

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEDE DE GUANACASTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Escuela de Administración de Negocios



**Elaboración de un modelo de cambio organizacional para el restaurante La Marina, ubicado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, de tal manera que incremente su rentabilidad y posicionamiento en el mercado**

Modalidad

Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Integrantes:

Steven Rodolfo Juárez Matarrita	B13547
Rosibel Pérez Chaves	B25060
Michael Piedra Maroto	A84860
Soshill Suzetty Prado Mena	B15091
Zuly Maritza Ruiz Ruiz	B15886

Tutor

MBA Luis Alberto Bermúdez Carrillo

Lectores

MBA Diego Campos Campos

MBA. Albert Espinoza Sánchez

Septiembre, 2017

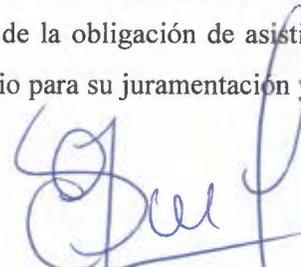
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SEDE DE GUANACASTE  
DIRECCION DE EMPRESAS

ACTA # 44

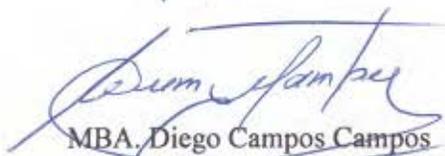
En la Universidad de Costa Rica, Sede Guanacaste, en la carrera en Dirección de Empresas, a las catorce horas del día 14 de septiembre del año dos mil diecisiete, se procedió a la discusión pública del Trabajo Final de Graduación titulado; **"Elaboración de un modelo de cambio organizacional para el restaurante La Marina, ubicado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, de tal manera que incremente su rentabilidad y posicionamiento en el mercado"** de los estudiantes: Juárez Matarrita Steven Rodolfo, carné B13547, Pérez Chaves Rosibel, carné B25060, Piedra Maroto Michael, carné A84860, Prado Mena Soshill Suzetty, carné B15091 y Ruiz Ruiz Zuly Maritza, carné B15886; quienes para graduarse se acogieron a la opción de Seminario de Graduación. El Tribunal Examinador estuvo integrado por la Licda. Marta Molina Lobo, quien presidió la sesión, MBA. Albert Espinoza Sánchez, MBA. Diego Campos Campos, MBA. Luis Alberto Bermúdez Carrillo y MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado, quien actuó como secretario de la sesión. Este acto se realizó en vista de que los expedientes respectivos se encontraron conformes. Los estudiantes realizaron una breve exposición de su trabajo, al final de la cual, los miembros del Tribunal Examinador los interrogaron sobre aspectos relacionados con el tema tratado. Terminada satisfactoriamente la discusión pública, el Presidente del Tribunal Examinador les otorga el grado de Licenciados en Administración de Negocios con énfasis en Dirección de Empresas a: : Juárez Matarrita Steven Rodolfo, carné B13547, Pérez Chaves Rosibel, carné B25060, Piedra Maroto Michael, carné A84860, Prado Mena Soshill Suzetty, carné B15091 y Ruiz Ruiz Zuly Maritza, carné B15886, y se les advirtió de la obligación de asistir al próximo acto público de graduación previsto en el calendario universitario para su juramentación y para que reciban su correspondiente diploma.



Licda. Marta Molina Lobo



MBA. Albert Espinoza Sánchez



MBA. Diego Campos Campos



MBA. Luis Alberto Bermúdez Carrillo



MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado



Juárez Matarrita Steven Rodolfo



Pérez Chaves Rosibel



Piedra Maroto Michael



Prado Mena Soshill Suzetty



Ruiz Ruiz Zuly Maritza

# Dedicatoria

Primeramente doy gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento y por haberme dado la salud y la fe necesarias para no flaquear en los momentos difíciles.

Les dedico este trabajo a mis padres, Rodolfo Juárez Pérez y Olga Yorleny Matarrita Díaz, ya que siempre han sido incondicionales conmigo y a la vez un ejemplo de perseverancia en mi vida, y sin su apoyo, tanto afectivo como moral y económico, el éxito hubiera sido difícil.

A mi hermano, para quien siempre he querido ser un buen ejemplo, un ejemplo como el que han sido mis padres para mí, porque él me ha ayudado a querer dar siempre lo mejor de mí, y a él no podía fallarle.

Quiero agradecerles a esos amigos que la vida puso en mi camino y hoy le doy gracias infinitas a Dios porque en esa relación nos hemos mantenido unidos en las buenas y en las malas, siempre dispuestos a seguir adelante. Así, cuando alguno flaqueaba siempre otro estaba ahí, no para sentarse a llorar con él sino para decirle “vamos, camine, que esto no ha acabado”. Son personas que admiro, ya que me consta el gran esfuerzo que han tenido que realizar para llegar hasta donde estamos hoy.

Y, por último, pero no menos importante, le doy dar gracias a nuestro equipo de profesores; en especial a nuestro tutor, Luis Bermúdez Carrillo, quien siempre fue un guía y amigo; a nuestro lector, el profesor Diego Campos, que es una persona llena de conocimientos y sabiduría, siempre preocupado por la excelencia y por sacar de cada uno de nosotros la mejor versión, y también a Alberth Espinoza por su disponibilidad y su don de gente.

*Steven Juárez Matarrita*

# Dedicatoria

Dedico este trabajo final de graduación primeramente a Dios, quien me ha bendecido grandemente al haberme permitido llegar hasta esta etapa tan importante de mi vida.

A mi madre Rosario Chaves, quien es la persona que está conmigo en todo momento y a quien le debo la vida, la educación, el apoyo y los consejos; además, quien es mi principal fuente de inspiración para superarme. También a mi papá Julián Pérez, quien a pesar de que no esté presente sé que desde el cielo está feliz por este logro mío, y que desde allá cuida de mí.

A mis hermanos Javier, Julio y Loreys, quienes son parte fundamental de mi vida y de una u otra forma siempre han sido un apoyo incondicional para mí, y no sé qué sería de mí sin ellos.

A mis verdaderos amigos, que siempre tendieron una mano para ayudarme en todo, por la paciencia y los consejos dados. Les agradezco principalmente a Steven y Zuly, quienes han estado cada momento del proceso conmigo y han sido una bendición en mi vida, porque cada momento compartido es un recuerdo imborrable.

A mis profesores, que fueron nuestros guías durante todo el proceso y formaron parte de mi desarrollo profesional, especialmente a mi tutor, el MBA Luis Alberto Bermúdez Carrillo, lo mismo que a los lectores, el MBA Diego Campos Campos y el MBA Albert Espinoza Sánchez, por su acompañamiento en este trabajo.

Al principio parecía una tarea interminable; sin embargo, hoy puedo decir que este nuevo logro en gran parte es debido a todos ellos, a esas personas a las cuales les agradezco desde el fondo de mi alma.

*Rosibel Pérez Chaves*

# Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico con todo amor y cariño a Dios; a mi familia y, en especial, a mi madre Mélida y a mi padre Carlos, quienes a lo largo de un continuo proceso han sido fuente de motivación, inspiración y el mayor reflejo de honestidad, esfuerzo y sacrificio.

A ellos, por cuanto me han enseñado en la escuela de la vida, por estar conmigo en los buenos y malos momentos y porque me han permitido forjarme como persona y como profesional.

A todas las personas y amigos especiales que Dios ha querido poner en el camino que se llama mi vida, y que se han caracterizado por ser mi sustento para poder forjarme y plasmar este trabajo como la coronación de la meta trazada.

Un agradecimiento especial al MBA Luis Bermúdez Carrillo por su participación como tutor de la presente tesis.

De igual manera, a los lectores MBA Carlos Campos Campos y MBA Albert Espinoza Sánchez, nuestra gratitud.

*Michael Piedra Maroto*

# Dedicatoria

Le dedico este trabajo final de graduación a Dios, quien es mi guía y mayor fortaleza en cada paso que doy. A mi familia, por ser lo que más amo en esta vida; por esa unión y apoyo que nos caracteriza. En especial a mi madre Alicia Mena por haberse mantenido a mi lado apoyándome en cada paso desde que nací, por tu amor incondicional, por esforzarte siempre para que nuestros sueños sean realidades, porque por ti hoy he alcanzado lo que soy y le doy gracias a Dios por haberme dado la mejor mamá del mundo.

A mi hermana Kristhel, quien es para mí el mejor ejemplo desde que nací. Recuerdo siempre querer ser como tú eres, mi orgullo e inspiración, como toda una mujer empoderada y de gran corazón. Gracias a las dos por ser mis consejeras, las mejores amigas y compañeras de lucha en todo lo que emprendemos.

A mis sobrinos Juliel y Fabián, por darme tanto amor y alegría, porque más que mis sobrinos Dios los hizo mis hijos. Son mi mayor orgullo y el mejor regalo que me dio la vida, por lo cual anhelo poder ser siempre un ejemplo y apoyo para ustedes. Gracias también a mis hermanos Sivianny y Jocksan por sus cuidados y amor, y a mi dulce Tita María Jesús, porque el cielo nunca será una frontera para celebrar esto que iniciamos juntas.

A Nery y su familia, porque su amor y apoyo incondicional han sido de gran bendición.

Finalmente a mis profesores, a mis amigos y amigas, así como al movimiento estudiantil; por acompañarme en este camino, por cada proyecto juntos, por enseñarme que ser UCR es más que la academia, es velar y actuar por el progreso social, poniendo en práctica las herramientas que la Universidad nos da. ¡Gracias Alma Mater!

*Soshill Prado Mena*

# Dedicatoria

Dedico este logro primeramente a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta aquí y por la bendición de permitirme culminar esta etapa con éxito.

A mis padres, Maritza Ruiz Matarrita y Jorge Luis Ruiz Gutiérrez, por el apoyo que me han brindado para seguir soñando; a mis hermanos Joselyn y Luis Gabriel por creer siempre en mis capacidades para alcanzar mis metas, y a mi sobrino Emanuel por ser una motivación para ser mejor persona.

A toda mi familia por ser mi apoyo incondicional en este logro, por estar ahí “al pie del cañón” siempre y por ayudarme a ser la persona que soy hoy; en especial a mi abuela Teodora Matarrita por impulsarme siempre a estudiar y a seguir creyendo en mis sueños, y a mi tío Olger Ruiz por estar siempre ahí ayudándome cuando lo necesite.

A mis profesores, que fueron mentores y guías en este proceso de aprendizaje de los cuales me llevo muchas enseñanzas y a los cuales les estaré eternamente agradecida por ser parte de mi formación profesional; especialmente a mi tutor el MBA Luis Alberto Bermúdez Carrillo, e igualmente a los lectores, el MBA Diego Campos Campos y el MBA Albert Espinoza Sánchez, por su acompañamiento en este trabajo final de graduación.

A mis compañeros de clases con los cuales compartí horas y horas de aprendizaje y experiencias que nunca voy a olvidar.

Y, por supuesto, a mis mejores amigos Rosibel y Steven, amigos invaluableles que siempre me han apoyado y con los cuales aprendí, reí y lloré y con quienes hoy celebro este logro.

**ZULY RUIZ RUIZ**

# Agradecimiento

Primero a Dios, quien nos ha dado las fuerzas para llegar a esta meta con éxito.

A nuestros profesores, quienes fueron nuestros guías durante toda la carrera, especialmente a nuestro tutor el MBA Luis Alberto Bermúdez Carrillo, y a los lectores, el MBA Diego Campos Campos y el MBA Albert Espinoza Sánchez, por sus enseñanzas y acompañamiento en este trabajo.

A la Universidad de Costa Rica, en general, por darnos una formación no solo académica sino también humanista.

A nuestras familias y amigos que estuvieron apoyándonos en todo momento para que pudiéramos llegar al día de hoy.

## Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	xxii
INTRODUCCIÓN.....	xxiv
Investigación. Definición y justificación del tema .....	xxvii
Delimitación y justificación del problema.....	xxviii
Delimitación del problema.....	xxviii
Justificación del problema .....	xxviii
Alcances y limitaciones .....	xxix
Alcances.....	xxix
Limitaciones.....	xxx
Objetivos del estudio .....	xxxii
Objetivo general.....	xxxii
Objetivos específicos .....	xxxii
CAPÍTULO I. ENTORNO Y MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 Contexto de la empresa.....	2
1.1.1. Situación actual del sector .....	2
1.1.2. Entorno gastronómico.....	2
1.1.3. Demografía .....	3
1.1.4. Geografía .....	4
1.1.5. Desarrollo social y cultural .....	5

1.1.6. Aspectos económicos.....	6
1.1.7. Aspectos tecnológicos.....	10
1.1.8. Aspectos políticos y legales.....	10
1.1.9. Entorno ambiental.....	11
3.1.Perspectivas teóricas .....	12
1.2.1. Mercado .....	12
1.2.2. Posicionamiento.....	12
1.2.3. Modelo de Porter .....	13
1.2.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	14
1.2.3.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	15
1.2.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	16
1.2.3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	17
1.2.3.5. Rivalidad entre competidores .....	18
1.2.4. Estrategias genéricas de Porter .....	19
1.2.5. Entorno general.....	19
1.2.6. Comercialización .....	20
1.2.7. Estrategia de comercialización .....	21
1.2.8. Administración estratégica .....	22
1.2.9. Procedimientos administrativos.....	23
1.2.10. Estructura organizacional .....	23

1.2.10.1. Estructura formal .....	24
1.2.10.2. Estructura informal .....	24
1.2.10.3. Satisfacción del cliente .....	25
1.2.11. <i>Marketing</i> de servicios.....	26
1.2.12. Control de inventarios.....	27
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>28</b>
2.1. Aspectos generales de la empresa.....	29
2.1.1. Reseña histórica del restaurante La Marina.....	29
2.1.2. Descripción de la empresa y modelo de negocio.....	30
2.1.3. Productos y servicios ofrecidos .....	33
2.1.4. Ubicación de la empresa .....	34
2.1.5. Aspectos estratégicos de la empresa .....	35
2.1.5.1. Misión .....	35
2.1.5.2. Visión.....	36
2.1.5.3. Objetivos de la empresa.....	36
2.1.5.4. Valores de la empresa .....	36
2.2. Mercadeo .....	36
2.2.1. Mezcla de <i>marketing</i> .....	37
2.2.1.1. Precio .....	37
2.2.1.2. Producto / servicio .....	38

2.2.1.3. Plaza o distribución.....	39
2.2.1.4. Promoción.....	40
2.2.2. Fuerzas de Porter .....	42
2.2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	42
2.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	43
2.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	44
2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	45
2.2.2.5. Rivalidad entre competidores .....	46
2.3. Procesos. ....	47
2.3.1. Descripción del proceso de prestación del servicio .....	47
2.3.2. Manejo de inventarios.....	48
2.3.3. Equipo e instalaciones .....	49
2.4. Recursos humanos .....	50
2.4.1. Reclutamiento de personal.....	50
2.4.2. Capacitación de personal .....	50
2.5. Finanzas.....	51
CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	55
3.1. Marco metodológico .....	56
3.1.1. Contexto de la investigación.....	56
3.1.1.1. Ubicación .....	56

3.1.1.2. Tiempo-espacio.....	56
3.1.2. Tipo de investigación.....	56
3.1.3. Enfoque.....	57
3.1.4. Fuentes de información.....	58
3.1.4.1. Fuentes primarias.....	59
3.1.4.2. Fuentes secundarias.....	60
3.1.5. Población y muestra.....	60
3.1.6. Diseño muestral.....	61
Cálculo del tamaño de la muestra.....	62
3.1.7. Recopilación de los datos.....	62
3.1.7.1. Revisión documental.....	62
3.1.7.2. Encuesta.....	63
3.1.7.2. Observación.....	63
3.1.8. Análisis FODA.....	65
3.2. Resultados.....	66
3.2.1. Resultados de la encuesta.....	66
Conclusión general.....	76
3.2.2. Resultado del análisis financiero.....	77
3.2.2.1 Análisis vertical.....	77
3.2.2.3 Análisis de razones financieras.....	81

3.2.3. Resultados de la observación.....	89
3.2.3.1. Observación N.º 1.....	89
3.2.3.2. Observación N.º 2:.....	92
3.2.3.3. Observación N.º 3.....	93
3.2.4. Resultados del análisis FODA .....	96
3.2.4.1. Fortalezas .....	96
3.2.4.2. Oportunidades .....	97
3.2.4.3. Debilidades .....	98
3.2.4.4. Amenazas .....	99
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	101
4. Propuesta estratégica para el desarrollo e implementación de un modelo administrativo organizacional para el restaurante La Marina .....	102
4.1. Propuesta administrativa.....	102
4.1.1. Modelo de negocio.....	102
4.1.2. Productos y servicios ofrecidos .....	104
4.1.3. Ubicación de la empresa .....	106
4.1.4. Misión para el restaurante La Marina .....	113
4.1.5. Visión para el restaurante La Marina.....	113
4.1.6. Objetivos de la empresa.....	113
4.1.7. Valores .....	114

4.1.8. Estructura organizacional .....	115
4.1.8.1. Organigrama .....	116
4.2. Propuesta de mercadotecnia.....	116
4.2.1. Mercadeo estratégico .....	116
4.2.1.1. Mercado meta y posicionamiento .....	116
4.2.2. Mercadeo táctico.....	118
4.2.2.1. Producto / servicio .....	118
4.2.2.2. Precio .....	121
4.2.2.3. Plaza.....	124
4.2.2.4. Promoción.....	126
4.2.2.4.1. Estrategia de publicidad.....	126
4.2.2.4.2. Estrategia de relaciones públicas .....	129
4.2.2.4.3. Estrategia de venta personal .....	130
4.2.2.4.4. Estrategia de promoción de ventas .....	131
4.2.3. Estrategia genérica de Porter (de enfoque) .....	132
4.2.4. Matriz FODA.....	132
4.3. Propuesta de realización de procesos.....	134
4.3.1. Descripción del proceso de prestación del servicio .....	134
4.3.2. Manejo de inventarios.....	137
4.3.3. Plan de compras .....	138

4.4. Propuesta en Recursos Humanos.....	140
4.4.1. Reclutamiento de personal.....	140
4.4.1.1. Pasos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal en el restaurante La Marina.....	140
4.5. Propuesta para el área financiera .....	165
4.5.1. Estructura de costos que permita obtener el costo de cada platillo .....	168
4.5.2. Garantizarse un registro adecuado y ordenado de todas las transacciones del negocio.....	173
4.5.3. Reducir la participación de deuda de largo plazo .....	174
4.5.4. Administrar el riesgo financiero .....	175
4.5.5. Conservar una estructura de costos flexible .....	176
4.5.6. Generar separación de fuentes de ingreso.....	177
4.5.7. Ahorrar pensando en futuros imprevistos para contar con una reserva de dinero	178
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	180
Conclusiones.....	181
Recomendaciones .....	184
ANEXOS .....	186
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	192

## Índice de cuadros

Cuadro 1. Distribución de población ocupada en Guanacaste y Carrillo según rama de actividad, en el periodo 2011.....	8
Cuadro 2. Restaurante La Marina. Balance de Situación a Setiembre de 2016 .....	52
Cuadro 3. Restaurante La Marina. Estado de Resultados a Setiembre de 2016.....	53
Cuadro 4. Cálculo del tamaño de la muestra según la población del restaurante La Marina, para un nivel de confianza de 95%.....	62
Cuadro 5. Restaurante La Marina: Resumen del análisis vertical según el balance de situación del periodo de octubre del 2015 a setiembre del 2016.....	77
Cuadro 6 . Restaurante La Marina. Resumen del análisis vertical a setiembre del 2016.....	78
Cuadro 7. Restaurante La Marina: Resumen del análisis vertical según el estado de resultados. Periodo de octubre del 2015 a setiembre del 2016.....	80
Cuadro 8. Restaurante La Marina: Razones de liquidez. ....	81
Cuadro 9. Restaurante La Marina: Razones de actividad.....	82
Cuadro 10. Restaurante La Marina: Razones de endeudamiento.....	83
Cuadro 11. Restaurante La Marina: Razones de rentabilidad. ....	84
Cuadro N.º 12. Restaurante La Marina: Flujo de efectivo de los activos. ....	87
Cuadro 13. Restaurante La Marina: Matriz FODA .....	133
Cuadro 14. Propuesta de modelo de registro de inventario por método PEPS para el restaurante La Marina.....	137
Cuadro N.º 15. Restaurante La Marina, propuesta de proceso de adjudicación de compra .....	139
Cuadro 16. Restaurante La Marina. Propuesta de cálculo de precio de un platillo.....	170

## Índice de figuras

Figura 1. Ficha de observación. ....	65
Figura 2 Propuesta de rótulo informativo para el restaurante La Marina, 2017.....	108
Figura 3. Propuesta de uso de la aplicación de Google Maps para el restaurante La Marina, 2017. ....	109
Figura 4. Propuesta de uso de redes sociales para el restaurante La Marina, 2017.....	110
Figura 5. Propuesta de ampliación y distribución del local del restaurante La Marina, 2017.....	111
Figura 6. Propuesta de ampliación y distribución del local del restaurante La Marina, 2017.....	112
Figura 7. Propuesta de ampliación y distribución del local del restaurante La Marina, 2017.....	112
Figura 8. Organigrama del restaurante La Marina.....	116
Figura 9. Propuesta publicitaria para el restaurante La Marina enfocada en la atracción de familias.....	117
Figura 10. Propuesta publicitaria para el restaurante La Marina enfocada en la atracción de parejas.....	118
Figura 11. Propuesta publicitaria para el restaurante La Marina.....	118
Figura 12. Propuesta de imagen informativa sobre los beneficios de los productos del restaurante La Marina.....	120
Figura 13. Parte del menú actual del restaurante La Marina.....	121
Figura 14. . Propuesta 1 de menú del restaurante La Marina, con el IVA.....	122
Figura 15. Propuesta 2 de menú del restaurante La Marina, con el IVA.....	123

Figura 16. Propuesta de publicidad para carretera, restaurante La Marina.....	124
Figura 17. Propuesta de colocación de cuadros alusivos a la temática del restaurante La Marina para embellecer el lugar.....	125
Figura 18. Restaurante La Marina: rótulo antiguo (a la izquierda) y rótulo actual luminoso (a la derecha).....	126
Figura 19. Propuesta de volantes sobre el restaurante La Marina.....	127
Figura 20. Propuesta de <i>brouchure</i> sobre el restaurante La Marina. Parte interna.....	128
Figura 21. Propuesta de <i>brouchure</i> sobre el restaurante La Marina. Parte externa.....	129
Figura 22. Prestación de servicio, restaurante La Marina.....	136
Figura 23. Propuesta de anuncio de reclutamiento de personal.....	146
Figura 24. Página en Facebook del restaurante La Marina en Sardinal de Carrillo.....	147
Figura 25. Imagen tomada de la página en Facebook de la bolsa de empleo en Liberia...	148
Figura 26. Imagen tomada de la página web buscoempleo.cr.....	149
Figura 27. Imagen tomada de la página web computrabajo.co.cr.....	149
Figura 28. Imagen tomada de página web LinkedIn.com.....	150
Figura 29. Propuesta de ficha de selección del candidato para el puesto, restaurante La Marina.....	153
Figura 30. Acciones de control interno. Restaurante La Marina.....	166

## Índice de gráficos

Gráfico N° 1. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según rango de edad, 2017.....	67
Gráfico N° 2. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según estado civil, 2017.....	68
Gráfico N° 3. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según el nivel de escolaridad, 2017.....	68
Gráfico N° 4. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según su rango de salario mensual, 2017.....	69
Gráfico N° 5. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según su lugar de residencia por cantón. Guanacaste, 2017.....	70
Gráfico N° 6. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según la frecuencia de visita, 2017.....	71
Gráfico N° 7. Restaurante La Marina: Distribución porcentual de una muestra de 163 clientes según el día de la semana que visitan el restaurante, 2017.....	72
Gráfico N° 8. Restaurante La Marina: Distribución porcentual de una muestra de 163 clientes según visita por tiempo de comida, 2017.....	72
Gráfico N° 9. Restaurante La Marina: Distribución porcentual de una muestra de 163 clientes según el tipo de compañía con la que visita, 2017.....	73
Gráfico N° 10. Restaurante La Marina: Distribución porcentual de una muestra de 163 clientes según el nivel de satisfacción por criterio de evaluación, 2017.....	74
Gráfico N° 11. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según el método de promoción del lugar, 2017.....	75

## Índice de anexos

Anexo 1 . Encuesta a clientes del restaurante La Marina.....	186
Anexo 2. Afiche de sorteo entre los clientes que contestarán la encuesta. Restaurante La Marina.....	188
Anexo 3. Tiquetes dados por contestar la encuesta para participar en la rifa.....	188
Anexo 4. Productos del restaurante La Marina .....	189
Anexo 5. Control actual de compras (pizarra con días de pedido). Restaurante La Marina .....	190
Anexo 6. Fachada exterior del local luego de la limpieza. Colocación de techo y reacomodo del restaurante La Marina. ....	190
Anexo 7. Fotografías del interior del restaurante La Marina. ....	191

## **Glosario de términos**

**EBAIS:** Equipos básicos de atención integral de salud.

**PYME:** Pequeña y mediana empresa.

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**FODA:** Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**AC:** Activo circulante.

**AF:** Activo fijo.

**OA:** Otros activos.

**PCP:** Pasivos de corto plazo.

**PLP:** Pasivos de largo plazo.

**PAT:** Patrimonio.

**ICT:** Instituto Costarricense de Turismo.

**CATURGA:** Cámara de Turismo Guanacasteca.

**CALITUR:** Cámara Liberiana de Turismo.

**MEIC:** Ministerio de Economía, Industria y Comercio (Costa Rica).

**INA:** Instituto Nacional de Aprendizaje

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo primordial el diseñar y plasmar un modelo de desarrollo y cambio organizacional propiamente para el restaurante La Marina, localizado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, por medio del cual se pueda alcanzar el fortalecimiento de su proceso administrativo, organizacional y de comercialización.

El restaurante La Marina se encuentra inmerso en el sector de la gastronomía, se constituye en pequeño restaurante dedicado a la venta de comidas y platillos a base de mariscos y pescado. Está catalogado como una microempresa, de las comúnmente conocidas en el entorno y el mercado como Pymes.

