cuales se darán seguimiento por medio de un Cuadro de Mando Integral, el cual podrán llenar con la información requerida y diseñada en herramienta electrónica de fácil	Se elaboró: • Llenado de herramienta de consultoría integral colaborativa. • Identificación y obtención de los principales indicadores del negocio por el equipo consultor • Elaboración de la herramienta de Cuadro de Mando Integral con los

	utilización.	principales indicadores del negocio • Inducción inicial a dueños de la empresa, donde se da a conocer el cuadro de mando integral y su forma de operar para el correcto seguimiento de los indicadores clave del negocio. • Entrega de herramienta electrónica de fácil utilización para el llenado de los indicadores y automatización del cuadro de mando integral de Mar Adentro.
Falta de visualización de toda la cadena de valor del restaurante por los dueños y empleados, carencia de visualización de la	Los dueños poseen una herramienta visual, en la cual pueden visualizar la estrategia completa del negocio. Comprensión total de	Se elaboró: • Llenado de herramienta de consultoría integral colaborativa. • Identificación y obtención por el equipo consultor de

estrategia completa que comprende todas las áreas del restaurante.	cómo todas las perspectivas del Mapa Estratégico se complementan y funcionan para lograr la sostenibilidad y éxito financiero. Entendimiento visual de la cadena de valor de la operatividad del negocio.	los principales procesos y cadena de valor que realiza el negocio para su continua operatividad • Elaboración del Mapa Estratégico Mar Adentro que incluye todos los procesos claves, identificándose las cuatro perspectivas y su encadenamiento operativo. • Validación del Mapa Estratégico Mar Adentro con los dueños del negocio e inducción explicativa de su operación y lectura.
---	---	--

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

El restaurante Mar Adentro, fue fundado entre el año 2011, por la empresaria María Elizabeth Bonilla de Soriano, con los ideales de desarrollo personal, profesional y cubrir las necesidades económicas de los propietarios, con el deseo de proporcionar a los clientes productos alimenticios que satisfagan sus necesidades y competitivos en el mercado de restaurantes en la costa del Puerto de La Libertad, con un concepto de ambiente de tropical, calidad y excelente servicio.

La creación del restaurante nace con el propósito de satisfacer el mercado existente, atrayendo a familias y turistas nacionales y extranjeros que visitan el Puerto de La Libertad, ofreciendo la gama de platillos elaborados con mariscos y una diferenciación con la línea de mariscos asados. Adicionando el sabor nacional con platillos de la tradición salvadoreña, como son entre otros, la sopa de gallina india y gallina asada.

Existe algunos elementos que requieren de atención, en cuanto a los productos que ofrecen a sus clientes, aunque son atendidos y solventados de

inmediato, lo más sano es reducirlos al mínimo, para asegurar la fidelización de los clientes actuales y de las personas que lleguen a consumir por primera vez.

Actualmente proporcionan sus servicios en el Puerto de La Libertad, contando con una sucursal en El Malecón y otra en San Blas.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

Áreas de Fortaleza	
Área	Sub Área
Gestión de información	• Información
Finanzas	• Registros contables
Estructura organizacional	• Poder de decisión
Producción y operaciones	• Análisis de proveedores
Producción y operaciones	• Manejo de inventarios

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 7 áreas de oportunidad, agrupadas en sub-áreas específicas, para las cuales se propuso soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

Áreas de Oportunidad	
Área	Sub Área
Dirección estratégica	• Objetivos estratégicos
Dirección y liderazgo	• Instrumentos de gestión
Finanzas	• Tributaria y normas legales • Análisis de costos • Administración Financiera
Mercadeo y ventas	• Segmentación de mercado meta y posicionamiento. • Relación con clientes

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor.

De acuerdo con las áreas de oportunidad presentadas a la empresaria, se seleccionaron las soluciones que reflejaban ofrecer mayor factibilidad e impacto y que contribuyeran al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

- **Área – Dirección Estratégica, sub área – Objetivos estratégico**

Formular e Implementar un Plan Estratégico:

El cual consistirá en revisar Misión, Visión y Valores, determinandolíneas estratégicas, con lo cual se podrá formular objetivos estratégicos a corto,largo plazo y poder determinar parámetros de planes de acción, organizar actividades estratégicas por medio del cuadro de mando integral.

- **Área – Dirección y liderazgo sub áreas – Instrumentos de gestión.**

Implementar una Herramienta para el registro y control de indicadores de gestión:

Construcción de un cuadro de indicadores fundamentado en el cuadro de mando integral, a fin de monitorear los avances en la consecución de los objetivos estratégicos, a través de objetivos estratégicos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado en los mismos.

Recomendaciones del Equipo Consultor

- Se sugiere posterior a los talleres de implementación de la Misión, Visión y Valores con el personal del restaurante; desarrollar con una periodicidad trimestral, reuniones, para reflexionar sobre la filosofía de la empresa, al menos durante el primer año.
- Asegurar la permanente actualización de la información requerida en la herramienta de indicadores para garantizar la situación real del restaurante.
- Los dueños del negocio deberán formalizar la contratación parcial o a tiempo completo de un administrador de la información de las sucursales del Restaurante Mar Adentro, y delegarle la actualización de la información que requieren los indicadores estratégicos del cuadro de mando integral, para el mejor desempeño de su rol gerencial y la correcta toma de decisiones.
- Identificar las tareas operativas del restaurante que puedan ser delegadas, permitiendo que los propietarios dediquen más tiempo a la gestión de su negocio.
- Desarrollar las competencias de los propietarios del negocio en herramientas de liderazgo gerencial.