Data sus orígenes como pequeña empresa dedicada a la venta de pescado y productos afines, es decir, bajo la modalidad de una pescadería. Actualmente, con su reestructuración y el lanzamiento al mercado como restaurante bajo el nombre de La Marina, se proyecta hacia un segmento de mercado de mayor exigencia en términos de calidad y eficiencia y dirigido a personas con un paladar más exigente.

Restaurante La Marina, tiene en la actualidad poco tiempo de haberse lanzado al mercado y segmento culinario, se encuentra en la etapa de penetración, consolidación y expansión de su imagen y actividad operativa en el contexto comercial de la provincia de Guanacaste.

Esta pequeña empresa se ha instalado, bajo la pretensión de constituirse en uno de los principales negocios reconocidos y posicionados propiamente en el segmento de mercado gastronómico del consumo de mariscos.

Tiene una ubicación estratégica desde el punto de vista geográfico, ya que se encuentra posicionado en una zona de paso, en una porción geográfica de alta visitación turística en la cual se desarrollan actividades económicas ligadas con el turismo y la actividad agrícola.

Restaurante La Marina, se caracteriza por ser una micro empresa incipiente en el mercado, con poca experiencia y la presencia de una deficiencia y limitación de recursos económicos, potencial humano y material, por lo que se evidencia la necesidad de contar con herramientas, indicadores y un modelo que le genere una guía sólida para un mejor y mayor planificado desenvolvimiento de esta pequeña empresa en el mercado.

Por lo tanto el desarrollo del presente trabajo investigativo tuvo consigo el generar un modelo de cambio y desarrollo organizacional y administrativo para el engranaje operativo de la micro empresa denominada restaurante La Marina, de tal manera que funcione como guía y base para el mejoramiento de las actividades propias de esta organización.

Además de poder encontrar a lo largo de la investigación la formulación de pautas, consejos y directrices para el mejor funcionamiento de esta micro empresa, abarcando todas sus áreas y departamentos operativos que forman parte de este. El análisis de los puntos críticos en los cuales el restaurante está mostrando deficiencias y por consiguiente la creación de sistemas de mejoras y retroalimentación.

El presente modelo de cambio y desarrollo organizacional y administrativo, bajo el nombre de Modelo de cambio y desarrollo organizacional—administrativo Restaurante La Marina, comprende el diseño de propuestas y pautas enfocadas a cada una de las principales áreas operativas del restaurante, desde el área de recursos humanos, finanzas, mercadeo y organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El restaurante La Marina, que es objeto de análisis en la presente investigación, se encuentra ubicado en el cantón de Carrillo de la provincia de Guanacaste, propiamente en el distrito de Sardinal.

Dicha empresa forma parte de la industria y del sector gastronómico. Está catalogada como microempresa y actualmente se caracteriza por estar en vías de crecimiento. Su actividad es la venta de comida, principalmente de platillos a base de productos y alimentos marinos.

En los últimos años la sociedad y los diversos sectores que la componen han sido influenciados por un amplio dinamismo muy particular del medio, y por lo tanto cada área muestra constantes cambios y de la misma manera se comportan los clientes o consumidores. De la mano con el concepto anterior, toda empresa debe establecer y generar diferentes estrategias, acciones y mecanismos contemplados en un modelo de desarrollo organizacional que sea garante de su buen desenvolvimiento administrativo y organizacional, sobre todo si se trata de una pequeña empresa o microempresa.

En el caso particular del restaurante La Marina, si se desea lograr un buen posicionamiento de él y tener éxito en el mercado al cual pertenece, eso deberá hacerse mediante la implementación de un modelo de desarrollo organizacional, dado que en la actualidad está ante una fuerte competencia que cada vez demanda mayores índices de calidad, excelencia y eficiencia.

En consecuencia, mediante el desarrollo de esta investigación se procede a establecer y detallar la importancia que tiene para una microempresa formular e implementar un modelo de desarrollo organizacional. Sin duda este vendrá a mejorar y a fortalecer todos los campos que integran el engranaje de la compañía. Particularmente, en el caso del restaurante La Marina esto deberá hacerse de una forma eficiente y eficaz, primordialmente.

Pinto (2012), por su parte, se refiere al desarrollo organizacional de la siguiente manera:

El desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional. (p. 21).

A lo anterior cabe agregar que el desarrollo organizacional plasmado en un modelo práctico y funcional para una microempresa se torna en la base vital para el crecimiento integral previamente planificado de todas sus áreas.

Es por ello que en la presente investigación se procura generar y hacerle al restaurante La Marina una propuesta de modelo de desarrollo organizacional que le permita analizar sus entornos interno y externo. También se buscan posibles fallas o deficiencias dentro de ella y generar las estrategias que se consideren necesarias para mejorar el desempeño, la

estructuración y el desarrollo como organización en sus diversas áreas. Igualmente se le recomendará repositionarse en la mente de los consumidores.

Esta propuesta de modelo de desarrollo organizacional al restaurante La Marina ha sido analizada con la experiencia y la formación profesional adquiridas a lo largo de los años de estudio de la carrera de dirección de empresas. Para el caso se realizaron consultas bibliográficas que suministraron los aportes necesarios para realizar una correcta investigación y elaborar el presente modelo estratégico, y con ello esperar que la compañía alcance los objetivos y metas propuestos.

La presente investigación se desarrolló en cinco capítulos, como se resume a continuación:

En el capítulo I se trata lo referente a la situación actual del sector gastronómico de los mariscos y se plantean las bases teóricas de la investigación.

En el capítulo II se realiza un análisis de la situación actual del restaurante La Marina, localizado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste.

En el capítulo III se consigna el análisis de los resultados y se puntualizan las interpretaciones de esos resultados mediante la aplicación de los instrumentos de investigación utilizados, con el fin de generar información relevante para conformar la propuesta.

En el capítulo IV se diseñó un modelo de desarrollo organizacional para el restaurante La Marina con el fin de fortalecer todo el entorno de la empresa.

En el capítulo V se puntualizan las conclusiones obtenidas al final de la investigación, lo mismo que las recomendaciones consideradas necesarias.

### **Investigación. Definición y justificación del tema**

A continuación se presenta el tema de investigación por desarrollar a lo largo de este trabajo final de graduación, además de explicarse las razones que justificaron su escogencia.

#### **Elección del tema**

Desarrollo de un modelo administrativo organizacional para el restaurante La Marina en Sardinal de Carrillo, Guanacaste.

#### **Justificación del tema**

La Marina es una pequeña empresa con aspiraciones de convertirse en el restaurante de mariscos preferido de los ciudadanos de Sardinal de Carrillo y sus alrededores; además de los turistas que pasan por esta zona. La empresa desea posicionarse en la mente de los consumidores como un lugar en donde pueden consumir alimentos hechos con productos frescos, de buen sabor y a un precio adecuado.

Al ser una empresa que se encuentra en un proceso de introducción y que presenta deficiencias en algunas de sus áreas, debido a la empírica labor administrativa de su propietario, se optó por la elaboración de un modelo de cambio organizacional para el restaurante La Marina, localizado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, de manera tal que se incrementen su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

### **Delimitación y justificación del problema**

A continuación se delimita y justifica el problema de investigación:

#### **Delimitación del problema**

¿Cuáles deficiencias en la administración del restaurante La Marina han afectado su desarrollo organizacional?

#### **Justificación del problema**

El restaurante La Marina, localizado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, es una pequeña empresa dedicada al servicio de restaurante de pescado y mariscos cuya administración se realiza de forma empírica, por lo que se considera de vital importancia identificar si la falta de conocimientos de administración del dueño es la causante de las deficiencias administrativas y, de serlo, determinar cuáles son esas deficiencias con el fin de evaluar si ya han afectado el desarrollo organizacional.

Con la presente investigación se busca desarrollar un modelo administrativo organizacional para el restaurante con el propósito de mejorar su posicionamiento y

rentabilidad. Cabe recalcar que el presente estudio es de gran relevancia para su propietario, dado que él desea saber en qué está fallando para subsanar el problema.

La elaboración de un modelo de cambio organizacional será de mucha ayuda para la administración del restaurante La Marina. Con este nuevo plan se promoverá un accionar más eficiente y eficaz en el manejo de los recursos de que actualmente dispone la empresa.

Como futuros profesionales, para los autores de este estudio es de vital importancia el desarrollo del proyecto, puesto que es una forma de que pongan en práctica los conocimientos adquiridos, así como de poder apoyar a las pymes, como una labor de enfoque social, debido a que muchas de estas pequeñas empresas requieren ayuda para sacar adelante su negocio pero por cuestiones de presupuesto no cuentan con los recursos necesarios para contratar los servicios de un profesional.

### **Alcances y limitaciones**

A continuación se plantean los alcances y las limitaciones presentadas en el desarrollo de la investigación.

#### **Alcances**

Dentro de los principales alcances que tiene esta investigación están:

Generar y plasmar por escrito un modelo de desarrollo organizacional acorde con las necesidades y requerimientos que el entorno demanda para una empresa como el restaurante La Marina, de tal forma que le sea una herramienta útil en su administración.

Elaborar el modelo de desarrollo organizacional como una guía y base que se deberán seguir en los demás proyectos de la misma categoría que tengan afinidad con la empresa restaurante La Marina, de modo tal que cuenten con directrices que les generen una perspectiva de la forma de desarrollarlos e implementar ese modelo.

Contribuir con el desarrollo económico del área de Guanacaste, propiamente de Sardinal de Carrillo, al apoyar a la empresa, dado que posicionarla más y mejorar su desenvolvimiento en el mercado se traduciría en mayores fuentes de empleo y en una nueva opción gastronómica en la zona.

### **Limitaciones**

Las limitaciones evidenciadas durante el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

- ✓ Se utilizó una muestra representativa de todos los clientes para recoger la percepción que tienen del restaurante La Marina. No se pudieron generalizar los resultados debido a que se partió de una muestra que era solo una parte de la población, no un censo, lo que pudo generar omisión de otras opiniones.
  
- ✓ Existen limitaciones de acceso a la información, principalmente en lo que respecta a mariscos en el ámbito culinario costarricense. Las bases de datos sobre comidas tradicionales del país tocan muy poco o de forma casi nula la temática de los mariscos.

- ✓ También existen limitaciones de acceso a la población que frecuenta el restaurante dado que, al ser un restaurante localizado en una zona de alto tránsito de turistas, muy probablemente lo visiten extranjeros y personas de todo el país, y esas características dificultan captar su opinión si no se procura hacerlo de forma inmediata.
  
- ✓ Quedan a decisión y criterio propio de la empresa la aceptación e implementación de la propuesta para la empresa restaurante La Marina, y, así mismo, el debido seguimiento, el control y la evaluación correspondientes al proceso de la puesta en práctica de la propuesta.
  
- ✓ Otra de las limitantes resulta de la dinámica que presenta el mercado. Es posible que las condiciones de mercado varíen una vez finalizada la elaboración del modelo de desarrollo organizacional, lo cual generaría posibles cambios o variantes que este trabajo no contemple.

## **Objetivos del estudio**

A continuación se presentan los objetivos por alcanzar con la presente investigación:

### **Objetivo general**

Mediante una investigación general, diseñar un modelo de desarrollo organizacional para el restaurante La Marina, localizado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, por medio del cual se pueda alcanzar el fortalecimiento de su proceso administrativo, organizacional y de comercialización.

### **Objetivos específicos**

- 1) Plasmar el contexto en el cual se desenvuelve el restaurante La Marina, ubicado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, y definir las principales bases teóricas para efectos de la investigación
  
- 2) Realizar un diagnóstico del restaurante La Marina con el fin de evaluar su situación actual.
  
- 3) Presentar los resultados del estudio efectuado en el restaurante La Marina, mediante el uso de las distintas herramientas de investigación, con la finalidad de obtener las bases de análisis requeridas para el desarrollo de la propuesta.
  
- 4) Proponer un modelo de desarrollo organizacional para potenciar en el mercado al restaurante La Marina.
  
- 5) Formular las conclusiones y recomendaciones que se obtengan de la investigación y que contribuyan a la efectividad de la propuesta.

**CAPÍTULO I. ENTORNO Y MARCO  
TEÓRICO**

## **1.1 Contexto de la empresa**

A continuación se describe el contexto del restaurante La Marina, ubicado en Sardinal de Carrillo, Guanacaste.

### **1.1.1. Situación actual del sector**

Para mejor comprensión del problema en investigación, seguidamente se presenta información de relevancia acerca de la situación actual del sector en el que se desenvuelve el restaurante.

### **1.1.2. Entorno gastronómico**

Comúnmente se piensa en la comida costarricense basada únicamente en el maíz y los típicos alimentos que se ofrecen en turnos y fiestas patronales, como son arroz de maíz, chicheme, tortillas, entre otros, que son bastante populares; sin embargo, las raíces gastronómicas del costarricense están marcadas por distintas tendencias, según lo plantea Ross González, M. (2007): “La cocina criolla costarricense se ha constituido con el aporte de tres influencias principales: la aborigen, la española y la africana; y de varios otros componentes también importantes” (p 32).

A su vez, la posición geográfica de Costa Rica ha contribuido en gran medida a la variedad gastronómica que posee, porque a pesar de ser un país pequeño tiene acceso a gran variedad de recursos de ese tipo que lo hacen atractivo no solo visualmente sino también por esa variedad gastronómica que puede ofrecer:

Nuestro país ha sido favorecido con una posición geográfica privilegiada: puente entre el norte y sur del continente, en su suelo se produce un encuentro de flora y fauna que lo

hace único en el mundo. Por eso posee una rica gama de productos alimenticios, que se ve enriquecida aun más con el hecho de estar bañadas sus costas por dos océanos, que nos regalan múltiples frutos del mar. (Ross González, M. 2007. p 31).

Por otro lado, tomando en cuenta que el sector del consumo de pescado y mariscos ha ido en aumento, es necesario crear estrategias adecuadas para mantener la sostenibilidad en el entorno, como por ejemplo mediante producción acuícola debidamente planificada, según se expresa en la siguiente opinión.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (2016): El país necesita 83 mil toneladas métricas anuales entre pescado y mariscos para satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales (en términos de peso entero o vivo). Las especies más producidas en el país son la tilapia, la trucha y el camarón. Otras especies que se cultivan son el pargo, las ostras, el "pez gato" y los langostinos de agua dulce. La producción de tilapia se estima en 24 mil, la trucha en 773 toneladas, y los camarones en 3 mil toneladas métricas anuales.

Los datos anteriores muestran el alto consumo que tiene este producto en el país, lo cual se torna de gran importancia para la empresa en estudio. A su vez, muestran cuáles son los de mayor demanda. De esa forma se puede determinar el tipo de platillos posibles de preparar y su precio, según corresponda.

### **1.1.3. Demografía**

Los datos que se presentan a continuación fueron tomados de la página del Inec, del último censo realizado, el correspondiente al año 2011.

Se dice que la población total de Costa Rica es de 4.301.712 personas, que de ellas 326.953 viven en la provincia de Guanacaste y que de estos últimos 37.122 son los habitantes del cantón de Carrillo (18.524 mujeres y 18.598 hombres), de los cuales 14.912 son propiamente del distrito de Sardinal (7.338 mujeres y 7.574 hombres).

Con base en su estructura poblacional, Carrillo posee 26,7% de población de 0 a 14 años, 66,3% de 15 a 64 años y 7% de población tienen 65 o más años.

#### **1.1.4. Geografía**

Al cantón de Carrillo lo beneficia su posición geográfica, que lo sitúa en posición atractiva para desarrollar agricultura, turismo y comercio. En él se localizan siembras de caña, arroz y melón, lo mismo que múltiples empresas de turismo y cadenas hoteleras, entre otras empresas tanto públicas como privadas. Todo en conjunto ha contribuido al desarrollo del cantón. Esa posición geográfica se explica de la siguiente manera:

Las coordenadas geográficas medias del cantón de Carrillo están dadas por 10°28'59" latitud norte y 85°35'31" longitud oeste. La anchura máxima es de cuarenta y nueve kilómetros en dirección noroeste a sureste desde punta Zapotal, próxima al litoral Pacífico, hasta unos dos kilómetros aguas abajo del paso El Jobo, sobre el río Tempisque. Sus límites son: Liberia al Norte, Santa Cruz al Sur, Océano Pacífico al Oeste y Bagaces al Este. (Municipalidad de Carrillo, 2013).

### **1.1.5. Desarrollo social y cultural**

Con respecto a la educación como pilar fundamental en el desarrollo social, en Guanacaste se localizan cinco universidades públicas y algunas privadas. Esta provincia cuenta con escuelas y colegios para satisfacer la demanda de los sectores que la componen, así como con una institución clave para el progreso, como es el Instituto Nacional de Aprendizaje.

En referencia a la cultura, es un lugar con diversas costumbres y tradiciones. Guanacaste es una de las que más aporta en este tema al país. Se caracteriza por un ambiente alegre en el que se mantiene la tradición realizar actividades y festejos constantemente, como fiestas cívicas, la Anexión de Nicoya, topes, corridas, montas de toros y los demás festejos que se dan a lo largo del país, como el 15 de setiembre, los días de la madre y del padre, del niño, del amor y la amistad, la Navidad, el Año Nuevo y el festival Blanca Navidad. Todo lo anterior provoca la atracción de visitantes de otras provincias, por lo que todo eso la hace ser una provincia anfitriona a lo largo del año.

Propiamente en lo que se refiere al cantón de Carrillo, este posee una estructura de desarrollo humano equitativa en sus cuatro distritos, lo cual es beneficioso para el sano progreso de sus habitantes, al tener acceso en igualdad de condiciones a diversas opciones. De características como esa se comenta:

Una de las características especiales del cantón de Carrillo es su dinámica y activa organización de grupos, actualmente existen 16 asociaciones de desarrollo, 14 asadas, un Comité Cantonal de Deportes Cultura y Recreación Cantonal y un Sub Comité por

distrito, 10 comités de caminos, 3 Juntas Directivas de Comités Auxiliares de la Cruz Roja Costarricense, una Cámara de productores de caña de azúcar, una Cámara de pescadores, cuatro grupos de danza folclórica, una cooperativa de mujeres recicladoras entre otros, todos conformados por grupos de personas activas comprometidas con el desarrollo de sus pueblos (Municipalidad de Carrillo, 2013).

La participación activa de la ciudadanía en espacios como los citados anteriormente son de gran importancia en el desarrollo, no solo del cantón sino en el nivel del país. Con este tipo de involucramiento las probabilidades de que los habitantes de esta región prosperen son aún mayores, debido a sus iniciativas, conocimiento y desempeño, lo cual es digno ejemplo para otros cantones.

Según datos de la Municipalidad de Carrillo (2013), en cada distrito “poseen al menos un banco, escuelas, un colegio, un centro de salud o ebáis, parques, canchas de fútbol y baloncesto, centros comerciales, estaciones gasolineras, vías de comunicación principal y secundarias pavimentadas, iglesias, entre otros”.

Es de gran relevancia evidenciar que cada distrito cuenta con acceso a servicios e infraestructura básica para su desarrollo integral, lo cual los posiciona como un cantón atractivo para invertir.

#### **1.1.6. Aspectos económicos**

Guanacaste, a pesar de ser una provincia que por muchos años se ha caracterizado por niveles altos de pobreza y desempleo, actualmente se encuentra en un progreso económico porcentualmente mayor que el de otras provincias, lo cual es esperanzador

para sus habitantes y para las empresas de la zona. Esto se evidencia en el artículo publicado en noviembre del 2015 y escrito por María Fernanda Cruz en el periódico *El Financiero*:

Los hogares guanacastecos prosperan a un ritmo más acelerado que el de los del resto de Costa Rica: aumentan los ingresos, disminuye la pobreza y cae el desempleo. Del 2014 al 2015, las entradas promedio de los hogares crecieron un 21%, una cifra que supera por mucho el crecimiento promedio del país, que fue de 3. Si se compara contra el 2010, la región Chorotega creció en un 56% mientras que el promedio del país lo hizo en un 39%. (Cruz M. F., 2015).

Este desarrollo podría ser el efecto del apoyo que actualmente reciben las pymes de la región para consolidarse, de las nuevas empresas y profesionales de la región, así como de los beneficios de la nueva carretera Interamericana Norte. Al respecto Floribel Méndez, gerente del Inec, argumenta que “el avance de la Región Chorotega puede tener relación con la construcción de la Interamericana Norte y con los índices de ocupación al alza.” (Cruz, 2015).

Dentro de los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (último censo correspondiente al 2011) se consignan los siguientes del sector económico:

En el sector público del cantón de Carrillo trabajan 1.355 personas (564 hombres y 791 mujeres) y en el sector privado 10.577 (7.480 hombres y 3.097 mujeres). Como se observa, predomina fuertemente la fuente de empleo por empresa privada en la región.

Respecto a los indicadores económicos, Guanacaste muestra una cifra de población ocupada de 109.459 personas, de las cuales corresponden a Carrillo 11.932 y de estas 5.176 a Sardinal.

Los siguientes datos de población también corresponden al cantón de Carrillo. De la población por sector económico 13,8% pertenecen al sector primario, 15,6% al secundario y 70,6% de esa población al sector terciario. Según la posesión de empleo, 6,3% son población empleadora, 18,5% por cuenta propia, 74,3% población asalariada y 0,9% es población no remunerada.

En los datos anteriores se evidencia que lo importante en ese 70,6% del sector terciario es el turismo en esa zona por el desarrollo que ha venido teniendo. Claro está que se da, a su vez, por la presencia de otras variables importantes, como estar cerca del aeropuerto internacional Daniel Oduber, las cadenas hoteleras, las atracciones inigualables de flora y fauna, entre otros aspectos.

A continuación, un desglose de la población ocupada según rama de actividad en la provincia de Guanacaste, así como en el cantón de Carrillo:

**Cuadro 1.** Distribución de población ocupada en Guanacaste y Carrillo según rama de actividad, en el periodo 2011

Actividad	Guanacaste	Carrillo	Actividad	Guanacaste	Carrillo
Agricultura, ganadería y pesca	19.491	1.590	Actividades inmobiliarias	1.154	208
Minas y canteras	622	59	Profesionales, científicas y técnicas	1.565	122
Industrias manufactureras	7.419	987	Administrativas y servicio apoyo	4.699	829
Suministro electricidad	2.912	78	Administración	5.304	361

y gas			pública		
Suministro de agua	880	73	Enseñanza	8.908	778
Construcción	6.977	868	Salud humana	4.293	313
Comercio y reparación vehículos	17.612	1.529	Artísticas y recreativas	1.525	227
Transporte y almacenamiento	4.190	469	Otras actividades de servicio	2.255	229
Alojamiento y servicio de comida	12.096	2.566	Hogares calidad empleadores	5.248	484
Información y comunicación	780	71	Organización extra- territoriales	11	-
Financieras y de seguros	1.518	91			

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, según el censo del 2011

Según información de la página oficial de la Municipalidad de Carrillo (2013), otro elemento de este entorno que influye directamente en las finanzas municipales y en su gestión es el comportamiento de la tasa básica pasiva; esto debido a que esta corporación es usuaria del servicio de crédito destinado para desarrollo de obras públicas en un banco del Sistema Bancario Nacional. Por tal motivo cualquier cambio de tasa podría repercutir positivamente si aquella tiende a la baja, o negativamente si es lo contrario.

Carrillo presenta una tasa de ocupación de 43,9, una tasa de desempleo abierto de 5,6, una tasa neta de participación de 46,5 y 53,5% de población económicamente inactiva. A su vez, según los indicadores de la incidencia de la pobreza el cantón tiene: una brecha de pobreza de 11,58; severidad de la pobreza de 6,11, y un índice de Gini de 52,9.

### **1.1.7. Aspectos tecnológicos**

La tecnología es uno de los campos que han venido evolucionando y cambiando la manera de hacer negocios en el cantón. Esto es positivo porque para que una empresa sea exitosa debe adaptarse a estos cambios e insertarse en la “era tecnológica” del ser humano moderno.

Claro está que el restaurante La Marina debe utilizar las herramientas tecnológicas necesarias en sus operaciones y mercadear sus servicios. Para este caso el país cuenta con facilidades de acceso a todo tipo de tecnología, como dispositivos móviles, internet, maquinaria y demás herramientas útiles para estar actualizados en el contexto de la tecnología empresarial.

### **1.1.8. Aspectos políticos y legales**

Esta empresa claramente debe ser estrictamente obediente con el Ministerio de Hacienda. Debe cancelar los impuestos respectivos cada mes conforme al siguiente criterio:

Deben tributar las personas físicas que generan ingresos por prestación de servicios, transacciones y todo tipo de negocios; las empresas lucrativas y los consumidores al efectuar sus compras. Impuesto de renta: Aplica a las personas físicas y jurídicas que generan ingresos procedentes de actividades empresariales, inversiones de capital y bienes inmuebles. Impuesto de venta: Es el tributo que paga el consumidor por la compra de bienes y servicios. (Gobierno Digital, 2015, prf-2).

También, al tratarse de un restaurante y de manipulación de alimentos debe cumplir con lo que dicte el Ministerio de Salud, así como con el pago de derechos en la municipalidad correspondiente.

Costa Rica, en general, a pesar de contar con impuestos más altos que en otras regiones, mantiene estabilidad política, lo cual es muy importante para el establecimiento de negocios. También tiene buenas relaciones en el nivel internacional y con el transcurso de los años ha abierto el comercio mediante tratados de libre comercio que disminuyen las barreras para negociar entre países, lo cual es beneficioso para la economía.

#### **1.1.9. Entorno ambiental**

En lo que respecta al entorno ambiental, el factor que más afecta a las empresas en la zona de Guanacaste, en general, es la escasez de agua, porque esto influye en los altos precios de los servicios públicos, vitales para el funcionamiento de la empresa, como se alude en el siguiente comentario:

Según Vargas (2013) en un estudio realizado a la Región Chorotega, el problema en torno al agua en la provincia se debe a que los acuíferos son muy pequeños y fáciles de contaminar, sucede a causa del desarrollo turístico, los grandes complejos turísticos con los campos de golf, jardines, que requieran el consumo del suministro diariamente. (Una mirada socio-económica de Guanacaste y su gente, Parra, p. 20).

El problema que afecta actualmente a toda la región de Guanacaste por supuesto que afecta también a la empresa en análisis. En el caso de Sardinal se debe considerar la

situación actual con respecto a las especies marinas que son el insumo principal de este restaurante, las cuales se han visto afectadas con prácticas nocivas para el ambiente.

### **3.1. Perspectivas teóricas**

En procura de una mejor comprensión, seguidamente se presenta una perspectiva teórica con una serie de conceptos que se consideran aplicables a la temática de esta investigación, conceptos que serán abordados mediante un enfoque académico. Se busca que esta perspectiva permita una interpretación acertada y un mejor entendimiento de la información generada en esta investigación.

#### **1.2.1. Mercado**

Un concepto importante que es indispensable entender en la presente investigación es el de mercado. Talaya (2008) define mercado como: “personas u organizaciones actuales o potenciales que tienen necesidad o deseo de bienes o servicios, y disponen de los recursos y poseen capacidad para adquirirlos” (p.88).

De acuerdo con lo que menciona Talaya, el mercado puede entenderse como todas aquellas personas o empresas interesadas en obtener algún bien o servicio que demandan y por el que pueden pagar. Pueden ser clientes actuales de la empresa o potenciales con capacidad de efectuar alguna compra futura en ella.

#### **1.2.2. Posicionamiento**

Es necesario que las empresas se logren posicionar en el mercado. Para una mejor comprensión del término, Esteban Talaya & Mondejar Jiménez (2013) definen posicionamiento como:

La acción de diseñar la oferta y la imagen de un producto o marca con el objetivo de ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores. El posicionamiento es la forma de diferenciarse en la mente de los clientes objetivo. (Esteban Talaya & Mondejar Jiménez, 2013, p.198)

Como indica el autor de la cita anterior, posicionamiento es lograr que las personas ubiquen el producto, servicio, nombre o marca de la empresa en sus mentes, en un lugar preferencial, de manera que ese nombre o palabra sea la primera que se viene a su mente cuando necesite comprar el producto o servicio que necesita y que la empresa ofrece, y no elija al de la competencia. El propósito es lograr que la empresa se diferencie de las demás en la mente de los consumidores.

### **1.2.3. Modelo de Porter**

El modelo de Porter considera cinco fuerzas cuyo fin primordial es diagnosticar las principales presiones competitivas que tales fuerzas ejercen o que repercuten en una empresa en su desarrollo y fluctuación en el mercado.

Juan Ventura (2008) define el modelo de Porter como:

(...) El modelo que considera cinco fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo de una industria: las barreras de entrada, la rivalidad entre las empresas instaladas, la amenaza de los productos sustitutos y finalmente, el poder de negociación entre las empresas instaladas y los suministradores de factores productivos y el poder de negociación entre las empresas instaladas y los compradores de sus productos (p.138).

Estas cinco fuerzas afectan directamente la rentabilidad de la empresa si no se tiene un manejo adecuado y de anticipación a cada una, por lo cual es primordial proceder a evaluar y analizar cada variable con el fin de establecer las posibles estrategias y acciones por ejecutar para hacerles frente a cada una de ellas, además de prever la dinámica del mercado.

Es importante aclarar que estas fuerzas competitivas no se comportan de igual manera en todas las empresas, de ahí la importancia de que cada empresa realice su propio análisis. Por lo tanto, se procede a continuación a detallar de forma general cuál es la aplicación de ellas que se hace en las empresas.

#### **1.2.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes**

Toda empresa nace y continúa viva gracias a la presencia de compradores o clientes fieles a la oferta de servicios o productos como tales que son lanzados al mercado, por lo cual si una empresa no cuenta con un amplio número de personas que adquieran la categoría que ofrece, esta tenderá a presentar una rentabilidad baja y con ello los índices financieros y demás mostrarán el fracaso.

Así mismo, el poder que estos clientes adquieran a la hora de proceder a la compra y adquisición del servicio es primordial. Compradores con altos niveles de ingresos económicos tenderán a su compra sin importar el precio o valor del servicio. En el caso contrario, si estos son de bajos recursos económicos se limitarán a su adquisición y llegarán al punto de buscar otras opciones en la competencia. Con ello causarán los efectos del caso en el precio y la demanda.

Ante una elevada oferta de servicios de comida y afines los compradores tenderán a adquirir aquellos que muestren una mayor calidad, valor agregado y un precio en función de estas cualidades.

Tal y como lo muestra la ley de la demanda en el mercado, ante una oferta que supere la demanda el efecto que ejercen los compradores produce una baja del valor y el precio del servicio o producto.

En relación con esto Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) exponen:

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. (p. 67).

De eso dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la empresa. El éxito consiste en saber enfocarse en una actividad de diferenciación ante el cliente por calidad, precio y valor agregado, en ser percibidos como diferentes ante la competencia y con ello mitigar los efectos que genera el poder de los compradores.

### **1.2.3.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

El poder y la gestión de mando que desarrollen los principales proveedores o vendedores directos para la empresa repercuten en sus áreas administrativa, operativa y

financiera. Es por ello que el proceso de negociar con proveedores debe ser muy cauteloso para elegirlos bien.

Al respecto Thompson (2012) expone:

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. (p. 64).

El que una empresa negocie y cuente con proveedores de calidad y bien seleccionados, y que dentro de su industria se distingan por suministrar la materia prima, los recursos y demás a un precio considerable y de alta calidad, se traduce para la empresa en eficiencia y eficacia en los procesos de la cadena de producción y a su vez de valor.

#### **1.2.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios se caracterizan por ser muy dinámicas y cambiantes a través del tiempo y el espacio, por lo cual se encuentran sujetas e influenciadas por el cambio del entorno, el mercado y los procesos macroeconómicos; así mismo por la presencia y el ingreso constante de nuevas empresas con el mismo enfoque e igual categoría a la cual corresponde la presente empresa.

Ante ello, aquella empresa que no analice cuáles son las amenazas de nuevos competidores se ve susceptible y expuesta ante las repercusiones que esta fuerza le genere.

Al respecto Thompson (2012) considera:

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso. (p. 59).

Por eso la empresa debe crear estrategias, acciones y pautas enfocadas en prever y proyectar cómo desenvolverse de manera acertada y diferenciada ante el mercado, y con ello siempre estar un paso adelante frente al posible ingreso de competidores y demás.

#### **1.2.3.4. Amenaza de productos sustitutos**

Las empresas pueden contar con que alguna otra podrá innovar y crear un nuevo servicio diferenciado desconocido hasta el momento que incluya categorías nuevas, presentación diferente o un enfoque diferenciado para cierto tipo de clientes.

El hecho de que en un mercado se dé la presencia de productos sustitutos tiene una amplia repercusión e impacto en las actividades operativas, financieras y administrativas internas de la empresa, ya que en gran medida provocará que los consumidores busquen precisamente las nuevas opciones de productos o servicios sustitutos: “Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las

acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos”. (Thompson *et al* 2012, p.63).

Es por eso que el comprador decide cuál servicio buscar y adquirir y valora cuál se encuentra mejor definido o tiene mayor calidad, valor agregado, y genera una perspectiva ante el cliente.

#### **1.2.3.5. Rivalidad entre competidores**

Una de las fuerzas que mayor repercusión tienen en el mercado y en las empresas es la que genera la presencia de competidores dentro de una misma industria.

Si está presente un gran número de empresas afines a la misma industria y línea de servicios la gestión y el desenvolvimiento dentro de este mercado tenderán a ser más complejos, más dinámicos. Con ello cada empresa mostrará su máximo nivel de excelencia, la aplicación de estrategias y el uso de tácticas administrativas en aras de captar la mayor cantidad posible de compradores. Al respecto Thompson (2012) afirma:

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. (p. 54).

#### **1.2.4. Estrategias genéricas de Porter**

Existen diferentes tipos de estrategias que se pueden proponer para buscar el surgimiento de una empresa. Entre las de Porter se encuentran tres: la de diferenciación, la liderazgo en costos y la de enfoque.

Cuando se trata de diferenciación se hace alusión a un producto que el consumidor considera diferente y en que el precio no es tan influyente en la decisión de compra, mientras que el liderazgo en costos implica tener un bien o servicio a un precio más bajo que el de la mayoría del mercado. Finalmente, la estrategia de enfoque puede dirigirse a un segmento específico según le convenga, como se expresa a continuación:

Una empresa que adopta una estrategia de enfoque se concentra en específico en un mercado regional, línea de producto o grupo de compradores. Esta estrategia puede tener un enfoque de diferenciación, en el que la empresa distingue sus productos en el enfoque de mercado o un enfoque de liderazgo en costos, en el que la empresa fabrica y vende sus productos a un costo bajo en el mercado de enfoque. (Griffin, R., 2011, p. 245)

Es decir, esta última estrategia se centra en un segmento de la población según sus características y no en toda la industria, como sí se hace con la estrategia de diferenciación o de liderazgo en costos.

#### **1.2.5. Entorno general**

El entorno general en el que se desenvuelve una organización es de suma importancia, por lo que es necesario conocer dicho aspecto el cual, según Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer (2014):

...está compuesto por todos aquellos factores que, siendo externos a una empresa tienen o pueden llegar a tener una incidencia sobre sus resultados, un aspecto importante es que la empresa no controla los factores del entorno porque no están en su ámbito interno. (p.94).

Como se planteó anteriormente, hay factores que la empresa no puede controlar; sin embargo, es determinante que la organización los conozca para saber cómo actuar en el mercado, pues conocer el entorno en el cual se desenvuelve le permite estar alerta a la hora de tomar decisiones.

### **1.2.6. Comercialización**

La comercialización del bien o servicio se define como la decisión tanto de comprar como de colocar o vender un producto en el mercado deseado. Ante esto resulta indispensable una correcta promoción, entendida esta como la herramienta utilizada por la organización para informar, persuadir y advertir a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión o en su respuesta a este.

La comercialización es una variable de peso dentro del marco estratégico de una empresa. Barbagallo (2005) considera que el término comercialización se da “en toda producción, el único fin y propósito es el consumo; y el interés del productor debiera atenderse solamente hasta donde sea preciso para la promoción del consumidor”. (p.4).

En la cita anterior queda de manifiesto la importancia que juega el papel de la comercialización y lo que ello conlleva dentro del marco estratégico de la empresa. La comercialización está presente en todo aquello cuyo fin sea el consumo. A su vez esto

trae consigo una responsabilidad importante: el estudio del mercado e identificación de los posibles clientes.

Hay que ser precisos y saber a qué tipo de consumidor o cliente irá dirigido el producto para, con base en esa información, plantear las estrategias necesarias para lograr captar la atención de esas personas, con el propósito principal de que el cliente se lleve lo que anda buscando y, además, obtenga beneficios de los productos o servicios ofrecidos.

### **1.2.7. Estrategia de comercialización**

Para que la empresa pueda llegar al público meta y logre posicionarse debe seguir una estrategia de comercialización clara, que abarque ciertos aspectos, como lo menciona Ibarra (2004):

Abarca diferentes aspectos, como lo son la imagen empresarial o corporativa, el sistema de información con el cliente y el proceso de venta. Este último aspecto es primordial porque, aunque estén bien efectuados los pasos anteriores, la venta aún no está asegurada, pues la facturación estará en función de cómo llegue informado el cliente (p. 95).

Por lo tanto, una estrategia de comercialización involucra a la empresa como un todo, desde fortalecer la imagen que proyecta hasta sus relaciones con los clientes; es decir, una estrategia de comercialización eficiente no debe centrarse únicamente en el producto ofrecido, sino que debe ir más allá, y permitirle a la empresa mejorar la forma en que su entorno la percibe.

### **1.2.8. Administración estratégica**

La administración estratégica es un proceso en el que un negocio debe desarrollar estrategias para alcanzar objetivos y metas propuestos, las cuales son importantes en el funcionamiento de la empresa. Algunos autores han expuesto el concepto de administración para su mejor entendimiento.

De esa manera, de acuerdo con Chiavenato (2002), “la administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar los objetivos y lograr excelente desempeño)” (p.7).

De lo anterior se deduce que la administración no solo coordina la actividad de trabajo de toda la organización sino que está involucrada en el cumplimiento de los objetivos. Es decir, la dirección tiene la responsabilidad de integrar la organización en su totalidad, tanto el factor humano como la estructura material y financiera de la empresa; sin embargo, la administración debe ir acompañada de una estrategia que le permita a la organización competir en el mercado y lograr un posicionamiento en él.

Siendo el de la estrategia un concepto esencial de la administración, Chiavenato (2002) la define como “un plan amplio y genérico desarrollado para conducir la organización a la consecución de sus objetivos a largo plazo” (p. 324).

Una vez aclarados los conceptos se puede afirmar que la administración estratégica es un plan que ayuda en el proceso de planeación, organización, dirección y control de

la organización, que orienta los recursos al cumplimiento de los objetivos propuestos en el largo plazo de manera eficaz.

### **1.2.9. Procedimientos administrativos**

Una empresa que desea tener éxito debe coordinar muy bien las actividades mediante procedimientos administrativos. Para tener claro dicho concepto Chiavenato (2002) indica que el proceso administrativo es un “conjunto y las secuencias de las funciones administrativas” (p. 16).

Lo que explica el autor se complementa con los conceptos anteriormente descritos de administración en los que la califica como el proceso mismo de las funciones que tiene que dirigir con base en objetivos de la organización. Entonces se puede decir que el proceso administrativo es una secuencia sistemática de las funciones para realizar las tareas o actividades, enfocado en el administrador, que se compromete continuamente con actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos deseados.

### **1.2.10. Estructura organizacional**

Una estructura organizacional es aquella en la que se da una jerarquía de roles, es decir, cuando queda claro el papel de cada colaborador en una organización. El fin de esta es lograr que cada uno trabaje de forma óptima para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Toda organización debe contar con una estructura organizacional la cual, según Stephen y Robbins (2005), es “la distribución formal de los empleos de una organización” (p.234). Es decir, que con ella se identifica el talento humano y se hace

una departamentalización, pero esta se puede estructurar de dos formas, una formal y otra informal.

#### **1.2.10.1. Estructura formal**

Como se mencionaba en el párrafo anterior, las empresas buscan estructurar su organización mediante la jerarquización de puestos. Para ello, una de las formas es la estructura formal que Koonzt y Cannice (2008) clasifican como “la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada” (p.205).

Se puede decir que la estructura formal es la estructura organizacional en la cual las empresas definen los roles que cada miembro de la empresa desempeñará. Así se tiene toda una estructura claramente definida.

#### **1.2.10.2. Estructura informal**

Una estructura informal es aquella en la cual la jerarquización de puestos no está debidamente plasmada en papel. Cada uno sabe qué le corresponde hacer, pero no se encuentra formalmente establecida.

Según Koonzt,y Cannice (2008) la definen como “una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (p. 206). En resumen, la estructura es formal cuando una organización está formada bajo puestos establecidos y definidos, mientras que en la organización informal no está definida de esa manera, o sea, que surge de forma espontánea cuando las personas colaboran entre sí, que es el caso del restaurante La Mariana, que no cuenta con una estructura formal.

### 1.2.10.3. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se define como el nivel de conformidad de una persona cuando realiza la compra de un bien o servicio. Lo más lógico es que las empresas busquen la mayor satisfacción posible en los clientes para que vuelvan a comprar en su establecimiento.

Dolors (2004) explica el concepto de satisfacción del cliente desde la perspectiva de los autores Oviler y Fornell, citados por él en el libro **De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente**:

Desde la perspectiva de la transacción específica, la satisfacción del cliente es vista como un juicio evaluativo post-elección de un acontecimiento de compra específico. En comparación, la satisfacción del cliente acumulativo es una evaluación global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante un tiempo. (p. 26).

Es importante el punto en el que el autor se refiere a los dos tipos de perspectivas de la satisfacción del cliente. Mediante la transacción específica del nivel de satisfacción se podrá conocer la impresión de esa primera vez. Muchos de los clientes visitan una empresa por primera vez y es primordial conocer esa impresión, ya que de eso dependerá que esos clientes se conviertan en clientes frecuentes. Por otro lado, la satisfacción del cliente acumulativa permitirá conocer una opinión más global porque son personas que ya conocen la organización por ser clientes que la visitan con frecuencia; por ende, su opinión podría incluir aspectos que no se observan en la primera vez.

### 1.2.11. *Marketing* de servicios

El *marketing* de servicios es un punto necesario de desarrollar en la investigación debido a que la empresa en estudio se dedica a la comercialización de un servicio, el servicio de restaurante. Y para una mejor comprensión del concepto de *marketing* de servicios resulta indispensable conocer su definición. Saldaña Espinosa & Cervantes Aldana (2000) definen *marketing* de servicios como:

... sistema de acción, la mercadotecnia de servicios busca la mejor manera de satisfacer las necesidades mediante el intercambio de un satisfactor intangible por otro valor generalmente tangible en forma mutuamente benéfica.

Como sistema de pensamiento, estudia los métodos eficaces para entablar la relación entre quien está dispuesto a prestar el servicio a quien lo necesita, facilita el mutuo conocimiento de las condiciones del servicio y busca la eficacia para hacerlo llegar al usuario en la forma, cantidad, calidad y oportunidad que requiere y a un precio convenido (p.76).

Como indica la cita anteriormente planteada, el *marketing* de servicios es una estrategia que pretende buscar la mejor forma de satisfacer las necesidades de los consumidores, al ofrecer un servicio intangible a cambio de un valor tangible que el consumidor pueda percibir; por ejemplo ofrecer un servicio de restaurante al cliente, en el cual el cliente podrá satisfacer su necesidad de hambre si come productos tangibles.

Esta estrategia es un conjunto de variables que permiten entablar una relación entre el cliente y la empresa que ofrece el servicio, buscando la satisfacción del cliente. El *marketing* de servicios pretende entablar la relación entre quien está dispuesto a prestar el servicio y quien lo necesita, lo cual facilita el mutuo conocimiento de las condiciones

del servicio y busca la eficacia para hacerlo llegar al usuario en la forma, cantidad, calidad y oportunidad que requiere a un precio convenido.

#### **1.2.12. Control de inventarios**

El manejo o control de inventarios que hagan las empresas puede ayudar a su mejor operación, por lo que se debe comprender en qué consiste el control de inventarios el cual, según Zapata Cortés, J. (2014) se explica así: “El control de inventarios busca mantener disponible los productos que se requieren para la empresa y para los clientes, por lo que implica la coordinación de las áreas de compras, manufactura distribución”. (Zapata Cortés, 2014)

Se puede entender, según el autor, que el control de inventarios es mantener la coordinación de las áreas que se relacionan con el inventario, como son compras, manufactura y distribución, para mantener siempre disponible el inventario que la empresa requiere y que no se den los faltantes de inventario, lo cual hace posible que la empresa opere con normalidad y no vean afectadas sus labores por escasez de producto.

## CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

## **2.1. Aspectos generales de la empresa**

A continuación se presentan los aspectos generales de la pyme llamada restaurante La Marina.

### **2.1.1. Reseña histórica del restaurante La Marina**

El restaurante La Marina surge por una necesidad del propietario de buscar un ingreso extra para enfrentar una deuda adquirida aproximadamente cinco años atrás, cuando el señor Óscar Hernández, propietario del restaurante, decidió buscar financiamiento para invertir en inmuebles. Construyó dos casas para alquilar con las cuales tendría ese ingreso extra, aparte del salario que recibía por laborar como profesor de ciencias básicas.

Todo parecía funcionar bien pero con la crisis económica de ese momento se empezó a generar el problema de que las casas no se alquilaban, lo que trajo consigo más problemas, como falta de liquidez del dueño para poder ir cancelando el crédito obtenido para la construcción de las casas, ya que no se estaba percibiendo el dinero extra que él pretendía debido a la baja demanda de alquileres. Esto llevó a don Óscar a buscar otras ideas para atender la deuda, por lo que optó por iniciar un negocio de venta de mariscos y pescado en el mismo lugar en donde tiene las casas (la pescadería La Marina).

El negocio lo inició con la venta a lugareños y seguidamente pudo formar una alianza con algunos hoteles de la zona, lo que incrementó sus ingresos; sin embargo, el periodo de pago de los hoteles era muy largo y no obtenía tan pronto el dinero como

para reinvertir en mercadería, por lo que optó por eliminar el crédito a esas personas y quedarse con los clientes de contado, como eran minisúperes, pulperías y campamentos agrícolas con los que ya tenía relaciones de compra de mercadería.

La pescadería le ayudó a estabilizar un poco el pago del préstamo por cuatro años pero el dinero no era suficiente, y en su necesidad de buscar ingresos para hacerles frente a las deudas adquiridas don Oscar ideó vender ceviche en la pescadería y tuvo una gran respuesta a este producto. Fue cuando le nació la idea de transformar la pescadería en un restaurante. Es cuando pone en marcha esta nueva posibilidad de negocio y en octubre del 2015 el restaurante La Marina abre sus puertas.

Actualmente el restaurante La Marina se encuentra constituido por un total de cinco colaboradores, distribuidos en función del área, el cargo y las funciones propias de un restaurante, de tal forma que tres de los colaboradores trabajan en la parte de la cocina y dos en el área de salón en funciones de servicio y atención del cliente.

El restaurante La Marina posee estructura y espacio físico destinado a la prestación del servicio y a la venta de platillos de pescados y mariscos a sus clientes, conformado y equipado para confortabilidad, seguridad y satisfacción de esos clientes, en un pequeño espacio que cuenta con una capacidad instalada para 30 personas en su máximo nivel en tiempo operativo y de funcionamiento.

### **2.1.2. Descripción de la empresa y modelo de negocio**

El restaurante La Marina corresponde al modelo de empresa del sector de la gastronomía. Es un pequeño restaurante dedicado a la venta de comidas y platillos a

base de mariscos y pescado. Está catalogado como microempresa, de las comúnmente conocidas en el entorno y el mercado como pymes, que han proliferado y se han acentuado en el cantón de Carrillo de Guanacaste, en este caso en el distrito de Sardinal.

Tuvo sus orígenes como pequeña empresa dedicada a la venta de pescado y productos afines, es decir, como una pescadería. Actualmente, con su reestructuración y el lanzamiento al mercado como restaurante bajo el nombre de La Marina, se proyecta hacia un segmento de mercado de mayor exigencia en términos de calidad y eficiencia y dirigido a personas con un paladar más exigente.

En la actualidad el restaurante se dedica a la venta de comida cuyos principales ingredientes y mejores elemento son los mariscos y productos marinos, con los que ofrece una amplia gama de platillos. Esta pequeña empresa se ha instalado en Sardinal bajo la pretensión de constituirse en uno de los principales negocios reconocidos y posicionados propiamente en el segmento de mercado gastronómico del consumo de mariscos.

El restaurante se encuentra legalmente registrado como persona física bajo el régimen tradicional en el Ministerio de Hacienda. Con respecto a la estructura administrativa y su organización, además del modelo de negocio empleado se notan deficiencias en cuanto a planificación, control, documentación de las funciones, estrategias y modelo por seguir.

Desde el punto de vista organizacional la empresa posee la siguiente estructura:

El propietario del restaurante es el que funge como administrador, para lo que cuenta con una asistente administrativa que también labora como salonera.

En la Dirección se toman las decisiones con base en la opinión de sus colaboradores. La contabilidad se lleva bajo la modalidad de *outsourcing*.

La estructura organizacional con la que cuenta actualmente la empresa corresponde a recurso humano capacitado. Reúne y cumple con los requisitos legales mínimos establecidos para locales y comercios y con personal dedicado a la venta de comida, que es personal propio de la zona.

En lo referente a la parte administrativa organizacional y su modelo de negocios el restaurante La Marina denota que, básicamente, no existe un modelo real o enfoque administrativo que contemple pautas, estrategias, mecanismos, acciones y políticas por seguir.

Actualmente esta empresa se administra y se guía de forma empírica no estructurada ni esquematizada. No cuenta con un modelo previamente estructurado ni planificado que le garantice un funcionamiento adecuado que le asegure un desenvolvimiento acertado ante los posibles cambios y tendencias que el entorno pueda originar, o pronosticar alguna eventual circunstancia y prepararse para ello.

### 2.1.3. Productos y servicios ofrecidos

Los productos que se ofrecen en el restaurante son entradas, platos fuertes, postres y refrescos tanto naturales como gaseosos, como se detalla a continuación:

- ✓ Entradas. El restaurante La Marina ofrece las siguientes entradas en su menú: Ceviche de camarón, pescado, aros de calamar empanizados, camarones al ajillo, dedos de pescado, frijoles molidos con patacones y órdenes de papas o patacones.
- ✓ Platos fuertes. Los siguientes son algunos de los platos fuertes que se ofrecen en el menú: sopa de mariscos, crema de mariscos, arroz con camarones, arroz con aros de calamar, arroz con mariscos, arroz de la casa, pargo entero, filetes de pescado empanizados o en algún tipo de salsa (según el gusto del cliente), mariscada a la mantequilla, aros de calamar al ajillo, camarones jumbo empanizados, espaguetis con camarones o marisco.
- ✓ Postres. Los postres que se ofrecen en el restaurante son variados y cambian cada semana dado que se compran solo para ofrecerle una alternativa extra al cliente.
- ✓ Bebidas. Las bebidas son el acompañamiento directo de toda comida. En este restaurante se ofrecen bebidas naturales según la temporada y gaseosas. Cabe mencionar que en el menú no se contemplan las bebidas alcohólicas.

En general, el menú del restaurante La Marina es un poco reducido; pero se ofrece la opción de preparar cualquier otro platillo que el cliente desee y que no se encuentre en

el menú, siempre y cuando sea a base de mariscos o pescado y se cuente con los ingredientes necesarios.

En cuanto al servicio ofrecido en el restaurante La Marina, la joven Andreina Torres es la encargada de la atención al cliente la mayoría de las veces. Ella se encarga de llevar el menú, tomar el pedido y servir los platillos y bebidas. Cabe mencionar que en esta empresa este servicio tiene mucho por mejorar, ya que se sabe que el éxito del restaurante no solo dependerá de lo “buena” que estuvo la comida sino también de la calidad del servicio ofrecido. Dado que los tiempos de espera son largos, por lo cual el comensal tiende a aburrirse, otro aspecto importante es que pequeños detalles, como preguntarle al cliente si está a gusto o si desea algo más, lo harán sentirse más satisfecho, y en estos aspectos el restaurante La Marina le queda debiendo al cliente.

#### **2.1.4. Ubicación de la empresa**

El restaurante La Marina se encuentra ubicado propiamente en el cantón de Carillo, distrito de Sardinal, que forman parte de la provincia de Guanacaste.