- Buscar la colaboración de las instituciones gubernamentales y privadas que apoyan a la micro y pequeña empresa para desarrollar las metas operativas y sus acciones emanadas de la creación del plan estratégico del restaurante Mar Adentro.
- Búsqueda de medios y canales de promoción con empresas patrocinadoras para la activación de la marca Mar Adentro y sus productos e introducirla a nuevos segmentos del mercado y posicionarla en la mente del consumidor.
- Institucionalizar un solo tipo de logo y colores que representen al negocio y patentarlos.

Referencias

Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. México: Editorial Patria.

Hill, Ch. W. L. (2011). *Administración estratégica*. México: CENGAGE Learning.

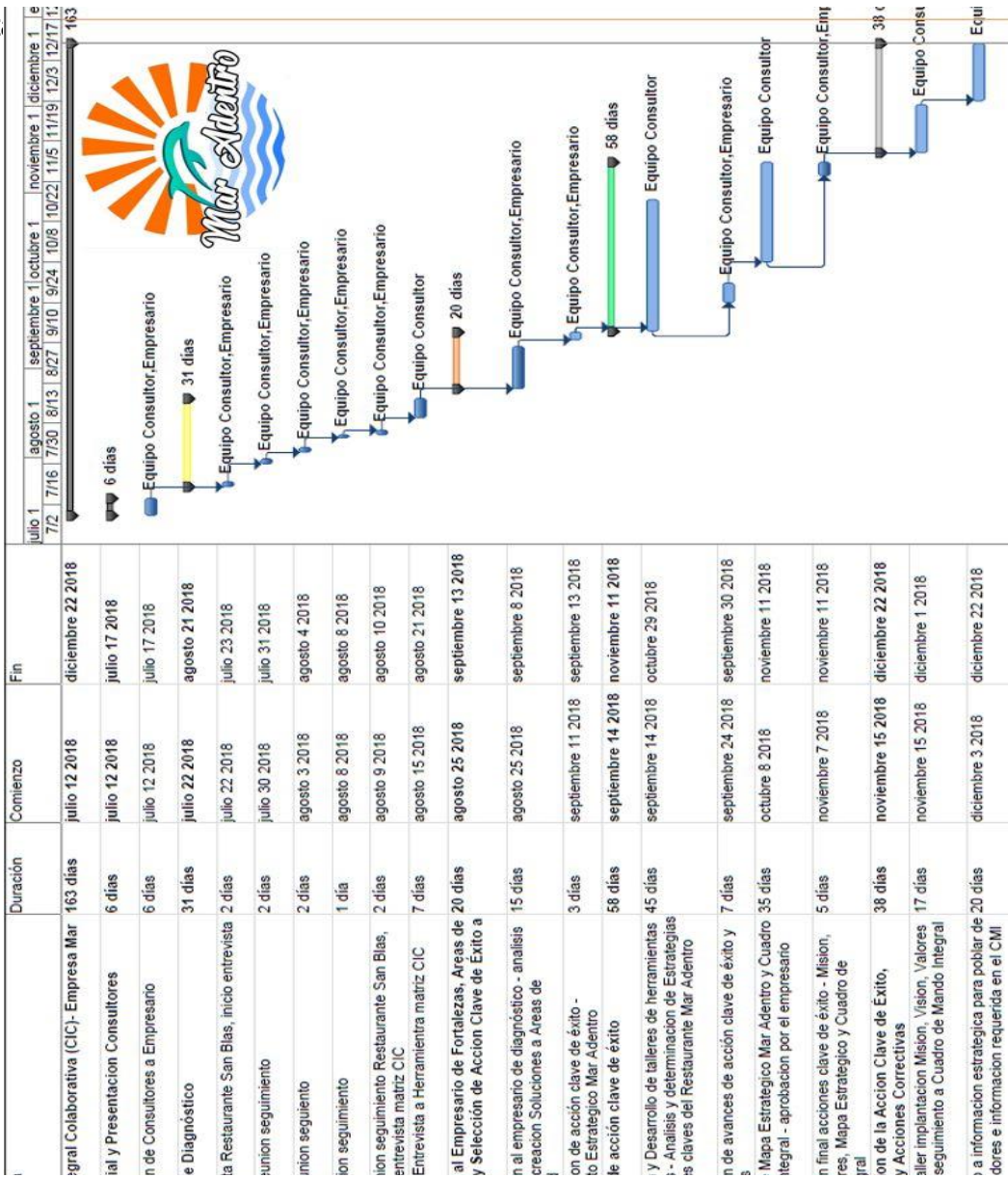
Kaplan, R. S. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R. S. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Thompson, A. A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.

Anexos

1. Plan de implantación



2. Plan Estratégico Restaurante Mar Adentro 2020-2025



Plan estratégico Restaurante Mar Adentro 2020-2025

.....	
.....	
.....	
o, Marco General.....	
o.....	
o integral con plan de metas multianuales por cada indicador.....	
o Integral con Iniciativas y meta a cinco años.....	
.....	
Actual.....	
Propuesto.....	
Propuesto.....	
onales).....	
Indicadores.....	

ón

s un restaurante que ofrece platillos preparados a base de mariscos, caridosos con dedicación, calidad e higiene, en un ambiente familiar, satisfactorias de nuestros clientes”.