Tiene una ubicación estratégica desde el punto de vista geográfico, ya que se encuentra posicionado en una zona de paso, en una porción geográfica de alta visitación turística en la cual se desarrollan actividades económicas ligadas con el turismo y la actividad agrícola.

De esa forma esa ubicación le confiere al restaurante una condición y categoría de beneficio y ventaja, al poder ser explotado de forma planificada que, ligada a un modelo

de desarrollo administrativo y organizacional, se torne en garante de un excelente posicionamiento de esta empresa en el mercado y así obtenga una mejor rentabilidad.

### **2.1.5. Aspectos estratégicos de la empresa**

Actualmente el restaurante La Marina, como empresa, muestra ciertas carencias de nivel organizacional-administrativo y estratégico, pese a que ha estado en operación desde hace más de un año.

Su administración ha venido siendo de manera empírica, dado que atenderla no es la principal labor a la que se dedica su propietario. Debido a esto el restaurante no sigue estrategias específicas ni plasmadas en papel, pero sí se aplican de forma empírica. Por ello en lo estratégico se formulan propuestas con base en las ideas e intenciones del propietario y con el aporte que se puede dar para definir las con claridad.

#### **2.1.5.1. Misión**

El restaurante La Marina carece de una misión definida lo que le genera dificultades al no tenerse una idea clara de la razón por la cual la empresa existe. Además, sus colaboradores pueden sentirse menos apegados a la organización pues no conocen la misión de la empresa en la que trabajan.

Por ese motivo es importante formular una misión para el restaurante La Marina con el fin de que tenga clara la razón por la que fue creada y para que sus colaboradores se identifiquen con ella y puedan ayudar a que dicha misión se cumpla.

### **2.1.5.2. Visión**

En este negocio tampoco se ha establecido una visión debido a que el propietario no le ha dado importancia a este punto y todo lo va realizando de manera informal; sin embargo, es necesario que se fije el rumbo por el que se debe seguir.

### **2.1.5.3. Objetivos de la empresa**

El restaurante La Marina carece de objetivos claramente definidos, aunque su dueño ha dicho que su objetivo primordial es contar con uno de los restaurantes de mariscos más reconocidos de la zona de Sardinal y sus alrededores. No obstante, este objetivo es desconocido por todo el equipo de trabajo, puesto que algunos de los colaboradores comentan que nunca se les ha llamado a reunirse para conocer el objetivo de la empresa.

### **2.1.5.4. Valores de la empresa**

Para el restaurante La Marina y para cualquier organización es indispensable que en el entorno en el que se desenvuelve se practiquen ciertos valores; pero para este negocio estos no se han definido claramente, por lo cual los colaboradores han optado por practicar los suyos.

## **2.2. Mercadeo**

El restaurante La Marina no cuenta con un departamento de mercadeo por lo cual todas las funciones propias de esta sección de la empresa están a cargo del administrador y dueño del negocio.

Los pequeños negocios difícilmente inician sus operaciones pensando en una empresa separada por departamentos; esto debido a cuestiones presupuestarias y,

además, porque el tamaño del negocio no lo permite. En un pequeño negocio las funciones departamentales puede asumirlas una sola persona junto con algún otro acompañante que tenga conocimientos generales de la gestión de negocios. Este es el caso del restaurante La Marina, cuyas funciones administrativas generales están a cargo del dueño y su acompañante, que ha venido ocupando el puesto de subgerente.

Pese a las facilidades que se dan hoy en día con los medios o instrumentos electrónicos y con todo su entorno social y tecnológico, con todas sus novedades, en este negocio no son explotadas. Cuando para efectos de esta investigación se asistió por primera vez al negocio este se encontraba al margen de todas estas herramientas a pesar de que hoy en día juegan un papel muy importante en las estrategias de *marketing*, tanto de los pequeños negocios como de las grandes corporaciones.

### **2.2.1. Mezcla de *marketing***

En este apartado se aborda el diagnóstico de la mezcla de *marketing* presente en el restaurante La Marina:

#### **2.2.1.1. Precio**

En el caso del restaurante La Marina el costo real de sus platillos es desconocido, lo cual es un problema ya que no se sabe en qué punto de sus costos hay ganancias o pérdidas, lo que dificulta poner en práctica movilizaciones de los precios hacia la baja, en el caso de que la competencia decida bajarlos. En pocas palabras, los precios de los productos de este restaurante están basados en estimaciones subjetivas, dado que no hay nada que sustente que en ese punto se están generando ganancias y, aunque se

estuvieran generando, es importante llevar un conteo exacto de los costos. Eso le permite a la empresa tener más maniobrabilidad de los precios en caso de ser necesario.

#### **2.2.1.2. Producto / servicio**

Este es un restaurante cuya especialidad son los mariscos, sus platillos, que se caracterizan por su presentación y sabor respecto a los de su competencia. Sus platillos son frescos debido a la cercanía que se tiene con la costa. Eso constituye una gran ventaja que le permite siempre al negocio tener materia prima fresca para la preparación de los alimentos. Los platillos son, por ejemplo, deliciosos ceviches, diferentes tipos de arroz con sus acompañamientos, ya sea pescado entero o mariscos; sopa de mariscos, entre otros.

A su vez, cabe destacar que dentro del servicio se está atento constantemente a la limpieza del piso y de las mesas. Una vez que se levantan los clientes, inmediatamente se limpian las mesas y se recogen los utensilios utilizados, así como los restos de comida o la suciedad que hayan dejado las personas con los zapatos. El restaurante le da prioridad al aseo y eso causa una muy buena impresión en los clientes. Además, eso contribuye a la eficiencia en la atención, dado que cuando ingresa una nueva persona ya la mesa está limpia y ordenada.

Todo esto, en su conjunto, son las realidades en cuanto al producto y el servicio encontradas en el restaurante La Marina. Hay que destacar que un restaurante no solo resalta por el sabor auténtico de sus platillos sino que eso debe ir acompañado de un buen trato que genere experiencias inolvidables. De otra forma no habrá éxito porque el cliente no volverá si no se le trata bien.

Finalmente, pero no menos importante, está la experiencia postventa, que es aquella en la que el cliente evalúa el trato de la empresa posteriormente a la compra. En muchos casos podría hablarse de las garantías y del nivel de respuesta en caso de dudas o críticas. Por eso es importante que en este caso la empresa tome muy en cuenta los comentarios tanto positivos como negativos acerca de los platillos o el servicio, para que el cliente se sienta satisfecho y a gusto con la compra.

### **2.2.1.3. Plaza o distribución**

En el caso del restaurante La Marina este se encuentra camino a Playas del Coco, en un lugar muy transitado por turistas nacionales y extranjeros, muy concurrido especialmente en temporada alta. Los principales proveedores del restaurante La Marina son los pescadores de la zona, porque su localización le facilita el acceso a materia prima fresca a un precio más cómodo, pues puede ahorrarse el costo de los fletes.

Añadido a eso, es el primer restaurante de mariscos con el que se topan quienes se dirigen a Playas del Coco, lo que le permite ser esa primera posibilidad de elección. Los restaurantes de mariscos más cercanos se encuentran propiamente en Playas del Coco y eso le da al restaurante La Marina la ventaja de hacerse de una buena porción del mercado al no tener competencia relativamente cerca.

El punto en el que está el restaurante no les permite a todas las personas el acceso a él, pero la mayoría de sus clientes utilizan vehículo y muchos de ellos pasan por ahí cuando van camino a la playa. Posteriormente repiten la visita, pero en esas ocasiones lo hacen con el único fin de visitar el restaurante.

Es importante hacer hincapié en cómo son las instalaciones. El restaurante es pequeño pero eso no es una dificultad; por el contrario, podría convertirse en una ventaja si se trabaja en crear el entorno adecuado, que provoque sensaciones agradables en el cliente mientras este espera por su platillo. Al ser un restaurante, es importante estimular a los clientes con los olores de la cocina o con algún otro olor agradable. Sin embargo, los olores dentro del restaurante no son los deseables y se considera que en un futuro cercano podrían afectar la estancia de los clientes en el lugar. Añadido a eso también se debe mejorar en aspectos como los colores y el ambiente musical, pues todo esto es fundamental en la decisión de compra de las personas. La conjunción adecuada de estos elementos puede marcar la diferencia en la elección del cliente y finalmente en su decisión de establecer o no una relación con el restaurante.

#### **2.2.1.4. Promoción**

Poniendo en contexto la realidad del restaurante La Marina no se aleja de la realidad de las demás pymes o pequeños negocios, a diferencia de las grandes empresas que destinan parte de su presupuesto al mercadeo. Viéndolo como una inversión que rendirá sus frutos en el corto plazo, la realidad de las pymes es otra, puesto que al tener un presupuesto limitado se ven obligadas a priorizar y destinar sus recursos a cuestiones de un carácter más operativo.

No obstante, hoy en día hay muchas opciones gratuitas, de bajo costo y de mucho alcance, por ejemplo las redes sociales. A pesar de que esta herramienta tiene sus pros y sus contras, bajo una buena gestión estratégica puede darle un gran impulso al negocio.

Ahora, hablando propiamente de La Marina, en esta empresa no se aprovecha el potencial que ofrecen estas opciones en el crecimiento del negocio. Dedicar mucho tiempo a la parte operativa y olvidan invertir tiempo en mercadear su negocio, y esto se convierte en una gran desventaja, ya que están perdiendo clientes potenciales. De nada sirve una gestión operativa perfecta si el negocio no se mercadea, no se vende, no se promociona. Tiene que haber un cambio de paradigma, ser proactivos, decirles a los clientes “estamos aquí, les ofrecemos esto, vengan con nosotros”.

Otro aspecto que está afectando la gestión de mercadeo de esta empresa es su resistencia a lo desconocido, ya que argumentan que no se gestionan estrategias de mercadeo por desconocimiento. Si bien es cierto el desconocimiento provoca que en su intento por crear estrategias las apliquen de una forma desordenada, totalmente desenfocados, y por ende desisten en el intento, hoy en día en internet hay mucha información que les sirve a las personas dueñas de pequeños negocios como una guía de cómo dar esos primeros pasos. El problema no es no saber, el problema es desistir, rendirse, y no buscar la forma de llenar esos vacíos, que al final condicionan al negocio a estar en una situación de vulnerabilidad frente a la competencia.

El siguiente puede ser un error frecuente que se comete en los restaurantes, el no tener una carta o menú basado en estrategias de *marketing*. Es grave, ya que el menú es como un vendedor para el negocio. Por ende, se debe estar preparado de la manera idónea. Se tiene el pensamiento de que el menú es un papel en donde se anotan los platillos y sus respectivos precios, y no es así. Detrás de un adecuado menú debe haber toda una estrategia de *marketing* que bien aplicada pueda incrementar las ventas

sustancialmente. Como parte de la realidad del mercadeo del restaurante La Marina, también su menú ha sido preparado sin ninguna estrategia de *marketing* que lo respalde.

### **2.2.2. Fuerzas de Porter**

Resulta importante tener un diagnóstico de la empresa tomando como base las 5 fuerzas de Porter. El análisis de estas variables y sus participantes proporciona el panorama competitivo de la empresa en la industria en la que interactúa con los proveedores, clientes y competidores. Lo ideal es que la empresa se ubique en una posición estratégica desde la cual pueda interactuar positivamente y sacar ventaja de su posicionamiento respecto a los demás participantes. Así podrá plantear mejores estrategias y competir en condiciones más favorables.

Bajo ese punto de vista, a continuación se presenta un diagnóstico de la situación actual de la empresa restaurante La Marina según cada fuerza de Porter:

#### **2.2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes**

Este es un restaurante ubicado muy próximo a la costa, en donde la oferta de restaurantes de mariscos es considerable; sin embargo, con respecto a otros negocios La Marina cuenta con una posición estratégica al estar camino a Playas del Coco y ser el primer restaurante de mariscos que se encuentra después del famoso cruce. Esto le permite ofrecerse como la primera opción, lo cual le da ventaja sobre los demás negocios.

Es importante señalar que aunque el consumidor es el que tiene el poder de negociación, ya que puede decidir entre este restaurante y los que se encuentran hacia adentro propiamente, en el Coco, como se citó anteriormente. El restaurante La Marina

cuenta con esa posición estratégica actualmente, pues no existe ningún otro restaurante de mariscos cercano, y aunque el poder de negociación esté en manos del cliente, no cabe duda de que ser la primer oferta le da una ventaja sobre sus competidores.

Cabe destacar que los clientes que acuden al restaurante en su mayoría poseen vehículo debido a la dificultad de llegar por otros medios. Esto ratifica que el cliente cuenta con medio de transporte propio para trasladarse hasta el Coco en busca de otras ofertas, en caso de que así lo decida.

#### **2.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Este es un proceso importante dentro de toda empresa. El contar con los proveedores adecuados y mantener una relación positiva es fundamental y parte del éxito de todo negocio, dado que estos son quienes abastecen al restaurante de las provisiones necesarias para que pueda ofrecer el producto y el servicio a sus clientes. En este caso, al estar en una zona costera en donde la pesca es una de las actividades productivas, esto facilita de una u otra manera el acceso a la materia prima.

Sin embargo, todo eso dependerá de la abundancia de mariscos y pescados que exista en determinado tiempo. Aquí, por ende, esto varía y se intercambian posiciones en tiempos de escasez. Quienes tienen el poder de negociación son los vendedores, debido a que no hay mucha oferta, y por eso pueden darse el gusto de dominar en la negociación. Mientras tanto, cuando hay abundancia hay sobreoferta y, por ende, el comprador en este caso es quien tiene el poder de negociar, porque tiene cómo elegir. Este es un caso típico de la actividad pesquera dado que no siempre hay abundancia, y

mucho menos ahora con la sobreexplotación que ha habido de las zonas marítimas y con todas las regulaciones que actualmente tiene el sector pesquero.

En su momento la pesca de arrastre generó mucha oferta de mariscos y pescado, pero era una forma que dañaba el ecosistema marino. Sus efectos tiempos después fueron catastróficos debido a que no se encontraba en los mares la cantidad necesaria de peces y mariscos, debido a la sobreexplotación. Actualmente se está volviendo a la pesca artesanal con el fin de proteger esos ecosistemas y reactivar la vida marina, lo mismo que el comercio de los pescadores artesanales. Cabe destacar estos detalles dado que tienen relevancia y pueden determinar hacia quién se incline el poder de negociación.

### **2.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Actualmente el restaurante La Marina se encuentra en una zona de confort debido a que no cuenta con competidores relativamente cerca. Esto, como se mencionó en comentarios anteriores, es un beneficio, dado que se encuentra lejos de puntos en los que la competencia es más reñida. Además, esta es la primera opción de mariscos luego de la entrada al Coco. Pero eso no es motivo para suavizar la postura. La competencia puede entrar en cualquier momento y si no se está preparado puede causar estragos en el negocio y hasta llevarlo a la quiebra.

Al día de hoy no se percibe la amenaza de nuevos competidores cercanos al negocio pero no se puede pensar que siempre será así. Por consiguiente, se debe estar preparado como si la competencia estuviera a la par, mejorando día a día, construyendo un sueño de diferenciación y manteniendo relaciones duraderas con los clientes para cuando llegue el momento estar preparado.

En los últimos años los mariscos y comidas afines han tenido una notable presencia en el mercado, por la tendencia a preferir las comidas nutritivas y saludables. Cabe destacar que la competencia no precisamente debe ser un restaurante de mariscos; pueden surgir competidores con otro enfoque de comidas que puede significar, de igual manera, una amenaza que se debe tomar en cuenta para mantener el negocio.

A su vez, este es un mercado que no tiene restricciones de entrada más que el capital de inversión, las instalaciones y los permisos municipales, por lo cual los futuros competidores tienen la puerta abierta. No hay barreras de entrada por parte de los que ya conforman el mercado, lo cual facilita la entrada de posibles competidores.

#### **2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos está latente, pero como no se encuentran cerca restaurantes de mariscos tampoco los hay de otros tipos, por lo que de momento en lo que respecta a su ubicación geográfica el restaurante La Marina se encuentra solo. De momento no tiene ninguna amenaza pero, como se mencionó al inicio, el peligro está latente debido a que el mercado es cambiante. En el momento menos oportuno puede aparecer un competidor que ofrece productos sustitutos de los mariscos.

De esos restaurantes de comida sustituta sí se encuentran en el pueblo de Comunidad, antes del desvío a Playas del Coco, viniendo de Liberia. En ese pueblo se encuentran varias sodas, un restaurante chino y una venta de pollo frito. Esa sería la competencia más cercana en cuanto a productos sustitutos.

### **2.2.2.5. Rivalidad entre competidores**

Como se ha venido indicando, actualmente el restaurante La Marina se encuentra lejos de sus competidores, pero esto no indica que su posición sea la mejor. Por ende, en cuanto a rivalidad con los competidores La Marina se encuentra lejos de los dos puntos en los que se genera una competencia más reñida, como son el pueblo de Comunidad y el Coco. Se encuentra en un punto intermedio entre esos dos lugares, que son una opción para las personas de Comunidad que no cuentan con un restaurante de mariscos en el centro, y es la primera opción para quienes se dirigen al Coco. Por ahora la posición de La Marina es privilegiada al no tener competencia cercana.

Si en el trayecto que hay entre Comunidad y Playas del Coco hubiera un gran número de empresas afines a la misma industria y línea de servicios, este mercado tendería a ser más dinámico y competitivo, y habría un mayor nivel de excelencia. Por ende, sobreviviría quien siga las mejores estrategias y tácticas administrativas en aras de lograr una diferenciación y con ello la captación de mayor cantidad posible de clientes. No obstante, en la actualidad no es ese el panorama pues la rivalidad entre los competidores con La Marina no es reñida debido a la ubicación de esta.

Como se puede observar, el restaurante La Marina actualmente se encuentra en una posición privilegiada. No está cercano a sus mayores competidores, lo que le da más posibilidad de captación de clientes. A su vez es la primera opción en mariscos camino a Playas de Coco, lo que sin lugar a dudas es una gran ventaja. En cuanto al posicionamiento que se podrían alcanzar con las estrategias adecuadas, este es un momento que se debe aprovechar para diferenciarse de los restaurantes del centro del

Coco, para marcar una pauta que haga al cliente detenerse en su viaje hacia la playa a degustar unos buenos mariscos.

Por otro lado, en cuanto al poder de negociación con el cliente, La Marina está en la misma posición que los demás restaurantes. Los clientes tienen el poder de negociación, pero La Marina tiene el poder de ubicación, de ser la primera opción, por lo que es un poder que en este momento le podría permitir aumentar su cantera de clientes en comparación con los demás restaurantes.

En cuanto a proveedores las condiciones son las mismas, tanto para La Marina como para los restaurantes que se encuentran en El Coco. El poder de negociación variará según la oferta de mariscos y pescado en un tiempo determinado.

Se ve que esta es una empresa que en estos momentos tiene todo el potencial para surgir, por lo que, acompañada de una buena estrategia y de una buena gestión administrativa y gerencial, puede marcar la pauta en la cocina de mariscos en la zona.

## **2.3. Procesos**

A continuación se explican los procesos que se siguen en el restaurante La Marina.

### **2.3.1. Descripción del proceso de prestación del servicio**

El proceso de la prestación del servicio como tal y sus diferentes fases, hasta poder ofrecer el platillo al cliente, y que forma parte de actividad operativa del restaurante La Marina, en general presenta algunas deficiencias que giran en torno a la variable del tiempo y la atención dada al cliente.

En primera instancia, en la prestación del servicio se nota un alto consumo de tiempo, propiamente durante la preparación del producto en cada platillo, por lo cual, como tiempo de espera del cliente para poder degustar el platillo, es alto.

Se tarda mucho tiempo en la preparación de cada platillo y el tiempo de espera del cliente se eleva por diversos factores, entre ellos porque el recurso humano es escaso, ya que solo se cuenta con un *chef*. A ello hay que sumar lo limitado de equipo, instrumentos y utensilios necesarios para preparar los alimentos.

Una de las variables de la prestación del servicio por parte de la empresa objeto de análisis es lo relativo a la atención del cliente.

El recurso humano no cuenta con formación en servicio y atención al cliente. Su labor es informal, lo que genera ciertas deficiencias en la atención que ocasionan que el cliente no se sienta a gusto y confortable en el lugar.

### **2.3.2. Manejo de inventarios**

En cuanto al manejo de inventarios la finalidad es adquirir y mantener una cantidad óptima de insumos y materia prima finales en el establecimiento o bodega, y con ello una disponibilidad inmediata. Así mismo, procurar que el proceso de producción no se vea afectado por escasez de materia prima o por un excedente de esta ante la demanda presentada.

En lo referente a inventarios el restaurante La Marina no administra un sistema categorizado de insumos y materia prima necesaria para la elaboración de los platillos,

que le garantice cubrir necesidad alguna ante una eventual demanda en el mercado, o algún fenómeno que el medio genere.

El administrador del local procede a la adquisición del inventario de forma semanal. Compra conforme se agotan los insumos y la materia prima y no mantiene reserva. Por ende, se evidencia la carencia de un sistema de manejo de inventarios formulado.

Actualmente el restaurante La Marina no cuenta con un inventario de seguridad y, por otra parte, las compras se realizan con una periodicidad semanal, por lo cual el plan de consumo se estima de la misma forma, semanalmente.

### **2.3.3. Equipo e instalaciones**

La capacidad física e instalada con la cual cuenta el restaurante La Marina es una de sus limitantes ya que el área total destinada a la prestación del servicio es muy reducida.

La carencia de un espacio o lugar físico acorde e idóneo para la prestación del servicio se torna en elementos desfavorables para la actividad operativa y funcional de la empresa.

El tamaño de las instalaciones con las que cuenta el restaurante es muy reducido, lo que limita la distribución de espacios para el funcionamiento de cada área y departamento de la empresa. Así, por ejemplo, el área de cocina es muy pequeña y también el espacio en donde se atiende y recibe al cliente.

## **2.4. Recursos humanos**

El área de recursos humanos de la empresa objeto de estudio para el funcionamiento y desarrollo de las actividades y funciones no cuenta con una estructura organizacional formal. Todo esto se debe a que el dueño y administrador de la empresa carece de conocimientos administrativos y todo lo va realizando de manera empírica. Lo único que hace es que en el momento en que contrata personal le da una pequeña explicación de cuáles serán sus funciones.

### **2.4.1. Reclutamiento de personal**

En cuanto a reclutamiento del personal el señor Óscar Hernández no recibe ninguna solicitud de empleo formal. Las contrataciones que ha realizado han sido por medio de lo que se conoce como boca a boca. Él le comenta a alguien que requiere un cocinero, por ejemplo, y de esa forma el postulante se acerca a él para una entrevista previa, en la cual no sigue ciertos pasos; solo le hace algunas preguntas básicas, pero no hace una investigación a fondo que le permita evaluar los aspectos emocionales, sociales, intelectuales, psicológicos y físicos de la persona, para así lograr determinar si esa persona reúne los requisitos necesarios para ser contratada.

Además, después de que selecciona al personal no redacta ningún contrato laboral en el que queden claras las reglas o políticas de la empresa, así como la confidencialidad de esta y el producto.

### **2.4.2. Capacitación de personal**

Al ser una empresa que apenas está empezando funciones e introduciéndose en el mercado tiene muy pocos empleados, lo que podría facilitar procesos de capacitación;

sin embargo, en la empresa se carece de ellos. En el tiempo que esta tiene de estar en funcionamiento no se ha contado con ninguna capacitación del personal ni con adiestramiento, que son importantes porque se les puede sacar provecho en el sentido de que cada uno de los colaboradores podría conocer más a fondo el producto y los diferentes platillos. Esto porque lo principal en una empresa es que los primeros clientes sean los mismos empleados, para que así puedan tener la confianza requerida para trabajar hacia el exterior.

## **2.5. Finanzas**

Por ser el restaurante La Marina una empresa reciente y clasificada como pyme la única forma en que registra sus finanzas es por medio de los estados de resultados y el balance general. Actualmente carece de análisis más profundos que le indiquen más claramente el rumbo que debe tomar como empresa. A continuación se presentan sus estados financieros con su respectivo análisis.

**Cuadro 2.** Restaurante La Marina. Balance de Situación a Setiembre de 2016

<b>Restaurante La Marina</b>	
<b>Balance de situación</b>	
<b>al 30 de setiembre del 2016</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
Activo Circulante	
Caja y Bancos	₡ 2,569,215.64
Inventarios	0.00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>₡ 2,569,215.64</b>
Activo Fijo	
Mobiliario y Equipo Oficina	₡ 179,405
Maquinaria y Equipo	₡ 4,000,000.00
Vehículos	₡ 6,778,877
Terrenos	₡ 15,000,000.00
Depreciaciones	₡ -2,939,105.86
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>₡ 23,019,176.14</b>
Otros Activos	
Inversiones L.P.	₡ 4,182,608.10
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>₡ 4,182,608.10</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>₡ 29,770,999.88</b>
<b>PASIVOS</b>	
Pasivo Circulante	
Impuesto S/ Ventas	₡ -245,913.02
Impuesto S/ La Renta	₡ 346,786.47
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>₡ 100,873.45</b>
Pasivo Fijo	
Deuda a largo plazo	₡ 21,560,659.79
<b>TOTAL PASIVO FIJO</b>	<b>₡ 21,560,659.79</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>₡ 21,661,533.24</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Personal	₡ 4,805,566.39
Utilidad del Período	₡ 3,303,900.25
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>₡ 8,109,466.64</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>₡ 29,770,999.88</b>

**Cuadro 3.** Restaurante La Marina. Estado de Resultados a Setiembre de 2016

<b>Restaurante La Marina</b> <b>Estado de resultados</b> <b>al 30 de setiembre del 2016</b>	
Ingresos	C\$ 47,468,734.84
<b>Total ingresos</b>	<b>C\$ 47,468,734.84</b>
Menos:	
Costo de ventas	0
Inventario inicial	0
Compras	C\$ 24,176,729.93
Sub-total	C\$ 24,176,729.93
Inventario final	
<b>Total costo de ventas</b>	<b>C\$ 24,176,729.93</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>C\$ 23,292,004.91</b>
Menos	
Gastos generales y administrativos	C\$ 12,385,139.85
Gastos de venta	
Gastos financieros	C\$ 7,235,648.91
<b>Total gastos</b>	<b>C\$ 19,620,788.76</b>
<b>Utilidad del mes antes del ISR</b>	<b>C\$ 3,671,216.15</b>
Menos :	
Ingresos no gravables	C\$ 179,542.60
Renta imponible gravable	C\$ 3,850,758.75
Impuesto sobre renta	C\$ 385,075.90
Menos :	
Impuesto sobre renta	C\$ 385,075.90
Menos:	
Créditos familiares	C\$ 17,760.00
<b>Total créditos</b>	<b>C\$ 17,760.00</b>
Impuesto sobre renta	C\$ 367,315.90
Menos :	
Retenciones 1%, 2%, 3%	C\$ 194,643.48
Impuesto renta por pagar	C\$ 172,672.42
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>	<b>C\$ 3,303,900.25</b>

La empresa goza de buena salud económica, es decir, genera ganancia, pero presenta problemas financieros. Al ver el estado y el balance del restaurante La Marina se puede apreciar que tiene potencial para obtener beneficios y aumentar su patrimonio; no

obstante, su posición financiera no es la mejor, es deficiente y se ve limitada en lo referente a la atención oportuna de sus obligaciones financieras.