ón

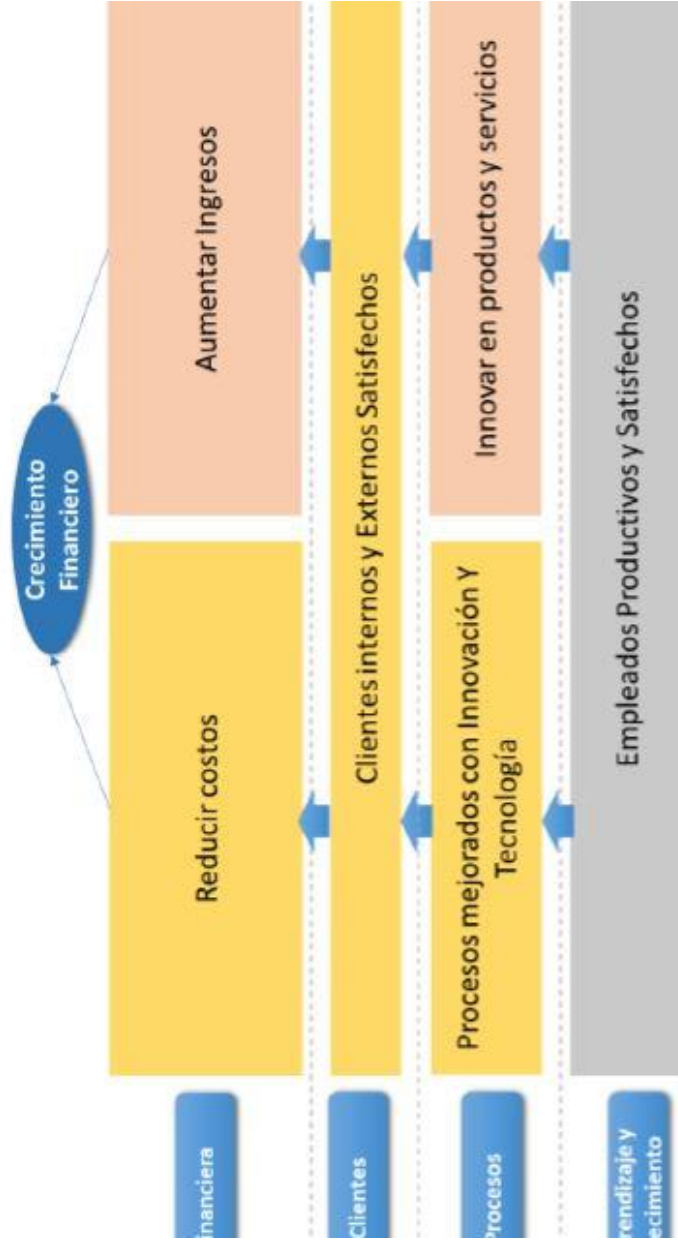
un restaurante reconocido por propiciar a los clientes, una experiencia memorable en la estación de sus platillos”

lores

- . CALIDAD: Realizamos nuestros procesos con controles transparentes para el mejor servicio y atención de nuestros clientes
- . RESPETO: Actuamos con responsabilidad y disciplina en el negocio y hacia nuestros clientes
- . TRABAJO EN EQUIPO: nuestros colaboradores conocen sobre aspectos básicos de alimentación saludable y del trabajo en equipo con amabilidad y respeto.
- . INTEGRIDAD: nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes con el fin de proporcionarles lo que ellos desean.
- . COMPROMISO: ofrecemos a nuestros clientes productos garantizados, pronos a mejoras continuas.

Mapa estratégico, Marco General

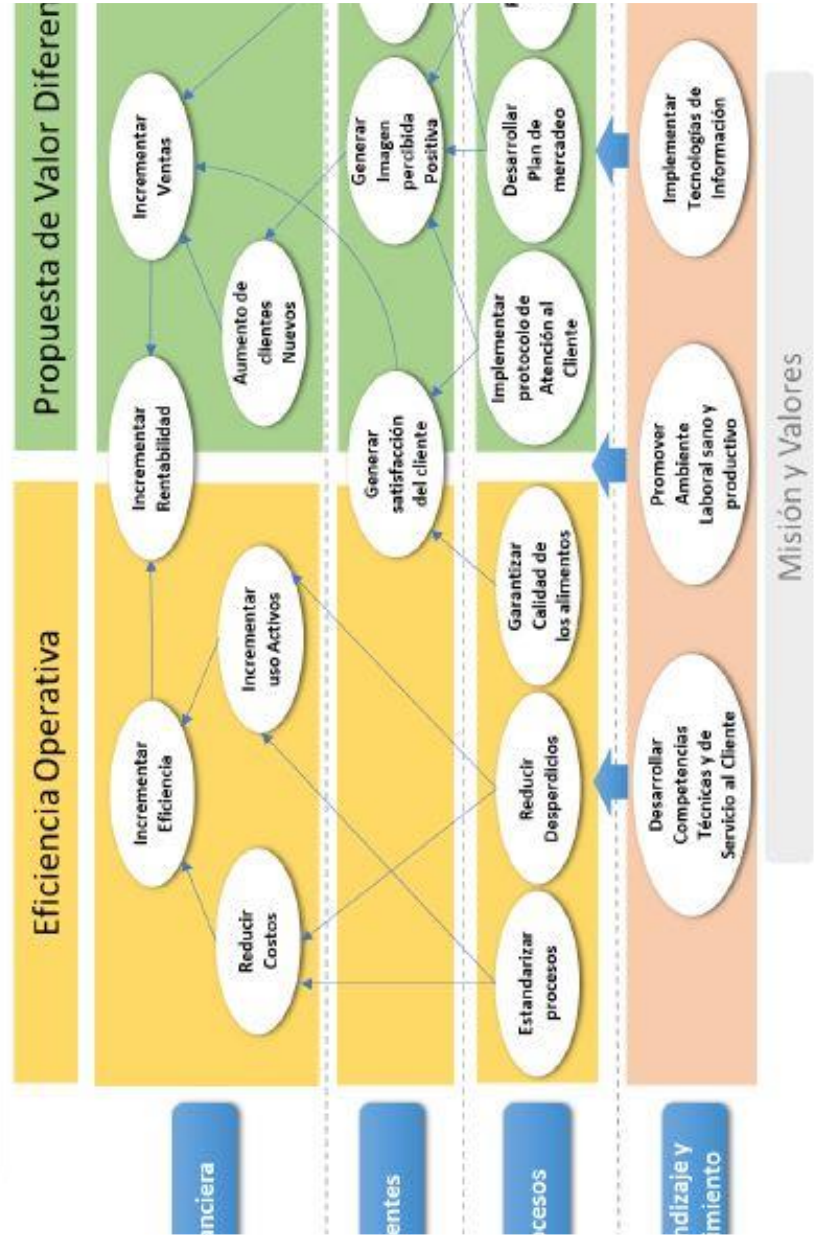
Describe la estrategia de negocios de Mar Adentro



a estratégico

e la estrategia de negocios de Mar Adentro, con la relación de causa y efecto de

VISION: Ser un restaurante reconocido por propiciar a los clientes, una experiencia memorable en la degus



ro de mando integral con plan de metas multia ada indicador.

perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores y metas desde el año 1 hasta el ai

Objetivo Estratégico	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Incrementar la Rentabilidad del Negocio	Rentabilidad neta	0%	2%	5%
	Ventas	115,000.00	120,750.00	126,787.50
	Gastos Totales	115,000.00	117,875.00	120,821.88
	Utilidad neta	-	2,875.00	5,965.63
	Rendimiento sobre los Activos (ROA)	0%	4%	9%
Generar Satisfacción del Cliente	Eficiencia	100%	102%	105%
	Satisfacción del Cliente	70%	75%	80%
	Imagen percibida	70%	75%	80%
	Fidelización de Clientes	30%	35%	40%
	Protocolo de atención al cliente	50%	50%	
Innovar en el Servicio	Plan de mercadeo	50%	50%	
	Ambiente de servicio agradable	70%	75%	80%
	Estandarización de procesos	50%	50%	
Mejorar Nuestras Operaciones	Reducción de desperdicios	55%	54%	53%
	Calidad de los alimentos	50%	50%	
	Cantidad de información Sistematizada	30%	30%	40%
Tener Empleados Satisfechos	Índice de clima laboral	70%	75%	80%
	Productividad del empleado (U/hora)	2.40	2.50	2.70
	Productividad del Costo de Personal (ventas/emp)	14,000.00	14,280.00	14,565.60

dro de Mando Integral con Iniciativas y meta a cinco años.

pectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativas	Indicador
anciera	Incrementar la Rentabilidad del Negocio	Medir para crecer	Rentabilidad neta
			Ventas
			Gastos Totales
			Utilidad neta
ientes	Generar Satisfacción del Cliente	El cliente primero	Rendimiento sobre los Activos (ROA)
			Eficiencia
			Satisfacción del Cliente
			Imagen percibida
os Internos	Innovar en el Servicio	Lo hacemos bien	Fidelización de Clientes
			Protocolo de atención al cliente
			Plan de mercadeo
			Ambiente de servicio agradable
ndizaje y cimiento	Mejorar Nuestras Operaciones	Tener Empleados Satisfechos	Estandarización de procesos
			Reducción de desperdicios
			Calidad de los alimentos
			Cantidad de información Sistematizada
ndizaje y cimiento	Mejorar Nuestras Operaciones	Somos equipo	Indice de clima laboral
			Productividad del empleado (U/hora)
			Productividad del Gasto de Personal (ventas/emp)

Marco de Mando Integral de control de la ejecución

Para la meta, lo realizado y el porcentaje de logro del año 1.

Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Año	
			Meta	Real
Financiera	Incrementar la Rentabilidad del Negocio	Rentabilidad neta	0%	-5%
		Ventas	115,000.00	112,000
		Gastos Totales	115,000.00	117,477
		Utilidad neta	-	-
		Rendimiento sobre los Activos (ROA)	0%	0%
		Eficiencia	100%	
		Satisfacción del Cliente	70%	
Operativas	Generar Satisfacción del Cliente	Imagen percibida	70%	
		Fidelización de Clientes	30%	
		Protocolo de atención al cliente	50%	
		Plan de mercadeo	50%	
		Ambiente de servicio agradable	70%	
		Estandarización de procesos	50%	
		Reducción de desperdicios	55%	
Económicas	Mejorar Nuestras Operaciones	Calidad de los alimentos	50%	
		Cantidad de información Sistematizada	30%	
		Índice de clima laboral	70%	
		Productividad del empleado (U/hora)	2.40	2
		Productividad del Gasto de Personal (ventas/emp)	14,000.00	14,000
Estrategia de Crecimiento	Tener Empleados Satisfechos			

in operativo año 1.

stra las iniciativas, acciones tácticas y operativas a realizar mensualmente.