Este restaurante es una de esas empresas que desde su apertura han enfrentado crecimiento en el volumen de clientes. Pese a que no es una empresa que utiliza estrategias de mercadeo cuenta con una cuota de clientes importante y esto se debe al buen sabor de sus platillos. Su rápido crecimiento le dificulta financiar ese desarrollo. Añadido a eso, hay que destacar que la deuda inicial es de consideración, y este es un factor que limita a la empresa para poder buscar otras formas de financiamiento con el fin de adquirir capital de trabajo o activos para mejorar la operación del negocio. Por ende en estos casos se debe mejorar la gestión financiera y una de opción es la de capitalización de las utilidades para de esta forma financiar el crecimiento con fondos propios. Lo descrito anteriormente enmarca la situación actual de la compañía. Posteriormente se procederá a realizar los análisis financieros necesarios para poder detallar la situación real y seguidamente emitir las recomendaciones necesarias.

## **CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.1. Marco metodológico**

A continuación se presentan los detalles de la metodología empleada para el desarrollo de la investigación.

#### **3.1.1. Contexto de la investigación**

En lo que respecta al contexto de la investigación se desarrollaron una serie de puntos considerados de relevancia para la investigación, los cuales se detallan a continuación:

##### **3.1.1.1. Ubicación**

La investigación se realizó acerca del restaurante La Marina, el cual está ubicado de la gasolinera de Comunidad 1.5 km carretera hacia Sardinal, frente a la camaronera en Sardinal, Guanacaste, Costa Rica. La investigación debió cubrir, para efectos del trabajo de campo, el cantón de Carrillo, puesto que se debía investigar cuáles son las posibles competencias del restaurante.

##### **3.1.1.2. Tiempo-espacio**

El periodo de esta investigación fue del segundo semestre del 2016 hasta el primer semestre del 2017, acerca del restaurante La Marina, en Sardinal, Guanacaste.

#### **3.1.2. Tipo de investigación**

Este trabajo final de graduación se llevó a cabo utilizando distintos métodos. Primeramente se hizo un análisis de manera informativa mediante la aplicación de

técnicas de investigación descriptiva, con base en la recopilación de datos. También se efectuó una investigación proyectiva.

Con respecto a lo que se busca con esta investigación Hurtado (2008) comenta:

Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (p. 2).

Concretamente, el propósito de esta investigación es desarrollar un modelo de cambio organizacional que contribuya a posicionar de mejor manera al restaurante para que pueda incrementar su rentabilidad.

Para realizar la investigación se obtuvo información concisa y adecuada de la existente en libros e internet, así como de la una encuesta que fue aplicada a los clientes entrevistados para tener un panorama más claro de cómo perciben estos a la empresa.

### **3.1.3. Enfoque**

En esta investigación se emplea el método cuantitativo al aplicar la encuesta que permita la recolección de datos, además de observaciones directas. Con ello se formula un diagnóstico de la situación del restaurante con el fin de plantear posteriormente las recomendaciones necesarias para mejorar la situación actual de la empresa y corregir las fallas encontradas.

Según Gómez (2006):

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones en una población. (p. 60).

Es decir, lo que se quiere lograr con este tipo de enfoque es recolectar los patrones de comportamiento de los clientes de la empresa a fin de detectar fallas y corregirlas.

Por otro lado, Tamayo (2004) argumenta que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (p. 46).

Con esta investigación y su enfoque se busca analizar los datos reales y mostrar la verdadera realidad del restaurante La Marina.

#### **3.1.4. Fuentes de información**

Para la elaboración de un modelo de cambio organizacional para el restaurante La Marina, localizado en Sardinal de Guanacaste, se requiere información de diferentes fuentes, ya que es necesario contar con información oportuna, con el propósito de

recolectar datos válidos que se transformarán en información relevante para la elaboración de dicho modelo.

#### **3.1.4.1. Fuentes primarias**

En la presente investigación se utilizaron como fuente primaria encuestas, que fueron aplicadas a clientes actuales del restaurante con el propósito de conocer sus opiniones acerca del producto y el servicio ofrecido. Además, se usa la observación directa como otro instrumento.

Merino Sanz, Pintado Blanco, Sánchez Herrera & Grande Esteban (2015) en relación con las fuentes primarias explican:

Son aquellas que necesitan ser elaboradas por el investigador porque la información no está disponible. Se trata de localizar la información relevante «a la medida» para el desarrollo de la estrategia comercial y supone entrar en contacto con los clientes, intermediarios, competidores, entre otros (p. 18).

La observación directa consiste en hacer un par de visitas a la empresa para efectuar un análisis del comportamiento de las personas que lo visitan y ver cómo está funcionando estratégicamente. Para Tamayo (2002) la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p.183). Esta técnica, en este caso, consistió en observar de manera muy detallada las conductas o características del restaurante La Marina y su entorno interno.

Para efectos de esta investigación fueron necesarios los datos de fuentes primarias por falta de información de fuentes secundarias, además de que eso permite exponer una situación más real de lo que se vive en el mercado.

#### **3.1.4.2. Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias se tomaron en cuenta libros que contenían información relacionada con la investigación, tanto en físico como digitales, con el fin de apoyarla con bases fundamentadas. Además, se consultaron páginas web y revistas con información relevante sobre lo investigado. Este tipo de fuente, según Merino Sanz (2015), “son aquellas que recogen información procesada y elaborada previamente ya sea por la propia empresa o por personas o entidades ajenas a la misma” (p. 17).

La revisión bibliográfica de fuentes confiables fue de mucha importancia para el análisis, pues, a pesar de que el trabajo se basó en una recolección de datos propia, no estuvo de más utilizar esta fuente secundaria, que suministró mucha información relevante la cual fue citada a lo largo de la investigación porque permitió fundamentar aun más el trabajo. Gómez (2006), en su **Introducción a la metodología de la investigación científica**, menciona: “Conviene destacar que algunas fuentes publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas. Estas fuentes se denominan fuentes primarias. (...) Conviene señalar también que fuente secundaria es cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente”. (pp. 30, 31).

#### **3.1.5. Población y muestra**

Según el libro **Investigación de Mercados** de los autores McDaniel y Gates (2011) la población es "todo el grupo de personas de quienes el investigador necesita obtener

información" (p.88). La población seleccionada para la presente investigación fueron los clientes que visitan frecuentemente el restaurante La Marina; esto con el fin de conocer la percepción de ellos acerca del servicio brindado.

Luego de estudiar esta población se generalizaron los resultados y se generaron las conclusiones acerca de sus opiniones. Además, de esta población se recolectó información veraz que ayudará a un mejor desarrollo del modelo.

### **3.1.6. Diseño muestral**

Para conformar la muestra se tomó a los clientes que visitan el restaurante, ya que ellos pueden emitir una opinión acerca del servicio brindado.

Lo que se hace es que se utiliza una muestra, la cual es una parte representativa de la población de la que se extrae. (Bolaños, 2012). Es decir, cuando se tiene una población la mejor forma de realizar el estudio es mediante un muestreo probabilístico que garantice la confiabilidad de los resultados.

Los escogidos como población fueron los clientes que frecuentan mensualmente el negocio, que aproximadamente son 250 personas. Según datos suministrados por el dueño y administrador del restaurante, para el cálculo se utilizaron un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%, lo cual da una muestra total de 152 personas. A continuación se detalla el cálculo según el método estadístico:

**Cuadro 4.** Cálculo del tamaño de la muestra según la población del restaurante La Marina, para un nivel de confianza de 95%.

<b>Cálculo del tamaño de la muestra</b>	
Margen de error	5,0%
Tamaño de la población	250
<b>Tamaño de la muestra, 95% =</b>	<b>152</b>

### 3.1.7. Recopilación de los datos

A continuación se describen los instrumentos utilizados en la recolección de datos.

#### 3.1.7.1. Revisión documental

La recolección de datos bibliográficos de fuentes confiables fue de mucha importancia para la elaboración de esta investigación, pues a pesar de que el trabajo se basa en hacer una recolección de datos propia no está de más utilizar esa fuente secundaria, que suministra mucha información relevante, la cual se encuentra citada a lo largo de la investigación y permitió fundamentar aun más el trabajo.

Gómez (2006), en su **Introducción a la metodología de la investigación científica**, menciona: “Conviene destacar que algunas fuentes publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas. Estas fuentes se denominan fuentes primarias. (...) Conviene señalar que fuente secundaria es cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente”. (pp. 30, 31).

Como indica Gómez, las fuentes primarias son las que son recolectadas de primera mano, es decir, las personas interesadas en la información recolectan sus propios datos. Por otro lado, habla de las fuentes secundarias, de datos que recolectan otras personas, pero que la persona interesada utiliza para su investigación.

### 3.1.7.2. Encuesta

La encuesta es un instrumento muy importante en esta investigación debido a que permite recopilar los datos que ayudarán a determinar la posición de la empresa ante sus clientes, quienes son un foco muy importante para la organización; todo esto con el fin de poder detectar fallas y proponer las mejoras del caso. Como lo mencionan los autores Arratia, Galisteo, Pérez y García (2009), la encuesta es un “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho”. (p. 193).

### 3.1.7.2. Observación

Dentro de los métodos de investigación para la recolección de datos se utilizó el método de observación con el fin de obtener información de relevancia para el estudio del restaurante La Marina.

Según Heinemann, (2003), en su libro **Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte**, el término observación puede definirse como:

... la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento. El término <<observación>> no se refiere, pues, a las formas de percepción sino a las técnicas de captación sistemática, controlada y estructurada de los aspectos de un acontecimiento que son relevantes para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas en que este se basa. Sistemático y controlado quiere decir que el

observador dirige su atención de forma consciente hacia ciertos aspectos del acontecimiento y registra aquellos que son relevantes para el tema del estudio o para la determinación de las variables correspondientes; estructuradas significa que lo percibido se ordena, distribuye y documenta según las indicaciones correspondientes. (p.135)

Como indica Heinneman, la observación es un método que permite captar información -mediante los sentidos de la vista y el oído- con el fin de evaluar un acontecimiento de interés para la investigación. Se dirige la atención a las situaciones de relevancia y se hace un registro de lo observado para un análisis posterior.

Este es uno de los métodos de investigación utilizado en el presente trabajo investigativo, ya que con él se observan y evalúan aspectos relevantes que no se lograron captar con la encuesta; además de evaluar el servicio que presta el restaurante a sus clientes, el acondicionamiento de las instalaciones y cualquier otra situación a la que se considere oportuno prestar atención para los fines de la investigación.

Para efectuar la labor de observación se utilizó el siguiente formato de ficha de observación:

<b>Ficha de observación N° ____</b>	
<b>Situación por observar:</b> _____	
<b>Lugar:</b>	_____
<b>Día:</b>	_____
<b>Hora:</b>	_____
<b>Observaciones:</b>	_____
	_____
	_____

**Figura 1. Ficha de observación**

Para comprender mejor la ficha de observación que se utilizó se hace la siguiente explicación sobre la forma de anotar los datos. Primeramente se numera la ficha debido a que será necesario anotar varias observaciones, se especifica la situación por observar y se indica el lugar en donde se realizará el proceso de observación. Seguidamente se indica el día en que será efectuada, la hora y la duración; y por último se anotan en la ficha las observaciones efectuadas.

**3.1.8. Análisis FODA**

Como herramienta el análisis FODA es una matriz de investigación que facilita el estudio, propiamente el análisis y la evaluación de los entornos interno y externo próximos que fluctúan alrededor de la empresa y que de tal manera generan consigo impactos y repercusiones en las actividades del negocio.

Robbins (2002) define el análisis FODA como “análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización que tiene como fin encontrar un nicho estratégico que se pueda explotar” (p.95).

Las empresas utilizan esta herramienta con el propósito de examinar en profundidad la manera en la que llevan a cabo sus actividades, utilizando un autoexamen crítico que les permita identificar sus fortalezas y debilidades; a la vez que estudian su entorno para identificar las oportunidades latentes en el mercado, así como las eventuales amenazas que podrían afectar sus operaciones.

Al efectuar un análisis FODA del restaurante La Marina se podrán evidenciar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de la empresa para conocer en qué

situación se encuentra actualmente. De igual forma, mediante este análisis se podrá plantear la matriz FODA para generar estrategias que ayuden a mejorar el restaurante.

### **3.2. Resultados**

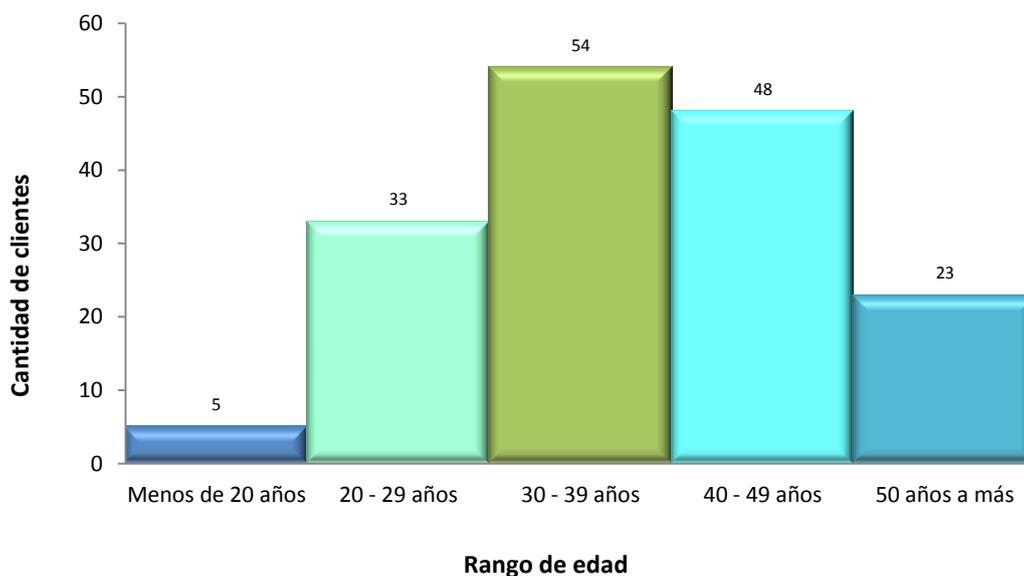
En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los distintos métodos utilizados.

#### **3.2.1. Resultados de la encuesta**

En este apartado se presentan los resultados de las 163 encuestas aplicadas en el restaurante la Marina en el periodo de los meses de febrero a abril del año 2017 (ver el modelo de encuesta en el anexo 1).

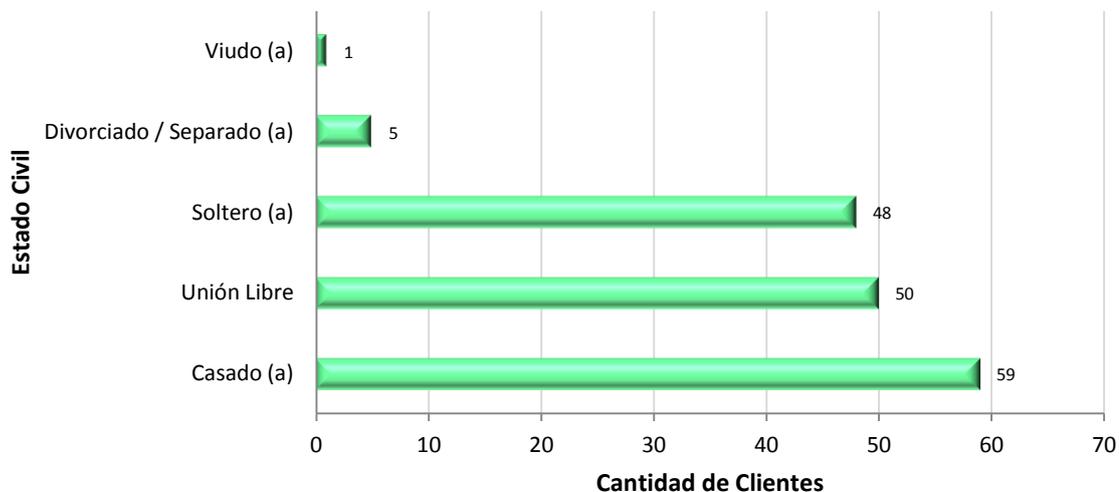
De los clientes encuestados 78 son hombres y 85 mujeres. Sus características demográficas son las que se muestran en el gráfico N.º 1.

**Gráfico N.º 1. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según rango de edad, 2017.**



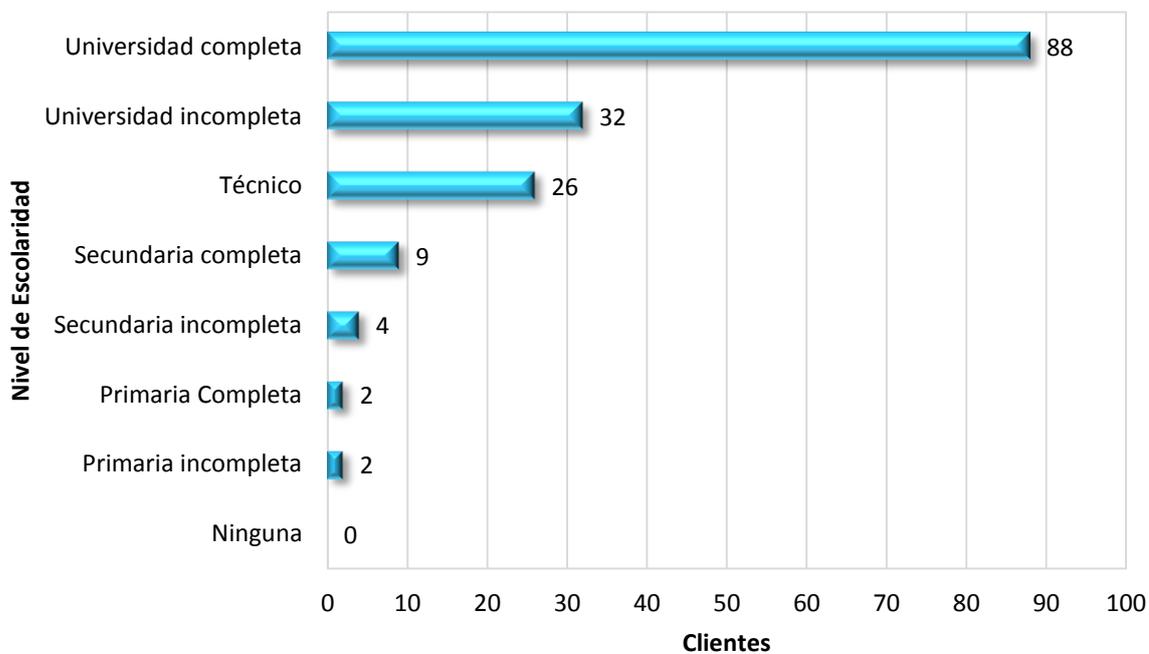
Como se muestra en el gráfico anterior, la mayoría de clientes se sitúan en el rango de edad de 30 a 39 años, seguidos por el rango de 40 a 49 años. Es decir, los clientes que más visitan el local están en edades de entre 20 y 49 años. Luego le sigue otro grupo importante de los de edades mayores de 50 años. Hay que recalcar que el grupo de edad menor de 20 años no fue representativo a la hora de analizar a los clientes por rango de edad.

**Gráfico N.º 2. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según estado civil, 2017.**



Según muestra el gráfico anterior los clientes que frecuentan el negocio en su mayoría están casados. Con cantidades muy cercanas se encuentran los rubros de unión libre y solteros, y son muy pocos los divorciados, separados o viudos.

**Gráfico N.º 3. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según nivel de escolaridad, 2017.**



Con respecto al nivel de escolaridad que tienen los clientes que frecuentan el restaurante La Marina, la mayoría cuentan con nivel de universidad completa, incompleta o grado técnico, y son muy pocos los que ostentan un rango menor a los anteriores, y una cantidad nula de clientes aparecen sin ningún grado de escolaridad.

Haciendo referencia a su ocupación principal se obtuvo que de los 163 clientes 102 trabajan, 9 son estudiantes, 6 son amas de casa, 4 poseen negocio propio, 3 indicaron dedicarse al ocio (a no hacer nada) y 39 de ellos decidieron no contestar.

**Gráfico N.º 4. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según su rango de salario mensual, 2017**

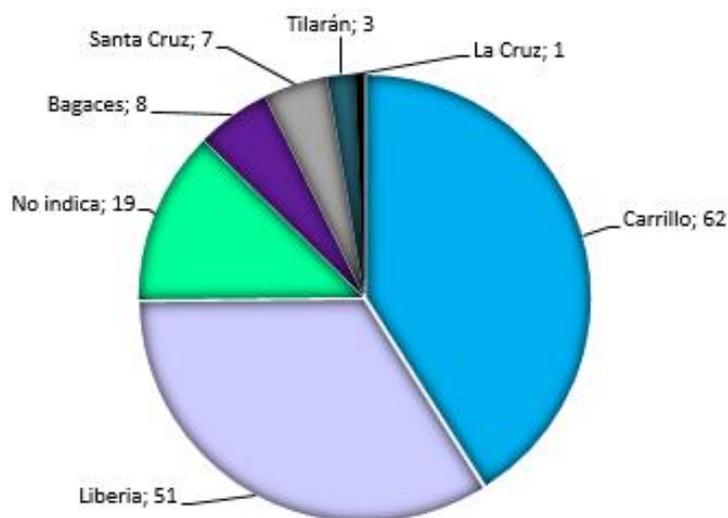


Según el gráfico anterior la mayoría de clientes cuentan con un salario de más de ₡550.000.

Al preguntar por su lugar de procedencia se obtuvo que dos son de la provincia de Heredia, dos de Puntarenas, dos de San José, cinco de otro país (de los cuales solo dos

mencionaron su lugar de procedencia, New York). Finalmente, 151 indicaron ser de Guanacaste, distribuidos por cantón de la siguiente manera (ver el gráfico N.º 5).

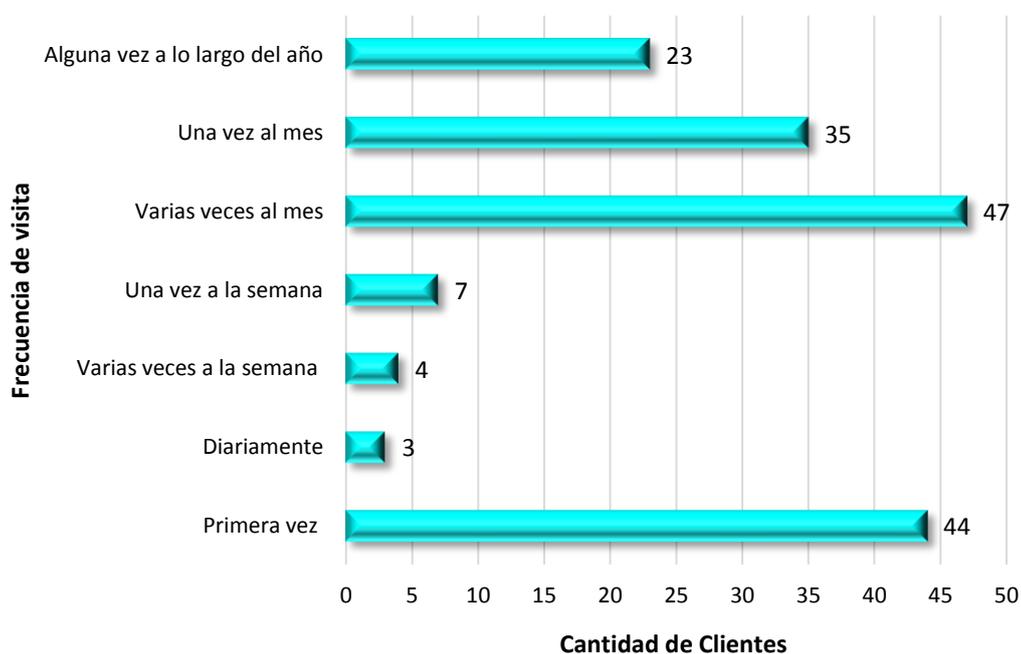
**Gráfico N.º 5. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según su lugar de residencia por cantón, Guanacaste, 2017.**



Gran parte de clientes son de los cantones de Carrillo y Liberia, mientras que con una visita mucho menor de los cantones de Bagaces, Santa Cruz, Tilarán y La Cruz. Esto indica que de los 11 cantones que tiene Guanacaste con certeza hay visitantes de al menos seis de ellos, y claramente son Carrillo y Liberia los más sobresalientes por su ubicación geográfica con respecto al restaurante.

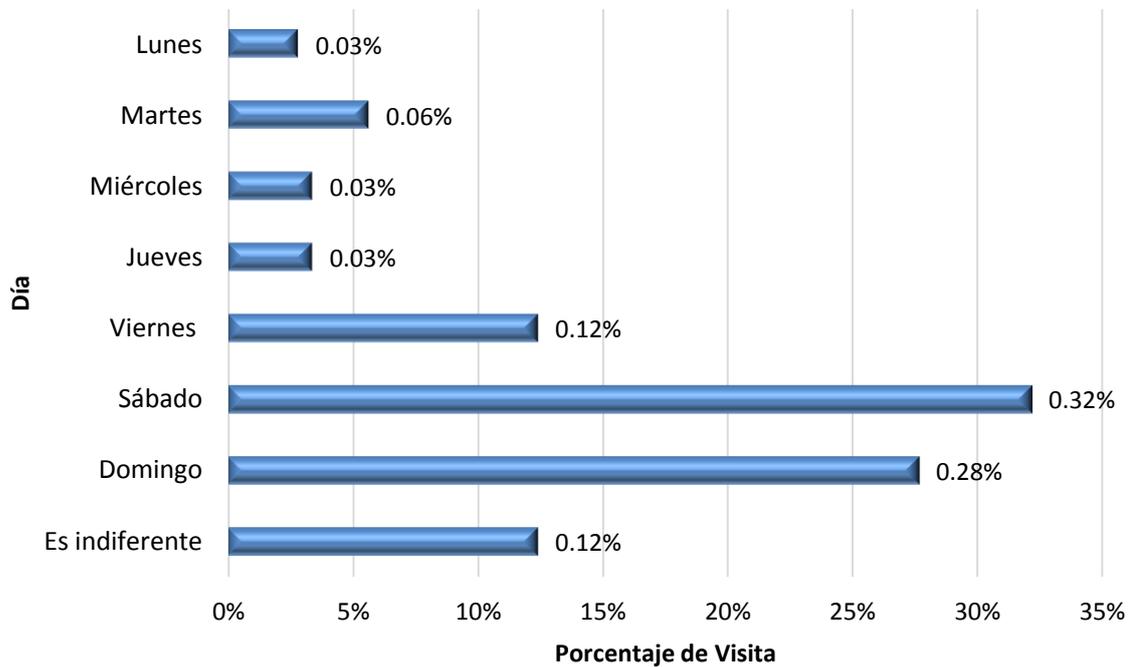
Avanzando ya propiamente en el análisis de puntos claves del restaurante se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico N.º 6. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según frecuencia de visita, 2017**



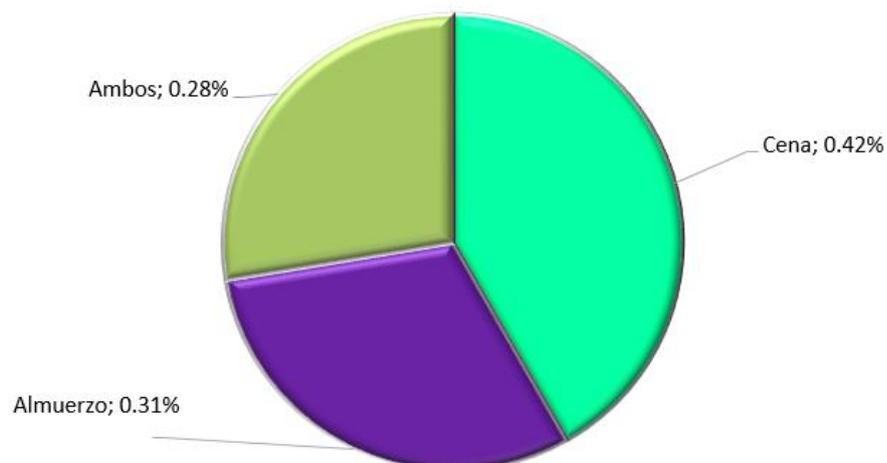
Como se muestra en el gráfico N.º 6, de los 163 clientes encuestados en su mayoría visitan el lugar varias veces al mes o el día de la encuesta era su primera visita al restaurante, seguidos por una proporción importante de clientes que visitan una vez al mes y una vez a lo largo del año.

**Gráfico N.º 7. Restaurante La Marina: Distribución porcentual de una muestra de 163 clientes según día de la semana que visitan el restaurante, 2017.**



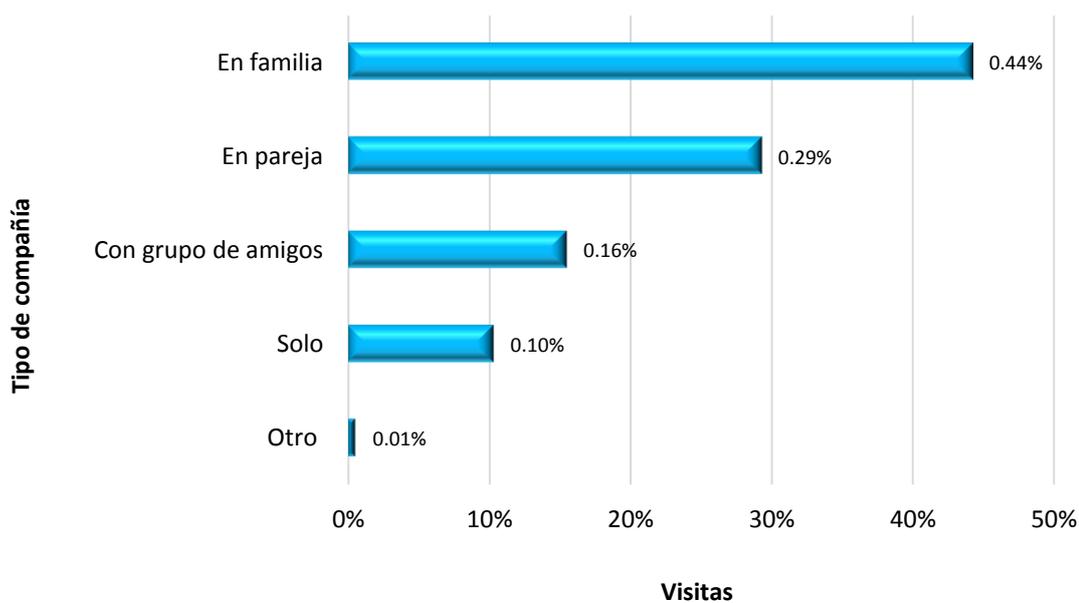
En el gráfico anterior se puede observar claramente que los días de mayor afluencia de clientes son los sábados y domingos, seguidos, aunque en menor proporción, de los clientes que prefieren el día viernes o que les es indiferente el día, y son los martes, miércoles, jueves y lunes los días que menos clientes visitan este lugar.

**Gráfico N.º 8. Restaurante La Marina: Distribución porcentual de una muestra de 163 clientes según visita por tiempo de comida, 2017.**



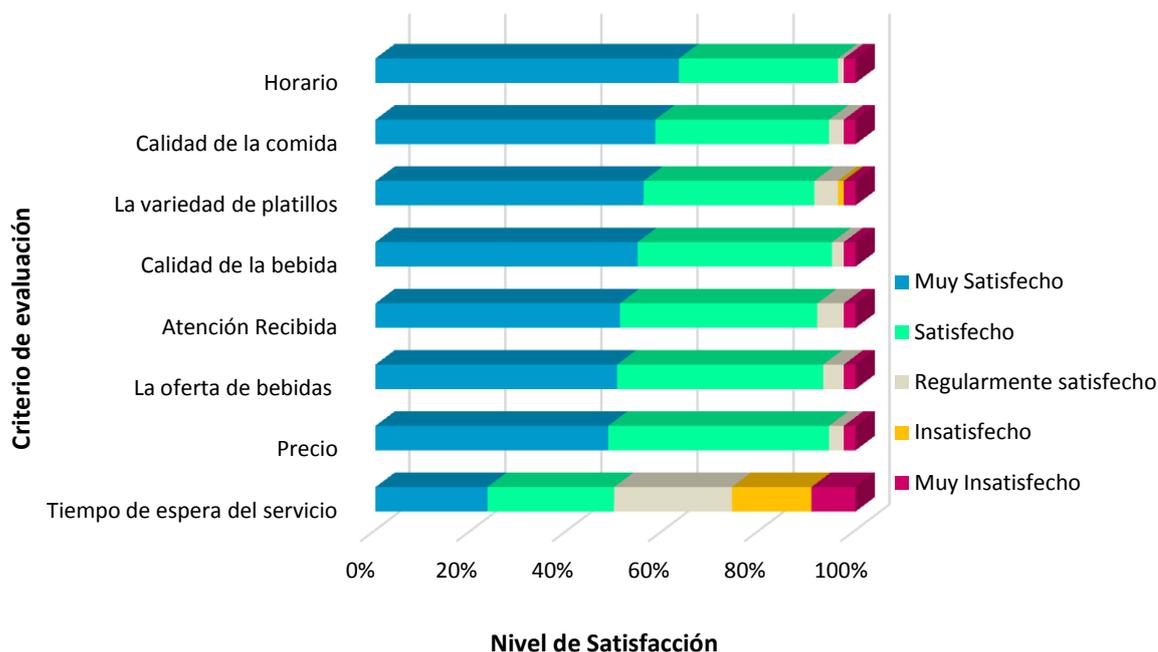
Se observa en el gráfico N.º 8 que en su mayoría los clientes visitan el restaurante La Marina en horario de cena.

**Gráfico N.º 9. Restaurante La Marina: Distribución porcentual de una muestra de 163 clientes según tipo de compañía con la que visitan, 2017.**



Según se muestra en el gráfico N.º 9, la mayoría de clientes suelen hacer su visita en familia o con su pareja. En menor porcentaje suelen hacerlo con un grupo de amigos o solos; mientras que la única persona que indicó la opción “otro” es porque asiste con su grupo de compañeros de trabajo.

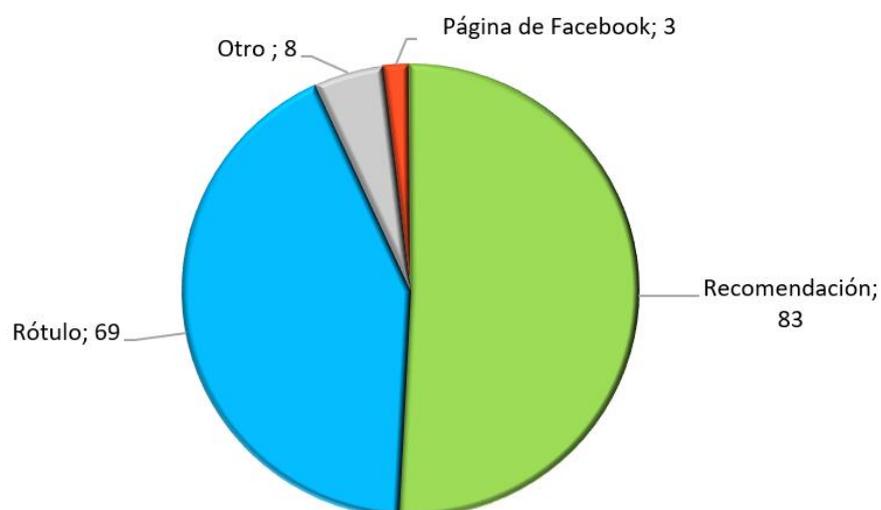
**Gráfico N. 10. Restaurante La Marina: Distribución porcentual de una muestra de 163 clientes según nivel de satisfacción por criterio de evaluación, 2017.**



En lo referente al nivel de satisfacción se midieron aspectos generales del restaurante y se obtuvo como resultado lo siguiente: los clientes se muestran, casi en su totalidad, muy satisfechos o satisfechos con el horario, la calidad de la comida, la variedad de platillos, la calidad de la bebida, la atención recibida, la oferta de bebidas y el precio, a diferencia de la variable “tiempo de espera del servicio”, la cual es la que muestra menor grado de satisfacción y un notable nivel de insatisfacción.

Al mencionar sus productos preferidos en el menú destacan como principales: ceviche, arroz con camarones, arroz con mariscos, camarones, mariscos y pescado tanto en filete como entero. Otros productos que se mencionan son el espagueti, la corvina rellena, calamares, patacones, deditos de pescado e imperial.

**Gráfico N.º 11. Restaurante La Marina: Distribución de una muestra de 163 clientes según método de promoción del lugar, 2017.**



De los medios de promocionar el lugar y atraer clientes, el de la recomendación (el boca a boca) y el rótulo han sido hasta el momento los más efectivos. Muy distante de los anteriores se indica que conocieron el lugar por “otra razón”. Por ejemplo, pasan por ese lugar constantemente y otros porque alguien más los llevó. Finalmente y un poco contradictorio a la tendencia actual, solo tres personas se enteraron de este restaurante gracias a la página de Facebook.

Finalmente, entre los comentarios más relevantes de los clientes se encuentran: mejorar el tiempo de espera de la comida, felicitaciones por la calidad y el sabor de los platillos. Recomiendan incluir más platillos internacionales y carnes, así como cocteles y postres; incluir servicio exprés, ampliar el parqueo, tratar mejor los olores de aguas negras en las afueras del local, mejorar el servicio sanitario, dar información sobre las comidas a los clientes, entre otras sugerencias.

## **Conclusión general**

Los clientes que visitan el restaurante La Marina son tanto hombres como mujeres. En su mayoría de edades de entre 20 y 49 años, casados, en unión libre o solteros; con estudios universitarios y técnicos, así como con diversidad de montos de salario mensual; tanto altos como bajos, provenientes en su mayoría de la provincia de Guanacaste, específicamente de los cantones de Carrillo y Liberia.

La frecuencia de visita de la mayoría de los encuestados es de varias veces al año, primera vez y una vez al mes, y son los sábados y domingos los de más frecuencia de visita. El horario de la cena se indica como el principal para el consumidor y los clientes suelen asistir con su familia o en pareja.

Aunque claramente hicieron ciertas observaciones y recomendaciones, en general se encuentran de satisfechos a muy satisfechos en casi la totalidad de variables en estudio. Fue el tiempo de espera lo único que presentó un nivel importante de insatisfacción. Por otro lado, el modo más popular sugerido para dar a conocer el restaurante fueron la recomendación y el rótulo, considerados de gran importancia en el *marketing*, aunque más adelante pueden agregarse otras estrategias.

### 3.2.2. Resultado del análisis financiero

A continuación se presentan los resultados de los diferentes análisis financieros realizados al restaurante La Marina.

#### 3.2.2.1 Análisis vertical

El análisis vertical es una herramienta o método frecuentemente utilizado a la hora de estudiar las finanzas de una empresa, ya que permite ver un desglose o participación relativa de las cuentas respecto a un total; todo esto de acuerdo con los requerimientos financieros y operativos de la empresa.

**Cuadro 5.** Restaurante La Marina: Resumen del análisis vertical según el balance de situación del periodo de octubre del 2015 a setiembre del 2016

<b>Restaurante La Marina</b>		
<b>Balance de situación al mes de setiembre del año 2016</b>		
<b>Análisis vertical</b>		
	<b>sep-16</b>	<b>Análisis vertical</b>
<b>Activos</b>		
<b>Activo Circulante</b>		
Caja y Bancos	C\$ 2,569,215.64	9%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>C\$ 2,569,215.64</b>	<b>9%</b>
<b>Activo Fijo</b>		
Mobiliario y Equipo Oficina	C\$ 179,405	1%
Maquinaria y Equipo	C\$ 4,000,000.00	13%
Vehículos	C\$ 6,778,877	23%
Terrenos	C\$ 15,000,000.00	50%
Depreciaciones	C\$ -2,939,105.86	-10%
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>C\$ 23,019,176.14</b>	<b>77%</b>
<b>Otros Activos</b>		
Inversiones L.P.	C\$ 4,182,608.10	14%
<b>Total Otros Activos</b>	<b>C\$ 4,182,608.10</b>	<b>14%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>C\$ 29,770,999.88</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Pasivo Circulante</b>		
Impuesto S/ Ventas	C\$ -245,913.02	-0.83%
Impuesto S/ La Renta	C\$ 346,786.47	1.16%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>C\$ 100,873.45</b>	<b>0.34%</b>

<b>Pasivo Fijo</b>		
Deuda a largo plazo	₪ 21,560,659.79	72.42%
<b>Total Pasivo Fijo</b>	<b>₪ 21,560,659.79</b>	<b>72.42%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>₪ 21,661,533.24</b>	<b>72.76%</b>
Patrimonio		
Capital Personal	₪ 4,805,566.39	16.14%
Utilidad del Período	₪ 3,303,900.25	11.10%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>₪ 8,109,466.64</b>	<b>27.24%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>₪ 29,770,999.88</b>	<b>100.00%</b>

**Cuadro 6 .** Restaurante La Marina. Resumen del análisis vertical a setiembre del 2016

<b>Cuadro resumen del análisis vertical</b>	
<b>Balance de situación a setiembre del 2016</b>	
A.C	9%
A.F	77%
O.A	14%
P.C.P	0.34%
P.L.P	72.42%
PAT	27.24%

Para efectuar un diagnóstico de la situación financiera que presenta el restaurante La Marina se utilizó la herramienta financiera llamada análisis vertical, el cual permite visualizar el desglose o participación relativa de las cuentas respecto a un total, todo de acuerdo con los requerimientos financieros y operativos de la empresa.

Por la actividad económica a la que se dedicó la empresa en estudio durante el año 2016 registra ₪29.770.999,88 por concepto de activos totales. Su estructura de activos totales muestra que los activos fijos tienen el mayor peso relativo en ella, ya que representan 77% de los activos totales.

Por otra parte, dentro de la estructura de pasivos y capital del restaurante La Marina muestra la mayor representación, con 72,76%, mientras que el patrimonio es de 27,24%, lo cual hace ver que la empresa financia la mayor cantidad de sus activos con pasivos y no con fondos propios, lo cual aumenta su riesgo ante el cumplimiento de sus deudas. Dentro de los pasivos, los pasivos fijos muestran la mayor representación, con 72,42% del total de ellos.

Como se puede ver respecto a la estructura del balance de situación del restaurante, la compañía ha hecho una mayor inversión en activos fijos que ha financiado mayormente con deuda de largo plazo, lo que afecta su liquidez y su exigibilidad.

**Cuadro 7.** Restaurante La Marina: Resumen del análisis vertical según el estado de resultados. Periodo de octubre del 2015 a setiembre del 2016

<b>Restaurante La Marina</b>		
<b>Estado de resultados - Análisis vertical</b>		
<b>al 30 de setiembre del 2016</b>		
	<b>Análisis vertical</b>	
Ingresos	C\$ 47,468,734.84	
<b>Total ingresos</b>	<b>C\$ 47,468,734.84</b>	<b>100.00%</b>
Menos:		
Costo de ventas		0.00%
Inventario inicial		0.00%
Compras	C\$ 24,176,729.93	50.93%
Sub-total	C\$ 24,176,729.93	50.93%
Inventario final		0.00%
Total costo de ventas	C\$ 24,176,729.93	50.93%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>C\$ 23,292,004.91</b>	<b>49.07%</b>
Menos		
Gastos generales y administrativos	C\$ 12,385,139.85	26.09%
Gastos de venta		0.00%
Gastos financieros	C\$ 7,235,648.91	15.24%
<b>Total gastos</b>	<b>C\$ 19,620,788.76</b>	<b>41.33%</b>
<b>Utilidad del mes antes del ISR</b>	<b>C\$ 3,671,216.15</b>	<b>7.73%</b>
Menos :		
Ingresos no gravables	C\$ 179,542.60	0.38%
Renta imponible gravable	C\$ 3,850,758.75	8.11%
Impuesto sobre renta	C\$ 385,075.90	0.81%
Menos :		0.00%
Impuesto sobre renta	C\$ 385,075.90	0.81%
Menos:		
Créditos familiares	C\$ 17,760.00	0.04%
<b>Total créditos</b>	<b>C\$ 17,760.00</b>	<b>0.04%</b>
Impuesto sobre renta	C\$ 367,315.90	0.77%
Menos :		
Retenciones 1%, 2%, 3%	C\$ 194,643.48	0.41%
Impuesto renta por pagar	C\$ 172,672.42	0.36%
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>	<b>C\$ 3,303,900.25</b>	<b>7.00%</b>

Al efectuar el análisis vertical del estado de resultados del restaurante La Marina durante 2016 se puede ver que el costo de las ventas consume 51% del total de ingresos y deja 49% de utilidad bruta para cubrir gastos y generar alguna utilidad final.

De ese 49% de utilidad bruta que se generó en el 2016, 41% corresponde al total de gastos, de los cuales los generales y administrativos son los que tienen el mayor peso relativo, con 26% del total de gastos.

Luego de reducir el total de los gastos en los que incurre el restaurante de 49% de la utilidad bruta solo 8% queda como utilidad antes del impuesto sobre la renta.

### 3.2.2.3 Análisis de razones financieras

A continuación se presenta el análisis mensual de las razones financieras, las cuales darán una respuesta más acertada acerca de rentabilidad, eficiencia, cobertura y endeudamiento de la empresa.

#### 3.2.2.3.1. Razones de Liquidez

Estas razones miden el nivel de cobertura del restaurante La Marina, es decir, miden la capacidad de la empresa para cubrir y respaldar sus obligaciones de corto plazo.

**Cuadro 8.** Restaurante La Marina: Razones de liquidez.

Razones de liquidez	
Periodo	2016
Razón circulante	25,47
Capital neto de trabajo a activos totales	0,04

### ✓ Razón circulante

La razón circulante en el periodo de octubre del 2015 a setiembre del 2016 fue de 25,47, es decir, que por cada colón de pasivo circulante el restaurante tiene 25,47 colones de respaldo en el activo corriente. Esta razón sigue siendo mayor a 1, lo que es bueno ya que la empresa puede convertir sus activos en efectivo rápidamente para poder liquidar sus deudas de corto plazo.

### ✓ Capital neto de trabajo

El capital neto de trabajo a activos totales en este periodo muestra que el restaurante La Marina tiene un nivel adecuado de activos totales debido a que esta razón es mayor a 0, que es lo ideal.

#### 3.2.2.3.2. Razones de actividad

Estas razones proporcionan una medida del grado de efectividad y eficiencia con que son administrados los recursos (activos) del restaurante La Marina.

**Cuadro 9.** Restaurante La Marina: Razones de actividad

Razones de actividad	
Periodo	2016
Rotación de activo circulante	18,48
Rotación de activo fijo	0,80
Rotación de activo total	0,72

### ✓ Rotación de activo circulante

Durante este primer año por colón de activo circulante el restaurante La Marina generó 18,48 colones de ventas, es decir, la empresa logró convertir más rápidamente el activo circulante en ventas y mejoró así su eficiencia.

#### ✓ Rotación de activo fijo

Esta razón es de 0,80, o sea, por colón de activo fijo se generan 0,80 colones de ventas. Este valor es bajo debido a que esta empresa tiene poco tiempo de funcionar, por lo que no se puede decir que haya una deficiencia en el manejo, pues el restaurante La Marina es un negocio que está iniciando sus operaciones.

#### ✓ Rotación de activo total

Durante este periodo la razón es de 0,72 veces, lo que indica una baja rotación de activos totales; sin embargo, por estar empezando la empresa estas razones no son altas ya que el valor de los activos fijos es muy alto y el activo circulante (efectivo) no lo es mucho.

#### 3.2.2.3.3. Razones de endeudamiento

Estas razones son fundamentales porque miden los niveles de endeudamiento que emplea el restaurante La Marina para financiar sus inversiones y operaciones.

**Cuadro 10.** Restaurante La Marina: Razones de endeudamiento.

Razones de endeudamiento	
Periodo	2016
Razón de deuda	73%
Razón de endeudamiento	2,67

#### ✓ Razón de deuda

En este lapso la razón de deuda de la empresa es de 73%, lo que indica que se encuentra en un nivel superior a lo que es conocido como aceptable, por lo cual debe empezar a reducir el uso de pasivo.

### ✓ Razón de endeudamiento

En cuanto a la razón de endeudamiento, esta indica el nivel de apalancamiento financiero. En el caso del restaurante La Marina este es de 2,67, es decir, que por cada colón de patrimonio se han financiado 2,67 colones de pasivo. Además, este es muy cercano a 3, lo que indica que la empresa está a punto de ser muy riesgosa.

#### 3.2.2.3.4. Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden el rendimiento que genera una empresa en sus actividades, o sea, en la gestión del restaurante La Marina muestra el grado de éxito alcanzado:

**Cuadro 11.** Restaurante La Marina: Razones de rentabilidad.

<b>Razones de rentabilidad</b>	
Periodo	2016
Margen de utilidad bruta	52%
Margen de utilidad operativa	23%
Margen de utilidad neto	7%
Rendimiento sobre la inversión de explotación	17%
Rendimiento sobre la inversión total	11%
Rentabilidad sobre el capital	41%

### ✓ Margen de utilidad bruta

Para el año 2016 esta razón es de 52%, es decir, que por cada colón de ventas se están generando 0,52 céntimos de utilidad bruta, o sea, está obteniendo rentabilidad de las operaciones en forma anual y, cuanto más alto este indicador, mejor para la empresa.

✓ **Margen de utilidad operativa**

En el año 2016 el restaurante La Marina tuvo un margen operativo de 23%, o sea, que 77% corresponde a gastos operativos. Dicho de otra forma, la proporción de ventas que queda disponible una vez cubiertos los costos de ventas y gastos de operación es de 23%. No es baja pues se encuentra dentro de los parámetros idóneos. En este indicador, al igual que en los demás, no se debe descuidar ya que una disminución en él demuestra una deficiencia en el manejo de los gastos y costos de operación.

✓ **Margen de utilidad neto**

El margen de utilidad neto para el año 2016 es de 7%, lo que significa que por cada colón de ventas hubo una ganancia neta de 7%. Un nivel alto de este indicador contribuye significativamente a la rentabilidad del negocio. Por el contrario, si este es bajo se verán afectados negativamente los niveles de rentabilidad.

Si este indicador disminuye hay que poner atención a la estructura de costos y gastos que conserva la empresa. En pocas palabras, este indicador mide el éxito de la empresa. En el caso de La Marina su margen se encuentra dentro de lo normal pero haciendo ajustes en sus costos podría mejorar.

✓ **Rendimiento sobre la inversión de explotación**

Para el año 2016 el restaurante La Marina tuvo un rendimiento sobre la inversión de explotación de 17%, es decir, que sí está obteniendo rentabilidad de operación sobre sus activos; pero si los activos empiezan a tener un bajo rendimiento la utilidad operativa será baja y por ende se enfrentarán dificultades para cubrir los intereses e impuestos.

Pese a estar dentro de lo considerado normal, este es un indicador que podría mejorar en el futuro si se hace un mejor uso de los activos.

✓ **Rendimiento sobre la inversión total**

En el periodo 2016 el restaurante La Marina tuvo un rendimiento sobre la inversión total de 11%, que es un poco bajo, lo cual podría indicar que la rentabilidad de operación de los activos no es la mejor o que estos no están siendo utilizados en su máxima capacidad, lo cual se traduce en un mal uso de los activos y, a su vez, esto impacta la eficiencia y eficacia del negocio en general.