Legenda	TÁCTICAS		ACCIONES												Oct
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SECTOR	Rentabilidad del Negocio	1	Identificar nuevas oportunidades de negocio												
SECTOR	Rentabilidad del Negocio	2	Implementar nuevas oportunidades de negocio												
SECTOR	Rentabilidad del Negocio	3	Evaluar Rentabilidad del Negocio												
SECTOR	Incremento de los Ingresos	4	Identificar Oportunidades de Incrementar Ingresos												
SECTOR	Incremento de los Ingresos	5	Implementar innovaciones en productos y servicios												
SECTOR	Incremento de los Ingresos	6	Evaluar Incremento de Ingresos												
SECTOR	Reducción de Costos	7	Identificar oportunidades de eficiencia												
SECTOR	Reducción de Costos	8	Ejecutar acciones de reducción de costos												
SECTOR	Reducción de Costos	9	Evaluar Reducción de Costos												
MEDIO	Satisfacción del Cliente	10	Identificar Oportunidades de Mejora de Satisfacción C.												
MEDIO	Satisfacción del Cliente	11	Ejecutar acciones de mejora												
MEDIO	Satisfacción del Cliente	12	Evaluar Satisfacción al cliente												
MEDIO	Imagen Positiva	13	Identificar Oportunidades de mejora de imagen												
MEDIO	Imagen Positiva	14	Implementar promoción de marca												
MEDIO	Imagen Positiva	15	Evaluar Imagen												
MEDIO	Fidelizar Clientes	16	Identificar acciones para fidelizar clientes												
MEDIO	Fidelizar Clientes	17	Ejecutar acciones para fidelizar clientes												
MEDIO	Fidelizar Clientes	18	Evaluar resultados de fidelizar clientes												
SEN	Plan de Marketing	19	Identificar Oportunidades de Marketing												
SEN	Plan de Marketing	20	Lanzar campaña de marketing												
SEN	Plan de Marketing	21	Evaluar resultados de campaña de marketing												
SEN	Protocolo de Atención al Cliente	22	Definir Protocolo de CS												
SEN	Protocolo de Atención al Cliente	23	Implementar acciones de CS												
SEN	Protocolo de Atención al Cliente	24	Evaluar CS												
SEN	Estándar Proceso	25	Identificar procesos clave del negocio												
SEN	Estándar Proceso	26	Implementar procesos Clave de negocio												
SEN	Estándar Proceso	27	Evaluar resultados de implementación de procesos												
O	TI	28	Identificar Cantidad de Informes Requeridos												
O	TI	29	Contratar Servicio de Tecnología requerida												
O	TI	30	Producir Informes												
O	TI	31	Identificar propuestas de mejora												
O	TI	32	Implementar propuestas de mejora (IDE)												
O	TI	33	Evaluar ambiente laboral												
O	TI	34	Identificar necesidades de desarrollo												
O	TI	35	Implementar acciones de entrenamiento												
O	TI	36	Evaluar resultados												

Organigrama Actual

Organigrama Actual

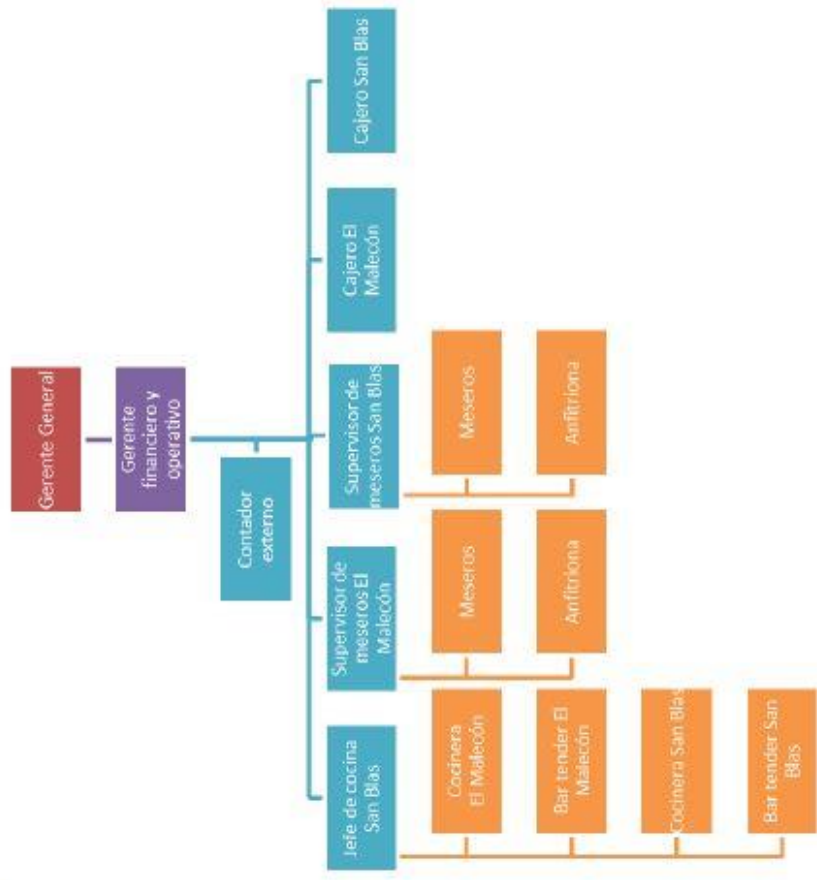
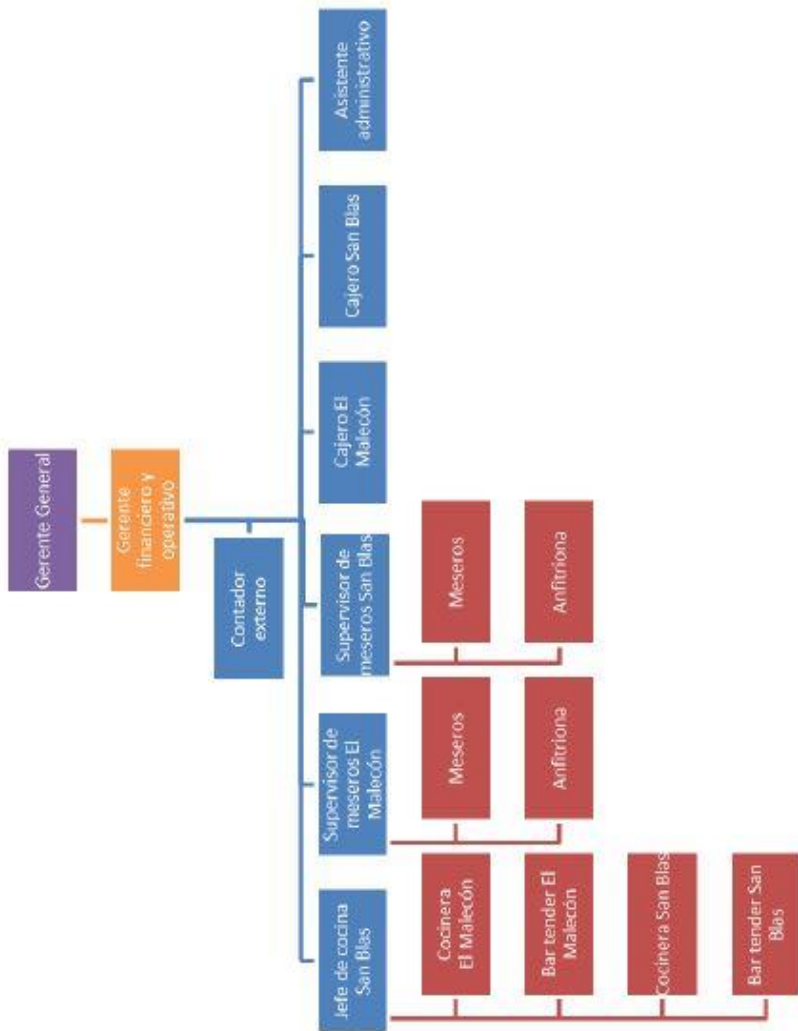
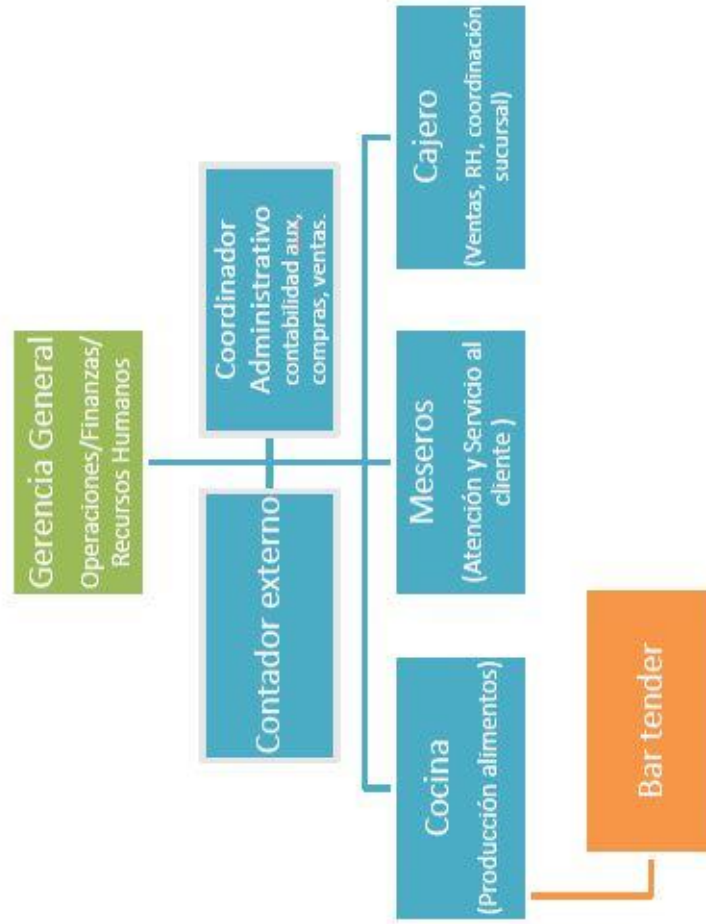