✓ **Rentabilidad sobre el capital**

La rentabilidad sobre el capital es de 41%, que es alta, lo cual sugiere que la empresa genera un alto nivel de utilidad y que a su vez es atractiva para inversiones.

Sin embargo, como se mostró anteriormente, la empresa podría mejorar este indicador si se mejoran factores como el redimiendo sobre los activos y la estructura de costos.

Cabe destacar que buena parte de este rubro es utilizada para el pago de intereses atrasados y amortización de deuda de la empresa, por lo que financiarse con capital propio aún es complicado.

### 3.2.2.4 Análisis del flujo de activos

**Cuadro N.º 12.** Restaurante La Marina: Flujo de efectivo de los activos.

<b>Flujo de efectivo de los activos al mes de setiembre del año 2016</b>	
Flujo de efectivo operativo	₡ 6.243.200,40
(-) Gastos de capital neto	-₡ 14.047.132,04
(-) Cambio en el capital neto de trabajo	-₡ 18.762.435,81
<b>Flujo de efectivo de los activos</b>	<b>- ₡ 26.566.367,46</b>

Para llevar a efecto el cálculo del flujo de los activos es necesario antes realizar tres cálculos, primeramente el flujo de efectivo operativo, segundo el gasto en capital neto, y por último el cambio en el capital neto de trabajo.

Iniciando con el flujo operativo, este indica la cantidad de dinero que genera una empresa producto de su actividad comercial cotidiana. Por ende en él no se incluyen datos como el gasto por intereses, ya que no es un gasto propio de la operación ni la depreciación, porque no representa una salida física de efectivo.

La importancia del flujo operativo radica, básicamente, en demostrar que los flujos efectivos de entrada de las operaciones del negocio son capaces de cubrir los flujos de salida de efectivo de la actividad operativa cotidiana del negocio. Un flujo de efectivo operativo negativo es señal de problemas, pero no es el caso de la empresa ya que al mes de setiembre contó con un flujo de efectivo operativo positivo, lo que indica que sí ha estado generando el dinero suficiente para costear los flujos de efectivo cotidianos del negocio.

Ahora bien, una vez que se tiene el flujo operativo se procese a calcular los gastos de capital neto, y solo se hace referencia al dinero gastado en activos fijos entre el periodo anterior y el actual. Al contar con poco más de un año de operación no se muestra un cambio abrupto en el esquema de los activos fijos, o sea, se mantienen constantes. La principal inversión en activos fijos se realizó al iniciar el negocio y desde entonces no ha variado.

Por último, pero no menos importante, una vez obtenidos el flujo operativo y el gasto en capital neto hay que calcular el cambio en el capital de trabajo neto. Este mide el cambio neto en activos circulantes, en relación con los pasivos circulantes de un periodo en estudio determinado. Este indica la cantidad gastada en capital de trabajo neto por la empresa.

Por consiguiente, se determina que para el caso de la empresa en estudio, para poder visualizar el comportamiento en este apartado, se procedió a realizar un cálculo mensual al no contar con dos años completos de operación y, en general, mes a mes se han hecho inversiones adicionales en el capital neto de trabajo cada mes.

Ahora bien, conocidos los datos anteriores ya se puede proceder al análisis del flujo de los activos. La empresa en estudio presenta un flujo de activos negativo al mes de setiembre del año 2016; sin embargo no es algo del todo anormal debido a que cuenta con poco más de un año de operar, o sea, que se encuentra aún en esa fase de crecimiento, por lo que tener un flujo negativo podría entrar dentro de lo que se considera normal.

Un flujo de efectivo de los activos negativo indica que la empresa ha financiado buena parte de sus inversiones con deuda o con la venta de acciones; pero para el caso de la empresa en estudio se trata del uso de la deuda para financiar el negocio, utilizada muy por encima del aporte de capital propio, como son los ahorros. Esto, sin lugar a dudas, ratifica que el nivel de deuda utilizado por la empresa es muy alto y se ubica muy por encima de lo que se considera aceptable.

### **3.2.3. Resultados de la observación**

Luego del proceso de observación realizado se presentan a continuación los resultados obtenidos mediante esta metodología.

#### **3.2.3.1. Observación N.º 1**

Observación planteada en el restaurante La Marina el día 17 de setiembre del 2016, a las 11 am. La situación que se sugiere observar y evaluar es la del acondicionamiento de las instalaciones y la prestación del servicio a los clientes. A continuación los resultados más relevantes del análisis de la observación N.º 1:

##### **3.2.3.1.1. Instalaciones**

- ✓ Se presentaron dificultades de ubicación del local debido a que el restaurante no cuenta con un rótulo llamativo que facilite su visibilidad. Al llegar por primera vez se dificultó discernir si realmente ese era el restaurante, primero por su aspecto y segundo porque no cuenta con un rótulo llamativo que lo identifique como tal.
- ✓ Desde afuera el local no tiene la apariencia de un restaurante, dado que no tiene la estética o presentación que por lo general se relaciona con ese tipo de negocio, como se mencionó en la observación anterior. También en cuanto a la apariencia del

restaurante, este se ubica dentro de un remolque y no está decorado adecuadamente para que llame la atención de los transeúntes que circulan diariamente por el frente del negocio.

- ✓ Se observa maleza en la parte del frente del local, además de basura debajo del contenedor, que se encuentra a la vista del cliente. Eso denota un poco de descuido por parte del propietario y a su vez puede causar una impresión no deseada en los clientes de desaseo.
- ✓ Instalaciones pequeñas y mala distribución del espacio en el área de mesas. La distribución del área pareciera que no fue planeada adecuadamente. Para servir los platillos desde la cocina hasta la mesa se debe abrir la puerta de la cocina, en lugar de pasarlos por una ventanilla como regularmente se acostumbra. La ventanilla sí existe pero es muy grande; debería ser más pequeña. Esta ventanilla no es utilizada porque a ambos lados de la pared en la que se encuentra hay artefactos colocados que impiden su utilización.
- ✓ El piso se ve sucio lo cual se debe principalmente al color del material, que es gris. No solo se ve sucio sino que está sucio, ya que cada vez que se sirve una mesa solo se limpia esta y no el piso. Muchas veces los comensales dejan caer comida en el suelo sin querer, por lo que al limpiar la mesa es importante también ocuparse del piso para garantizar un ambiente limpio y agradable.
- ✓ Las lámparas del local se ven sucias y en ellas se acumula el polvo en los paños que tienen para cubrirlas por los insectos que molestan de noche. Se nota que los paños que se utilizan para ese fin no los lavan con la regularidad deseada.
- ✓ El parqueo cuenta con poco espacio, aspecto que es importante porque las personas que llegan en los vehículos se parquean en desorden frente al negocio y les cierran espacios a posibles clientes.

- ✓ El olor dentro del restaurante no es el más agradable. Se percibe cierto olor a humedad que aunque no es un olor fuerte sí podría incomodar a algunos clientes y motivar que esa sea la primera y última visita que realicen al lugar.

#### **3.2.3.1.2. Servicio brindado**

- ✓ Se notan dificultades para atender correctamente a los clientes cuando hay más de una mesa llena.
- ✓ Se observa buena presentación de los platillos, aspecto que hay que destacar. La presentación de los platillos es excelente.
- ✓ La presentación del menú en papel es poco llamativa.
- ✓ Los tiempos de espera son largos. Los clientes esperan más de 30 minutos para que se les sirvan los alimentos.
- ✓ Los cocineros salen en ocasiones a servir los platillos a las mesas con los delantales sucios, pese a que el cocinero debe proyectar una imagen de aseo. Salir de ese modo podría causar mala impresión en el cliente.
- ✓ La zona del frente del restaurante, en donde también se encuentra el parqueo, no cuenta con un techo que proteja a los clientes de las inclemencias del tiempo, por lo que en días calurosos o de lluvia se dificulta la ocupación de las mesas ubicadas en ese sector.
- ✓ El personal no usa uniforme; trabajan con ropa particular, por lo que no hay nada que los identifique como colaboradores del restaurante.
- ✓ La salonera no usa gorro en la cabeza para cubrir su cabello, situación que genera riesgos de encontrar cabello en los platillos servidos.

- ✓ Se logró observar personal que llega tarde a laborar. Algunos llegaron en el momento en el que se estaba haciendo la observación. Pese a que la hora de entrada es a las 11:00a.m se presentaron una hora después.

#### **3.2.3.1.3. Administración**

- ✓ Se denota falta de liderazgo por parte del dueño y de la persona encargada en su ausencia de comandar el personal. Se notaron problemas en la comunicación de las órdenes entre el personal.
- ✓ El personal de atención al cliente hace uso de teléfonos celulares en horas de trabajo.
- ✓ No se logró visualizar misión, visión ni ninguna pequeña reseña del restaurante en las paredes ni en ningún otro espacio.

#### **3.2.3.2. Observación N.º 2:**

Observación hecha en el restaurante La Marina de Sardinal, Guanacaste, el día 17 de octubre a las 12 pm. La situación por observar y evaluar es el cambio habido después de hacerle algunas sugerencias al propietario acerca de la primera observación. A continuación los resultados más relevantes de la observación N.º 2:

##### **3.2.3.2.1. Instalaciones**

- ✓ Se observaron algunos afiches de camino al restaurante en que se indica la existencia del negocio a los transeúntes. Este fue uno de los aspectos que se le sugirieron, hacerse notar, debido a que anteriormente se dificultaba visualizar el restaurante.

- ✓ Se retiraron la maleza y la basura que se había observado en la primera visita que se efectuó, lo cual sin lugar a dudas es algo muy positivo en la impresión que le quiere dar el negocio al cliente.
- ✓ Se lavaron los paños que tenían las lámparas, que es otro punto por destacar en la mejora de la salubridad del negocio.
- ✓ El mal olor persiste. No hubo atención en ese aspecto, lo cual sin lugar a dudas no es lo mejor que puede ocurrir. Los restaurantes deben caracterizarse por conservar olores agradables, ya que estos olores no deseados podrían afectar negativamente el apetito de los clientes.

#### **3.2.3.2.2. Servicio brindado**

- ✓ Se siguen notando dificultades para atender correctamente a los clientes cuando hay más de una mesa llena.
- ✓ Los tiempos de espera no mejoran. Esto sin lugar a dudas es inadecuado en el funcionamiento de un restaurante. Los comensales no deben esperar mucho tiempo por su platillo, por lo que es uno de los puntos por corregir.

#### **3.2.3.2.3. Administración**

- ✓ Los problemas con el personal persisten. Añadido a eso, el dueño don Óscar no asume su posición como líder del negocio.

#### **3.2.3.3. Observación N.º 3**

Observación planteada en el restaurante La Marina, en Sardinal, Guanacaste, el día 4 de marzo del año 2017 a la 1 pm, como observación final. A continuación los resultados más relevantes del análisis de la observación N.º 3:

### **3.2.3.3.1. Instalaciones**

- ✓ Se cambió el rótulo principal que se encontraba ubicado frente al negocio por uno más llamativo y luminoso y esto, según indica el dueño, provocó una actitud positiva, porque desde que está el nuevo rótulo se ha incrementado el número de personas que acuden al negocio. El cambio de rótulo sí generó el efecto deseado.
- ✓ En donde se había observado maleza y basura frente al restaurante se limpió, se sembraron plantas y se selló el hueco que estaba entre el remolque y el suelo. Ahora se trabaja en mejorar la fachada del negocio para causar una buena impresión al cliente.
- ✓ El mal olor, sin embargo, no se ha eliminado, por lo que es uno de los puntos pendientes.
- ✓ Se construyó un techo en la parte del frente del negocio y se colocaron dos mesas a disposición de los clientes.

### **3.2.3.3.2. Servicio**

- ✓ El personal ahora usa nuevo uniforme con identificación del restaurante. Esto es importante porque ya se identifican como trabajadores de la empresa.
- ✓ El tiempo de espera sigue sin mejorar y empeora cuando hay picos altos de demanda.
- ✓ La persona encargada de prestar el servicio al cliente no sabe cómo reaccionar y solucionar el problema de un cliente insatisfecho. Un cliente se quejó en el momento de la observación y no se atendió su queja, lo cual podría dañar la relación del cliente con la empresa.

### 3.2.3.3.3. Administración

- ✓ Se observó mayor control del personal cuando el administrador dictó ciertas órdenes a los colaboradores mientras se estaba analizando la observación y estos las acataron correctamente.

Durante las tres visitas realizadas se logró tener un panorama general del negocio mediante el método de la observación. Se presentan dificultades en las instalaciones debido al pequeño espacio disponible, a los problemas en la distribución del área y en cuanto a la distribución de las mesas. También se siente un olor poco agradable en el local. El problema de espacio es algo que de momento no se puede solucionar por aspectos económicos, pero se le puede dar un mejor uso al espacio con el que se cuenta.

En cuanto al servicio, la presentación de los platillos es muy buena y creativa, pero la atención del personal de servicio y atención presenta problemas en cuanto al tratamiento de las quejas de los clientes, así como en lo que corresponde a la dirección del establecimiento en horas pico ya que se mantienen tiempos de espera largos.

Respecto a la administración del negocio se observan problemas en el manejo del personal y en el establecimiento de reglas sobre el uso del teléfono celular en horas de trabajo.

Se presentan problemas de aseo e higiene tanto en la cocina como en el área de mesas, en donde el piso se observa sucio. También, como se traslada la comida de la cocina a la mesa presenta deficiencias.

### 3.2.4. Resultados del análisis FODA

En el presente apartado se detalla lo concerniente a la aplicación de la herramienta FODA a la empresa restaurante La Marina según el aporte y criterio de los investigadores acerca de los datos e información que arrojaron el trabajo de campo y la aplicación de las entrevistas direccionadas a los clientes en general y a la empresa en particular.

La herramienta FODA será explicada de acuerdo con cada apartado en que se detallan aspectos, elementos y puntos de vista que giren en torno al medio interno y externo del restaurante La Marina. Por lo tanto, a continuación se describen y analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que generan algún impacto en el desempeño del negocio.

#### 3.2.4.1. Fortalezas

A continuación se comentan las fortalezas que evidencia la empresa:

- ✓ **Ubicación estratégica del negocio.** El restaurante La Marina cuenta con una excelente ubicación al estar posicionado en una zona de paso, en una región de gran apogeo en cuanto a desarrollo e instauración de la actividad turística; además de otras actividades de índole económicas que amparan el desarrollo de la actividad operativa de la empresa.
  
- ✓ **Calidad de los insumos, materia prima y preparación de los platillos.** Los insumos y materia prima empleados en la elaboración de los platillos, lo mismo que la preparación final de cada uno, garantizan la variedad ofrecida en el menú. Por

tanto, al ser servidos en la mesa para consumo del cliente también se garantizan excelente sabor y calidad, lo que a su vez se constituye en un valor agregado que marca la diferencia de este negocio.

- ✓ **Empresa de carácter familiar.** Los horarios y jornadas de trabajo son fijos y los días feriados también son laborados, lo que da como resultado un mayor compromiso con la empresa y con la generación de un valor agregado. Por otra parte, al constituirse y ser catalogada como una empresa pequeña y familiar las decisiones pueden ser tomadas y ejecutadas de una forma más directa e inmediata.
  
- ✓ **Enfoque y categoría de la empresa.** Al estar el restaurante La Marina en el sector gastronómico eso lo beneficia debido a que alimentarse es una necesidad básica del ser humano. Esto, en relación con la riqueza de recursos que presenta la provincia por su cercanía a la costa, garantiza el aprovechamiento de los insumos y materia prima de esta área.

#### **3.2.4.2. Oportunidades**

Se procede ahora a analizar cada oportunidad presente en el entorno externo del restaurante La Marina que podría repercutir e influir en sus actividades.

- ✓ **Inversión en la zona.** Actualmente, en la zona se han venido desarrollando e instaurando grandes proyectos como centros comerciales y turísticos, vías de comunicación y otros de emprendedurismo, lo cual genera mayor afluencia de personas a la zona y un mayor dinamismo de la economía, y con ello el restaurante La Marina podría beneficiarse.

- ✓ **Creación y mejoramiento de la infraestructura vial local.** La administración municipal se ha preocupado por el mejoramiento de la red vial cantonal y con ello la zona de paso en la cual se encuentra el negocio se ve impactada de forma positiva dado que así se genera mayor afluencia de tránsito a la zona.
  
- ✓ **Generación de alianzas estratégicas.** Aunque en la actualidad el restaurante La Marina no cuentan con alianzas estratégicas, se vislumbra como una oportunidad que establezca relaciones de este tipo con otras compañías de la zona, entre ellas de proveedores, hoteles y *touropedores*.

#### 3.2.4.3. Debilidades

Se describen seguidamente las debilidades que presenta el restaurante La Marina, percibidas por medio de la observación, trabajo de campo y datos generados con la aplicación de las encuestas.

- ✓ **Carencia de un plan y un modelo administrativo.** En el restaurante La Marina no se cuenta con un modelo administrativo que se pueda implementar; de ahí la carencia de objetivos, estrategias y acciones por realizar contempladas en un plan.
  
- ✓ **Altos niveles de endeudamiento.** En sus inicios, para poder plantearse como proyecto el restaurante La Marina tuvo que recurrir a la opción de endeudamiento, a obtener un préstamo bancario, lo cual hace que la empresa presente altos niveles de riesgo, que sea considerada como de muy alto riesgo en el medio.
  
- ✓ **Servicio al cliente y tiempo de espera.** Se evidencia que una de las grandes debilidades de la empresa la tiene en el servicio y el trato al cliente, pero estos

pueden mejorar mucho. Los tiempos de espera por parte del cliente son altos, debido a que se tarda mucho en preparar cada platillo y por tener un único *chef*.

- ✓ **Falta de recursos.** La carencia de recursos, principalmente económicos, repercute en la incapacidad de la empresa para la reestructuración y ampliación del local actual.

#### 3.2.4.4. Amenazas

Por último se consignan las amenazas que pueden incidir negativamente en el entorno externo del restaurante La Marina y sus actividades cotidianas.

- ✓ **Inserción de nuevos competidores y competencia desleal.** De varias empresas afines a la actividad y al sector en el cual se encuentra inmerso el restaurante, algunas muestran mayor poderío en cuanto a recursos económicos y que por eso ofrecen mejores precios.

Por lo tanto, el surgimiento de nuevos competidores localmente afecta las actividades del restaurante La Marina, y ante esto se debe contar con estrategias apropiadas.

- ✓ **Desastres naturales.** El área y la provincia de Guanacaste en general están expuestas a diversos fenómenos y desastres naturales, tales como terremotos, inundaciones, erupciones volcánicas y otros, que pueden repercutir en las actividades operativas del restaurante La Marina.

- ✓ **Cambios en la economía.** Producto de un crecimiento desproporcionado o asimétrico, o de que no crezca de la manera que se espera o de que haya una recesión en la economía, se provocan cambios abruptos en las actividades del negocio, más si este no cuenta con modelo y un plan estratégico que proyecte tales cambios en el medio externo. Así pueden presentarse desequilibrios y especulaciones en la economía mundial.
  
- ✓ **Creciente nivel de inseguridad.** En los últimos años los niveles de seguridad ciudadana han presentado un declive. Ha habido un aumento en la ola delictiva, principalmente en zonas de mucho turismo, playas y lugares próximos o aledaños a la ubicación del negocio en estudio, y también un encarecimiento de la calidad de vida en el país.
  
- ✓ **Degradación ambiental y deterioro de los recursos naturales.** Los altos niveles de contaminación y la actividad antropogénica han generado un elevado deterioro del ambiente, principalmente en los recursos naturales, entre ellos los marinos, que son la materia prima principal para la preparación de los platillos del restaurante.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

## **4. Propuesta estratégica para el desarrollo e implementación de un modelo administrativo organizacional para el restaurante La Marina**

En este capítulo se presentan diferentes propuestas con las que se busca mejorar el desarrollo organizacional y operativo del restaurante La Marina.

### **4.1. Propuesta administrativa**

A continuación se presentan diferentes propuestas de mejora en el área administrativa del restaurante La Marina con la finalidad de que pueda incrementar su rentabilidad, las cuales parten de los aspectos básicos de la organización.

#### **4.1.1. Modelo de negocio**

Como se mencionó en el capítulo anterior, el restaurante La Marina no cuenta con un plan y un modelo administrativo en los que se contemplen las estrategias, las acciones, los mecanismos y los objetivos de diversas categorías por alcanzar.

Por lo tanto, la propuesta consiste en el desarrollo para su puesta en práctica de un modelo de negocio denominado **Modelo de cambio administrativo-organizativo en el restaurante La Marina**, que le sirva de guía, base y parámetro por seguir.

Es vital para toda empresa contar con un modelo o plan administrativo-organizacional como el propuesto para su desarrollo operativo, como un documento fundamental en el que se describan y contemplen objetivos, metas, mecanismos, acciones y estrategias definidas para el funcionamiento del área o departamento respectivo de la empresa y para la generación de valor.

Por consiguiente, se propone acoger e implementar el siguiente modelo de negocio nombrado **Modelo de cambio administrativo-organizativo del restaurante La Marina**, el cual se encuentra categorizado por áreas operativas de la empresa que corresponden a finanzas, recursos humanos, mercadeo y área organizacional. En cada una de ellas se plantean propuestas y objetivos por desarrollar e implementar según criterio y consideración del propietario y de la parte administrativa del restaurante.

El **Modelo de cambio administrativo-organizativo del restaurante La Marina** se compone de una serie de propuestas ligadas a cada área vital del engranaje del restaurante. A continuación se enlistan las propuestas:

- ✓ Propuesta para el área de Recursos Humanos
- ✓ Propuesta para el área Organizacional
- ✓ Propuesta para el área de Mercadeo
- ✓ Propuesta para el área de Finanzas

En el **Modelo de cambio administrativo-organizativo del restaurante La Marina** cada propuesta, según el departamento o área, se encuentra subcategorizada por temas y para cada uno de ellos se plantean objetivos, actividades y acciones por ejecutar. Así, por ejemplo, dentro del área de Recursos Humanos se genera una propuesta para el proceso de selección, contratación e inducción de la persona humana; así como los posibles perfiles de los puestos para el restaurante, y para el área de Mercadeo también se generan propuestas para la determinación estratégica del servicio y producto, precio, plaza y distribución.

Sumado a lo anterior se genera un plan estratégico que contempla el desarrollo de acciones y actividades mediante estrategias para su consecución, mejoras por realizar, acciones correctivas y evaluación de cada rubro, objetivo y apartado.

#### **4.1.2. Productos y servicios ofrecidos**

Se plantea y propone generar y ampliar la oferta de platillos y productos finales que forman parte del menú existente.

Es evidente la carencia de una mayor variedad de platillos contenidos en el menú, además de bebidas y productos afines, que el cliente final puede solicitar como parte de la oferta. Aunado a ello el aprovechamiento del recurso marino con que cuenta la zona y de otros recursos alimentarios propios de esta.

En la actualidad el restaurante La Marina sirve varios platillos que ofrece y que forman parte del menú. Además, aparte de ellos cuentan con la opción y modalidad de poder prepararle al cliente cualquier platillo que desee. No obstante, es necesario que se proceda a ampliar la gama y variedad de platillos propios del menú, y que de tal forma se encuentren incluidos en la carta, en la cual el cliente pueda verlos y así hacerlos parte de la demanda.

A continuación se presenta una lista de platillos que faltan en el menú y que son apetecidos por los clientes, por lo que se propone incorporarlos en la carta o menú del restaurante:

- ✓ Sopa de pescado
- ✓ Sopa de camarón

- ✓ Arroz con calamares
- ✓ Arroz con pulpo
- ✓ Ensalada de camarones
- ✓ Chiles rellenos de mariscos
- ✓ Pulpo a la parrilla
- ✓ Pinchos de camarón

Dentro de este rubro, en lo concerniente a la parte del servicio ofrecido al público y al cliente en general, se plantea la mejora en los tiempos de preparación de los platillos y de espera del cliente para poder degustarlos, para lograr que el cliente se sienta cómodo, satisfecho y que reciba un trato cálido y un servicio ágil.

Para mejorar los tiempos de espera se propone lo siguiente:

- ✓ El encargado de cocina debe reacomodar los implementos que necesita de manera que le queden a mano y no pierda tiempo buscándolos o trayéndolos de otro lugar.
- ✓ En los fines de semana, cuando se tiene un promedio de lo que se cocina diario, tener ciertos ingredientes picados y guardados en tazas en la refrigeradora, lo que agilizará el proceso de elaboración de platillos.
- ✓ Delegar bien las funciones en cada uno en la cocina para que en el momento de pedidos cada uno sepa lo que le corresponde.
- ✓ Mejorar la comunicación entre la salonera y el encargado de la cocina.
- ✓ Pasar el congelador para el área de cocina, pues se pierde tiempo saliendo de ahí en busca de productos.

#### **4.1.3. Ubicación de la empresa**

El restaurante La Marina es una microempresa que debido a su ubicación y posición geográfica cuenta con diversas ventajas derivadas del aprovechamiento del elemento geográfico, lo cual le permite un mejor posicionamiento en el mercado en el se encuentra.

Goza de una excelente posición y ubicación estratégica y está inmersa en una zona caracterizada por diversidad de recursos naturales, culturales, sociales y demás, que de manera integral han sido aprovechados para la instauración y desarrollo de actividades de índole económica, agraria y turística.

Lo anterior favorece la implementación y el establecimiento de empresas tales como el restaurante La Marina que, debido a la influencia del movimiento y la dinámica que experimenta la provincia, se ve beneficiada en el área económica y las demás.

En lo concerniente a la ubicación del restaurante La Marina, se propone un mayor aprovechamiento de la ubicación y posición geográfica con la que cuenta en la actualidad, mediante una mejor identificación del local con el empleo de elementos distintivos e informativos que indiquen la ubicación y la distancia a la que se encuentra, y con ello una proyección canalizada hacia la clientela y el público en general.

Si bien es cierto cuenta con una ubicación buena y estratégica, se requiere mayor identificación del establecimiento y el uso de elementos como rótulos y aplicaciones

interactivas que le ayuden a darse a conocer para que de tal forma el público en general logre captar su presencia.

Además se propone que el restaurante La Marina recurra al uso del recurso tecnológico con el que cuenta actualmente y que en su gran mayoría es de forma gratuita, entre ellos redes sociales como Facebook y aplicaciones interactivas como Google Maps, en las cuales se puede almacenar y poner a disposición del público información valiosa referente a la ubicación, horarios, servicios y platillos disponibles, entre otros.