Diagrama Propuesto



nigrama Propuesto
(ues funcionales)



cionario de Indicadores

INDICADOR	DEFINICION
Utilidad neta	Utilidad neta entre Ventas totales
Ingresos por ventas	Ingresos por ventas totales del negocio
Costos Variables	Total de consumo utilizado como materias primas y otros gastos utilizados para las ventas durante el periodo
Ventas Brutas	Ventas menos Costos Variables
Gastos Fijos	Gastos totales incurridos que no dependen de las ventas (Gastos de personal, alquileres, servicios, etc.)
Amortizaciones y Provisiones	Total de gastos producto de amortizaciones y provisiones efectuado es decir, que son pagados posteriormente a su consumo.
Utilidad Antes de Intereses y antes de impuestos	Ventas menos costo de ventas y gastos de operación.
Clientes Nuevos	Número de Clientes Nuevos entre el total de clientes
Retorno sobre los Activos (ROA)	Utilidad neta dividida entre el total de activos
Utilidad	Total de gastos entre el total de ventas
Satisfacción del Cliente	Satisfacción general del cliente por los servicios recibidos
Percepción del cliente	Percepción del cliente acerca de los servicios y del restaurante
Número de Clientes	Número de clientes recurrentes entre el total de clientes
Identificación de procesos	Número de procesos estandarizados entre el número total de procesos identificados
Costos de desperdicios (Costos de producción)	Costos variables entre el costo total
Costos de los alimentos	Número de platos servidos que cumplen con estándar de calidad entre el número total de platos servidos
Información Sistematizada	Cantidad de software, hardware y datos sistematizados
Encuesta de clima laboral	Encuesta de clima laboral
Actividad del Gasto de Personal	Total de ventas por empleado del restaurante
Actividad del Empleado	Total de ventas entre horas laboradas

3. Misión, Visión y Valores que se implantaron como efecto de Acción

Clave de Éxito en las sucursales del Restaurante Mar Adentro



MISIÓN

Somos un restaurante que ofrece platillos preparados a base de mariscos, carnes y aves, sirviéndolos con dedicación, calidad e higiene, en un ambiente familiar, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.



VISIÓN

Ser un restaurante reconocido por propiciar a los clientes, una experiencia memorable en la degustación de sus platillos.



VALORES

CALIDAD

Realizamos nuestros procesos con controles transparentes para lograr el mejor servicio y atención de nuestros clientes.

RESPECTO

Actuamos con responsabilidad y disciplina en el negocio y hacia nuestros clientes.

TRABAJO EN EQUIPO

Nuestros colaboradores conocen sobre aspectos básicos de la alimentación saludable y del trabajo en equipo con amabilidad y respeto.

INTEGRIDAD

Nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes con el fin de proporcionarles lo que ellos desean.

COMPROMISO

Ofrecemos a nuestros clientes productos garantizados, promoviendo mejoras continuas.

4. Cuadro de Mando Integral Restaurante Mar Adentro

Herramienta de medición de indicadores estratégicos, horizonte cinco años.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ESTRATÉGICO

OBJETIVOS	PROGRAMAS	INDICADOR	Meta	AÑO 1
Incrementar la rentabilidad del Negocio	"Medir para Crecer"	Rentabilidad neta	> 0	-5%
		Ventas	> 118,000	112,000.00
		Gastos Totales	< 118,000	117,477.84
		Cientes Nuevos	50%	40%
		Rendimiento sobre los Activos (ROA)	> 2%	-8%
Satisfacción del cliente	"El Cliente Primero"	Eficiencia	> 1	-5%
		Satisfacción del Cliente	90%	70%
		Imagen percibida	90%	70%
		Fidelización de Clientes	75%	60%
		Protocolo de atención al cliente	100%	0%
Mejorar el Servicio	"Lo Hacemos bien"	Plan de mercadeo	100%	0%
		Ambiente de servicio agradable	100%	70%
		Estandarización de procesos	100%	40%
		Reducción de desperdicios	80%	55%
		Calidad de los alimentos	90%	80%
Capacitar a los empleados	"Somos Equipo"	Cantidad de información Sistematizada	100%	0%
		Índice de clima laboral	90%	70%
		Productividad del empleado (U/hora)	4.00	2.43
		Productividad del Gasto de Personal (Gasto/U)	2.50	2.14
Con datos proporcionados en Ingreso de Datos				
Ingresar Datos		Plan de Acción	CMI Anual	Indicadores
				+

Seguimiento cronológico de eventos

de la Consultoría Integral Colaborativa
a empresa: Restaurante Mar Adentro.

5. Presentación del Equipo Consultor



El 17 de julio 2018, inicia la consultoría integral colaborativa en convenio con CENTROMYPE a la empresa: RestauranteMar Adentro.



Miembros del Equipo Consultor, representantes de CENTROMYPE y Restaurante Mar Adentro.

6. Visita inicial de Consultores a Restaurante Mar Adentro, San Blas



El 22 de Julio de 2018, el Equipo Consultor visita por primera vez las instalaciones del Restaurante Mar Adentro ubicado en San Blas, La Libertad.



Se inició con la explicación de la matriz y sus 12 áreas que arrojaría el diagnóstico para el proceso de la Consultoría Integral Colaborativa.



Intercambio de preguntas e información para el llenado de la herramienta de diagnóstico de la CIC.



Equipo Consultor y empresaria en pleno desarrollo de la herramienta de diagnóstico.

7. Reunión coordinada entre empresarios del Restaurante Mar Adentro y Equipo Consultor UTEC. Continuación del llenado de matriz CIC.



El 30 de julio de 2018, los empresarios y el Equipo Consultor se reunieron en un lugar de Santa Elena para continuar llenado de la matriz CIC.



**8. Visita coordinada entre empresarios del Restaurante Mar Adentro y
Equipo Consultor UTEC. Continuación del llenado de matriz CIC.**



El 03 de agosto de 2018, el Equipo Consultor visita nuevamente el Restaurante Mar Adentro, San Blas para continuar el proceso de llenado de la matriz CIC.



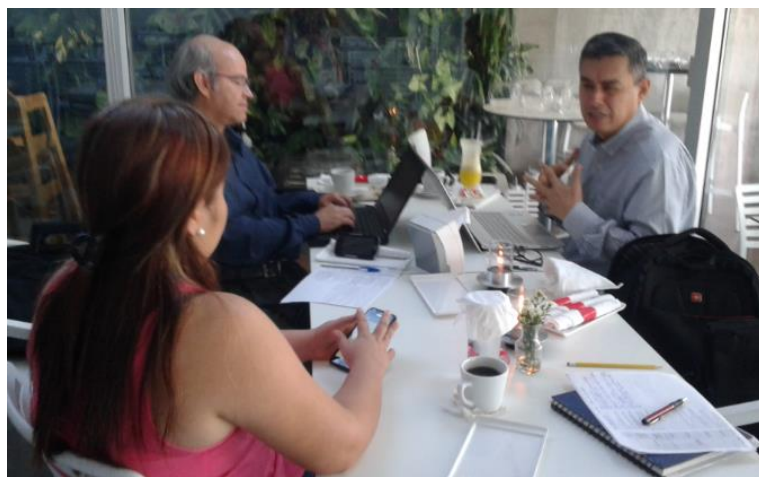


Algunos productos que son ofrecidos en el Restaurante Mar Adentro y momentos después de la jornada de trabajo, a la llegada de un proveedor.

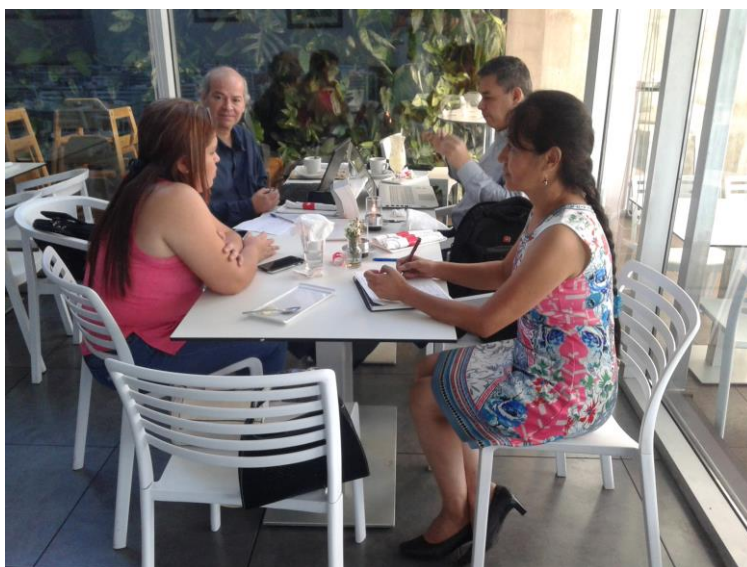
9. Visita coordinada entre empresaria del Restaurante Mar Adentro y Equipo Consultor UTEC. Continuación del llenado de matriz CIC.



El 08 de agosto de 2018, en un lugar de Santa Elena con la empresaria del Restaurante Mar Adentro.



Obteniendo información para el llenado de la matriz de diagnóstico CIC.



Extensas horas de trabajo para recabar información para las diferentes áreas de la matriz de diagnóstico de CIC.

**10. Visita coordinada entre empresarios del Restaurante Mar Adentro y
Equipo Consultor UTEC. Finalización del llenado de la matriz CIC.**



El 09 de agosto de 2018, el Equipo Consultor en el Restaurante Mar Adentro, San Blas para finalizar con empresarios, el llenado de la matriz CIC.



Empresaria y Equipo Consultor, compartiendo y recopilando información para la Consultoría Integral Colaborativa.

**11. Invitación a empresarios del Restaurante Mar Adentro para determinar
Acción Clave de Éxito a desarrollar.**



Al haber finalizado el llenado la matriz CIC y posteriormente un diagnóstico, el Equipo Consultor invita a empresarios del Restaurante Mar Adentro y la representante de CENTROMYPE, para exponer las áreas de oportunidad seleccionadas y determinar la acción clave de éxito a desarrollar.



Integrantes del Equipo Consultor en la presentación para seleccionar la Acción Clave de Éxito a desarrollar.



El 13 de septiembre de 2018, se llevó a cabo la presentación del Diagnóstico y Determinación de la Acción Clave de Éxito, a los empresarios y representante de CENTROMYPE.

**12. Desarrollo investigativo con empresarios del Restaurante Mar Adentro
para determinar Misión – Visión.**



El 30 de septiembre, el Equipo Consultor se reúne con empresarios en el Restaurante Mar Adentro, San Blas, para recabar información inicial como insumos posteriores en la formulación de la misión y visión del negocio.

13.Desarrollo de talleres con empresarios del Restaurante Mar Adentro y sus empleados para determinar la Misión, Visión y Valores del negocio.



El 26 de octubre de 2018, el Equipo Consultor desarrolla los talleres estratégicos sobre la misión, visión y valores con empresarios y empleados del

Restaurante Mar Adentro, San Blas, coordinando los horarios a fin de no afectar sus actividades.



Empleados y empresarios del Restaurante Mar Adentro en participación con los integrantes del Equipo Consultor, en el taller de Misión, Visión y Valores.



Empleadas y empresarios en participación del taller dirigido por integrantes del Equipo Consultor.



Obteniendo impresiones sobre el taller realizado sobre la Misión, Visión y Valores del Restaurante Mar Adentro.



Equipo Consultor en las instalaciones del Restaurante Mar Adentro, San Blas desarrollando taller sobre la Misión, Visión y Valores del negocio.

14. Validación del desarrollo Estratégico: Misión, Visión, Valores, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral del Restaurante Mar Adentro con empresarios.



El 11 de noviembre de 2018, el Equipo Consultor se reúne con empresarios en el Restaurante Mar Adentro, San Blas para validar los entregables de la Misión, Visión, Valores, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.



Empresarios del Restaurante Mar Adentro y Equipo Consultor en la misma fecha de validación de los entregables de la Misión, Visión, Valores, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral para el negocio.

15. Implantación de la Acción Clave de Éxito con los entregables: Misión, Visión, Valores, Mapa Estratégico del Restaurante y Cuadro de Mando Integral.



El 01 de diciembre de 2018, el Equipo Consultor se reúne con empresarios en el Restaurante Mar Adentro, El Malecón para realizar taller de entregables estratégicos.



Empresarios y empleados al momento de recibir y colocar la Misión, Visión y Valores del Restaurante Mar Adentro.



Momentos en que Integrantes del Equipo Consultor hacen entrega y explican a empresaria, el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral del Restaurante Mar Adentro para su implantación y seguimiento.



Integrantes del Equipo Consultor en las instalaciones del negocio, en la fecha de los entregables de la Consultoría Integral Colaborativa para el Restaurante Mar Adentro.

16. Fortalecimiento de marca Restaurante Mar Adentro – Canal 10 TV

El Equipo Consultor gestionó para el Restaurante Mar Adentro, una participación semanal en la sección “El Rincón del Sabor” de la revista televisiva “Tu Mañana”, canal 10 TVes. Como uno de los componentes de la Propuesta de Valor presentada en el Mapa Estratégico, y así, lograr dentro del marco mercadológico y publicitario, posicionar la marca en la mente de los consumidores.



Tu Mañana

Like This Page · January 25 ·

Jairo Enoc Landaverde Perdomo likes this.



Tu Mañana

Like This Page · January 25 ·

Jairo Enoc Landaverde Perdomo likes this.

Fuente: <https://www.facebook.com/tucanal10/>