Por lo tanto, dentro de la presente propuesta se incluyen la creación, el diseño y la colocación de rótulos y afiches que contengan información correspondiente a la ubicación, el nombre del restaurante, la distancia a la que se encuentra, la especialidad de platillos, para que así se haga una mayor difusión del establecimiento y para que el público y los clientes logren enterarse de la existencia del restaurante. También se requiere una mejor rotulación del local.

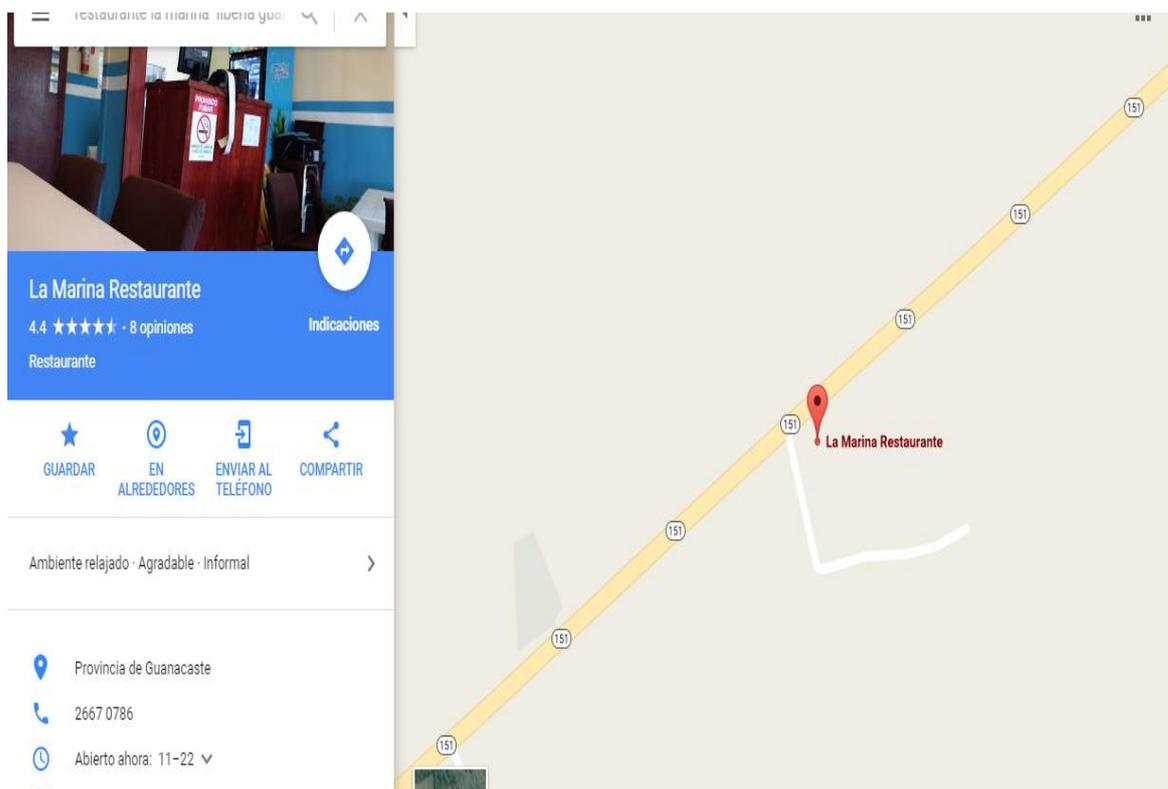
A continuación se muestran ejemplos de rótulos publicitarios y modalidades interactivas que pueden generar una mayor identificación y reconocimiento del restaurante, así como también de los datos e información que deben contener.



**Figura 2. Propuesta de rótulo informativo para el restaurante La Marina, 2017**

Se propone el presente diseño de rótulo para el restaurante La Marina, con dimensiones de dos metros de largo por un metro y medio de ancho, en el cual se inserta información acerca del nombre del restaurante, la categoría, su especialidad y la distancia próxima a la cual se ubica el local.

Se propone que sean dos rótulos que deben estar ubicados en ambos sentidos de la vía pública camino de Liberia a Sardinal, Playas del Coco, y viceversa. En él el cliente y el público en general podrá observar, identificar e informarse acerca de la existencia del restaurante La Marina.



**Figura 3. Propuesta de uso de la aplicación de Google Maps por el restaurante La Marina, 2017**

Dentro de la propuesta para una mayor identificación y aprovechamiento de la ubicación geográfica se sugiere usar los medios tecnológicos interactivos a disposición, en este caso la aplicación de Google Maps; crear un usuario virtual para con ello obtener la información necesaria relativa a: ubicación exacta del local, nombre del restaurante, número de teléfono, dirección de correo electrónico, horario de servicio y especialidad de este.

De esa forma en la aplicación de Google Maps aparecerá el punto de ubicación del restaurante La Marina y el cliente o público en general -cuando ingrese a dicha aplicación- podrá identificar e informarse de la existencia del local, tal y como lo muestra la imagen adjunta:



**Figura 4. Propuesta para uso de redes sociales para el restaurante La Marina, 2017**

Se propone el uso del recurso tecnológico, específicamente el de redes sociales como Facebook, para el restaurante La Marina, y también crear un usuario y página publicitaria informativa en Facebook que contenga información relevante, nombre del restaurante, horario, número de teléfono, dirección de correo electrónico, ubicación exacta, menú o carta de platillos y bebidas, imágenes de los platillos que ofrece el restaurante, precios de productos, especialidades y otros.

Así mismo, en la medida de lo posible se propone ampliar el área del establecimiento, debido que el espacio con que cuenta actualmente es sumamente pequeño y presenta necesidades de ampliar el espacio para una distribución más eficiente y eficaz.

Se propone que en el mediano o largo plazo que el local sea ampliado, evaluando el crecimiento que vaya teniendo el restaurante con el pasar de los años, para ajustar su capacidad según se vaya requiriendo.

A corto plazo se propone que el local, sea reacomodado con el fin de aprovechar mejor el espacio físico con las dimensiones limitadas con las que se cuenta. Se sugiere un mejor acomodo de las mesas y sillas en el área destinada a servicio y atención de la clientela. Además debería pintarse el local con una tonalidad de color afín al nombre y la temática del restaurante, por ejemplo, pintarlo con colores que se asimilen al agua, al mar y a la parte de mariscos, con una tonalidad celeste o azul claro, y también colocar cuadros o pinturas en las paredes con contenidos alusivos al mar o que resulten relacionados con su categoría, y que el cliente se sienta relajado, cómodo y a gusto.

Se adjunta una figura ilustrativa del plano y la distribución del espacio físico del local.



Figura 5. Propuesta de ampliación y distribución del local del restaurante La Marina, 2017



**Figura 6. Propuesta de ampliación y distribución del local del restaurante La Marina, 2017**



**Figura 7. Propuesta de ampliación y distribución del local del restaurante La Marina, 2017**

#### **4.1.4. Misión para el restaurante La Marina**

El restaurante La Marina no cuenta con misión contemplada en un plan de negocios, por lo cual en la presente propuesta se define, genera y plasma una misión coherente, asertiva y acorde con la necesidad de la empresa.

Como misión se propone:

“Somos un restaurante comprometido con ofrecer a nuestros clientes los mejores platillos de mariscos de la zona, acompañados de un servicio de calidad y una excelente atención”.

#### **4.1.5. Visión para el restaurante La Marina**

Como visión del restaurante La Marina se sugiere la siguiente:

“Ser reconocido como uno de los mejores restaurantes de mariscos de la zona de Guanacaste por la sazón de nuestra cocina y la buena atención brindada a nuestros clientes”.

#### **4.1.6. Objetivos de la empresa**

En el curso de la presente investigación y propiamente en el trabajo de campo se evidencia que la empresa no tiene objetivos definidos ni establecidos, mucho menos contemplados en un plan de negocios; por lo tanto, parte de la propuesta consiste en establecer objetivos en función de cada área operativa, delimitados en tiempo y espacio, de corto, mediano y largo plazos.

El propósito es que posteriormente sean plasmados en el plan estratégico de negocios del restaurante La Marina para que funcionen como guía y parámetro y se atiendan de una manera previamente planificada, organizada y controlada.

Para que el dueño del restaurante La Marina procure alcanzar el fin que persigue se le propone el siguiente objetivo para la empresa:

### **Objetivo**

Ser uno de los restaurantes de mariscos más reconocidos de la zona de Sardinal y sus alrededores y realizar nuestras actividades de manera eficiente para lograr satisfacer las necesidades y exigencias del cliente, mediante una distribución equitativa de actividades y responsabilidades entre todos sus colaboradores, de manera que promuevan el trabajo en equipo y se genere un buen ambiente organizacional en el que se promuevan la cooperación y la armonía en el ambiente laboral.

#### **4.1.7. Valores**

Debido a que la empresa objeto de estudio carece de un apartado contentivo de los valores que la representa y que forman parte de ella, se propone plasmar en el papel una serie principios éticos y morales acordes con su finalidad y condición.

Con los siguientes valores se propone desarrollar una cultura en la empresa para de esa manera ponerlos en práctica de forma más comprometida:

- ✓ **Calidad:** Hacer las cosas de la mejor manera posible, hacerlas bien.
- ✓ **Pasión:** Hacer las cosas de corazón.

- ✓ **Colaboración:** Tener todo el tiempo una actitud de servicio hacia los clientes y entre colaboradores.
- ✓ **Respeto:** Respetar la empresa, a los compañeros y, por supuesto, a los clientes.
- ✓ **Conciencia y sostenibilidad:** Hacer todo lo posible por no dañar el ambiente y el entorno.
- ✓ **Innovación y excelencia:** Constante propósito en agregar valor al cliente de manera innovadora y con excelencia en el servicio.
- ✓ **Creatividad:** Creatividad en la presentación de nuestros platillos y en generar nuevas opciones para nuestros clientes.
- ✓ **Puntualidad:** El tiempo de todos los miembros del equipo, al igual que el de nuestros clientes, es de vital importancia para el restaurante.
- ✓ **Honestidad:** Actuar con transparencia tanto con los clientes como con los trabajadores.
- ✓ **Responsabilidad:** Asumir el compromiso de respetar a cada persona que visite nuestro restaurante, colaboradores, proveedores y toda ley, norma o reglamento vigentes.

#### **4.1.8. Estructura organizacional**

Como se mencionó anteriormente, el restaurante La Marina no tiene una estructura organizacional definida, por lo que se le propone la siguiente según el diagnóstico efectuado.

#### 4.1.8.1. Organigrama

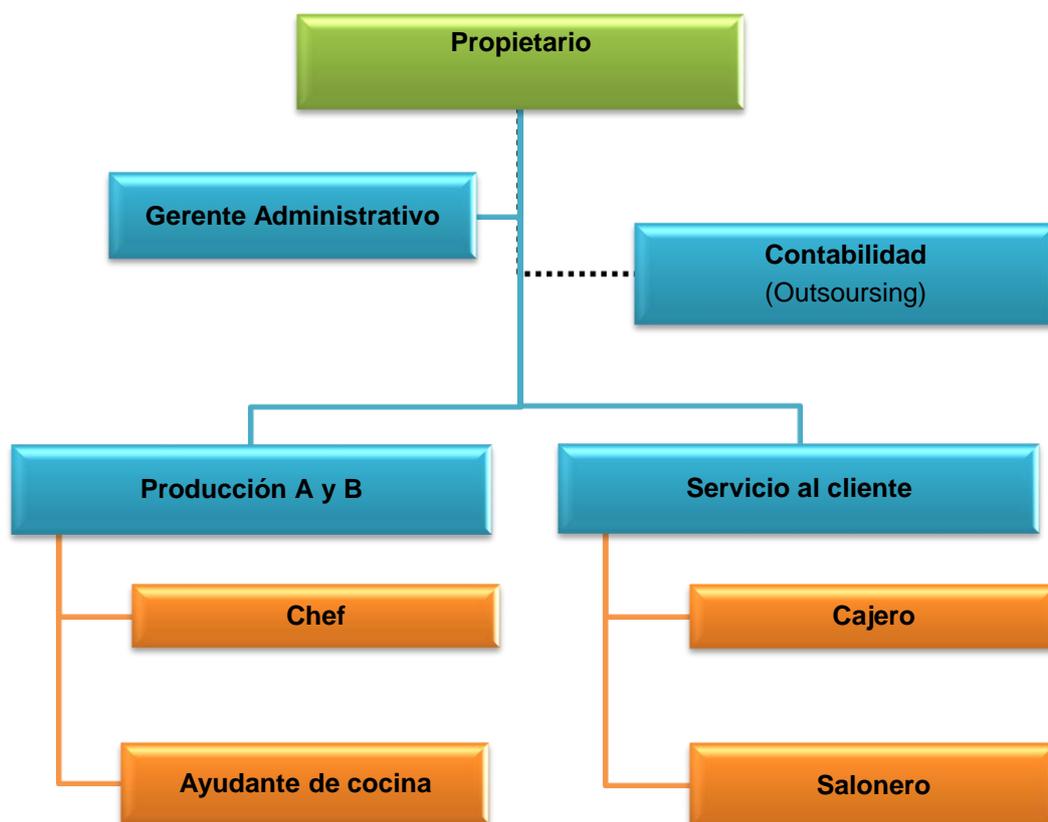


Figura 8. Organigrama del restaurante La Marina

## 4.2. Propuesta de mercadotecnia

A continuación se presenta la estrategia de mercadeo propuesta desde sus distintos parámetros, tomando en cuenta que el consumidor -más que un producto o servicio- actualmente busca una experiencia de compra y, en algunos casos, esta va más allá de guiarse por el precio, ya que en eso juegan un papel fundamental la estimulación de todos los sentidos y la satisfacción personal de consumo.

### 4.2.1. Mercadeo estratégico

Como parte del mercadeo estratégico se desarrollaron los siguientes puntos:

#### 4.2.1.1. Mercado meta y posicionamiento

Actualmente la Dirección del restaurante La Marina no tiene claro cuál es su mercado meta. Por ello se le propone, según los resultados de la encuesta, enfocarse

claramente en personas amantes de los mariscos como primer segmento, así como orientarse a una temática familiar y de pareja, que es lo que predomina.

En esta propuesta se consideran las características distintivas de la muestra, las de las personas que componen el mercado laboral de Guanacaste, especialmente de Carrillo y Liberia, que son de entre 30 y 39 años.

En lo referente a los hábitos y estilos de compra del consumidor hay que tener en cuenta que al ser un restaurante de mariscos debe emplear tácticas diferenciadas y seductoras para posibles consumidores, que logren persuadir a los clientes; ya que actualmente estos se han vuelto selectivos y críticos. Sus decisiones de adquisición suelen ahora ser pensadas abarcando más detalles, razón por la cual se propone mercadear La Marina en Facebook, no como un simple restaurante sino como una experiencia de calidad para parejas y familias, como medio de disfrute de platillos exclusivos.



Figura 9. Propuesta publicitaria para el restaurante La Marina, enfocada en la atracción de familias.



Figura 10. Propuesta publicitaria para el restaurante La Marina, enfocada en la atracción de parejas



Figura 11. Propuesta publicitaria para el Restaurante la Marina

#### 4.2.2. Mercadeo táctico

A continuación se presentan los elementos de la mezcla de *marketing*:

##### 4.2.2.1. Producto / servicio

El restaurante La Marina debe enfocarse en ofrecer un servicio con altos estándares de calidad, puesto que el cliente actual va más allá de querer disfrutar de un delicioso

platillo y más bien desea tener una experiencia inolvidable cada vez que visita un lugar como ese.

Sin duda los productos del mar están encasillados como platillos especiales y extravagantes, lo cual se puede aprovechar para vender la idea de visitar el restaurante como una experiencia más allá de lo común. A su vez tiene gran importancia hacerles recomendaciones a los clientes sobre los platillos que se ofrecen, para que se atrevan a probar comidas nuevas y que así todos los platillos del menú tengan salida. Estas recomendaciones pueden hacerse a la hora de entregar el menú, o sea, sugerirle al cliente alguna de las comidas y explicarle sus características.

Suministrarle al cliente información por redes sociales sobre las propiedades y beneficios que poseen los productos ofrecidos en el restaurante (mariscos, pescado, ceviche, vegetales, frescos naturales, etc.), lo cual le da un valor agregado, ya que así no solo se está vendiendo un delicioso platillo sino que se vende también la idea desde una perspectiva de alimentación saludable.



Figura 12. Propuesta de imagen informativa sobre beneficios de los productos del restaurante La Marina

Por otra parte, el servicio al cliente también le agrega ese valor extra al restaurante, dado que en la provincia la mayoría de empresas suelen descuidar este aspecto tan importante. Se propone atender de forma respetuosa y atenta al cliente en un ambiente de confianza. Eso aumenta el valor de la experiencia del consumidor y puede aprovecharse como estrategia de fidelización.

Lo que se propone se debe hacer desde que el cliente ingresa al establecimiento al recibirlo con un cordial saludo y consultarle cuántas personas lo acompañan, para de esa manera sugerirle una mesa. Siempre se le ha de sonreír y al entregarle el menú al cliente se le harán las recomendaciones sobre platillos y bebidas. Durante la comida se le debe

consultar si se encuentra a gusto o si desea algo más, y finalmente conviene agradecerle la visita.

#### 4.2.2.2. Precio

En lo referente a los precios se propone mantener los actuales dado que, como se comprobó en la encuesta realizada, casi en su totalidad los clientes se manifiestan de satisfechos a muy satisfechos con el precio (ver el gráfico N.º 10). También es importante aplicar el 13% de impuesto en los precios del menú, pues de esa manera el cliente tiene más claridad en el precio final y se evitan de esa manera malentendidos en el momento de cobrar.

A continuación se adjunta el menú actual y seguidamente la propuesta de menú en dos presentaciones diferentes, con precios modificados y con diseños acordes con el restaurante.



Figura 13. Parte del menú actual del restaurante La Marina

# Restaurante La Marina

## MENÚ

NÚMERO DE TELÉFONO  
2667 0786

### SOPAS

Sopa de mariscos ₡ 5,100

Crema de mariscos ₡ 5,100

### ARROCES

Arroz con camarones ₡ 5,650

Arroz con aros de  
calamar ₡ 5,100

Arroz con mariscos ₡ 5,650

### PLATO DE LA CASA

Pargo entero 500gr a  
670gr ₡8,500

### MARISCOS

Mariscada a la mantequilla ₡ 5,100

Aros de calamar al ajillo ₡ 4,500

Camarones jumbo  
empanizados ₡ 10,750

Camarones jumbo al ajillo o  
a la mantequilla ₡ 10,750

### PASTAS

Mariscada a la mantequilla ₡ 5,100

Aros de calamar al ajillo ₡ 5,100

### BEBIDAS

Gaseosas ₡ 1,150

Limonada ₡ 1,250

Batidos

Sandía ₡ 1,900

Papaya ₡ 1,900

### ENTRADAS

Ceviche de camarón ₡ 2,300 - ₡ 4,500 - ₡ 7,900

Ceviche de pescado ₡ 1,700 - ₡ 3,400  
₡ 5,700 - ₡ 10,750

Ceviche mixto ₡2,000 - ₡ 4,000 - ₡ 6,800

Frijoles molidos con  
patacones ₡ 2,300

Aros de calamar  
empanizados ₡ 4,500

Camarones  
empanizados ₡ 5,650

Camarones al ajillo ₡ 5,650

Dedos de pescado ₡ 5,650

Orden de papas o  
patacones ₡ 2,300



### FILETES DE PESCADO

Pargo o Corvina Empanizado ₡ 5,100  
Pargo, Corvina o Atún al ajillo ₡ 5,100

Pargo, Corvina o Atún a la  
plancha ₡ 5,100

Pargo o Corvina en salsa de  
marisco ₡ 6,200

Pargo o Corvina en salsa criolla ₡ 5,100

Pargo o Corvina a la diablo ₡ 5,100

Filete de Corvina rellena con  
camarones ₡ 7,350

### PLATO PARA NIÑOS

Dedos de pescado ₡ 3,400



\*Precios con IVA

Figura 14. . Propuesta 1 de menú para el restaurante La Marina, con el IVA.

# Restaurante La Marina

## MENÚ

NÚMERO DE TELÉFONO  
2667 0786

### SOPAS

Sopa de mariscos ₡ 5,100  
Crema de mariscos ₡ 5,100

### ARROCES

Arroz con camarones ₡ 5,650  
Arroz con aros de  
calamar ₡ 5,100  
Arroz con mariscos ₡ 5,650

### PLATO DE LA CASA

Pargo entero 500gr a  
670gr ₡8,500

### MARISCOS

Mariscada a la mantequilla ₡ 5,100  
Aros de calamar al ajillo ₡ 4,500  
Camarones jumbo  
empanizados ₡ 10,750  
Camarones jumbo al ajillo o  
a la mantequilla ₡ 10,750

### PASTAS

Mariscada a la mantequilla ₡ 5,100  
Aros de calamar al ajillo ₡ 5,100

### BEBIDAS

Gaseosas ₡ 1,150      Batidos      Sandía ₡ 1,900  
Limonada ₡ 1,250      Papaya ₡ 1,900

### ENTRADAS

Ceviche de camarón ₡ 2,300 - ₡ 4,500 - ₡ 7,900  
Ceviche de pescado ₡ 1,700 - ₡ 3,400  
₡ 5,700 - ₡ 10,750  
Ceviche mixto      ₡2,000 - ₡ 4,000 - ₡ 6,800  
Frijoles molidos con  
patacones      ₡ 2,300  
Aros de calamar  
empanizados      ₡ 4,500  
Camarones  
empanizados      ₡ 5,650  
Camarones al ajillo ₡ 5,650  
Dedos de pescado      ₡ 5,650  
Orden de papas o  
patacones      ₡ 2,300



### FILETES DE PESCADO

Pargo o Corvina Empanizado      ₡ 5,100  
Pargo, Corvina o Atún al ajillo      ₡ 5,100  
Pargo, Corvina o Atún a la  
plancha      ₡ 5,100  
Pargo o Corvina en salsa de  
marisco      ₡ 6,200  
Pargo o Corvina en salsa criolla      ₡ 5,100  
Pargo o Corvina a la diablo      ₡ 5,100  
Filete de Corvina rellena con  
camarones      ₡ 7,350

### PLATO PARA NIÑOS

Dedos de pescado      ₡ 3,400



\*Precios con IVA

Figura 15. Propuesta 2 de menú para el restaurante La Marina, con el IVA

#### 4.2.2.3. Plaza

El restaurante La Marina se localiza en un punto fuera de la ciudad; sin embargo, se debe aprovechar la posición estratégica que posee al encontrarse al lado de una carretera principal tan transitada, con lo cual si se logra captar la atención de los que por ahí pasan eso puede aumentar el flujo de visitas; esto mediante el mejoramiento de la parte externa de la estructura. Por ejemplo, podría embellecerse el jardín y colocar un rótulo llamativo en la carretera, a unos 800 metros, con imágenes de platillos para de esa manera informar a los que por ahí transitan sobre la existencia del restaurante.



Figura 16. Propuesta de publicidad para colocar en carretera sobre el restaurante La Marina

Por otra parte, es importante sacar provecho de la posición geográfica del restaurante. Se encuentra en un punto desde donde puede atraer mercado potencial tanto de Liberia como de Carrillo, así como a los que solo pasan por ahí en busca de las playas. Para ello se propone incluir la ubicación del restaurante en el buscador de Google Maps y Waze con el fin de que se pueda cumplir con las demandas del mercado en ese aspecto (ambas son gratuitas y están en internet con indicaciones rápidas y fáciles sobre cómo agregar el lugar).

Con respecto al tiempo se propone continuar con el horario que posibilita ofrecer almuerzos y cenas, dado que esto va acorde con el tipo de comida que se ofrece.

Ya que el entorno físico influencia en gran medida la percepción que tiene el cliente de la empresa, actualmente el local está pintado en colores celeste y azul, acordes con la temática marina, y en blanco, que sugiere calidad y limpieza. También se propone colocar cuadros en las paredes del salón principal para generar un impacto visual más atractivo y elegante.



**Figura 17. Propuesta de colocación de cuadros alusivos a la temática del restaurante La Marina para embellecer el lugar**

A la vez, para aprovechar que el lugar es cerrado y mantiene una temperatura adecuada, se puede incorporar un aromatizante ambiental, ideal para estos espacios, para hacer la estadía en el local más placentera.

Se propone también poner música suave y relajante al oído del consumidor. En caso de haber pocos clientes se les puede consultar qué desean escuchar o si les gusta ver algún programa de televisión, como por ejemplo un partido.

#### 4.2.2.4. Promoción

Seguidamente se presentan las 4 P de promoción:

##### 4.2.2.4.1. Estrategia de publicidad

Uno de los principales beneficios de la publicidad es que aumenta la capacidad de comunicación con gran número de personas a la vez, por lo que el restaurante La Marina debería publicitar sus servicios con: mensajes directos y persuasivos que atraigan a los clientes potenciales, para de esa manera posicionarse y ser recordados por los consumidores. Para eso se propone hacerlo en redes sociales en el caso de las imágenes diseñadas y presentadas a lo largo del apartado 4.2. de este documento.

Se consideran de gran importancia la fidelización de clientes y la publicidad boca a boca, que es una de las más efectivas, ya que el posible cliente se basa y confía en la experiencia de otro consumidor.

Actualmente los métodos más efectivos de publicidad que ha implementado el restaurante La Marina son el boca a boca y el rótulo, que fue cambiado de uno de madera por uno luminoso; esto por una propuesta que hizo este equipo de trabajo al inicio.



Figura 18. Restaurante La Marina: Rótulo antiguo (a la izquierda) y rótulo actual luminoso (a la derecha)

Se propone, a la vez, un *merchandising* adecuado en el lugar y presencia real en redes sociales, incluidas fotos atractivas de los platillos, así como confección de *brouchures* y volantes para ser entregados especialmente en Liberia y Carrillo.



Figura 19. Propuesta de volantes Restaurante La Marina

 <b>Restaurante La Marina</b>		
<p><b>Nuestros valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Pasión</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Respeto</li> <li>• Innovación y excelencia</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	 <p><b>Eres parte de nuestra familia</b></p> <p>Para nosotros es un gusto atenderle, queremos hacerle sentir en casa y que deguste nuestra calidad.</p> 	  <div data-bbox="1093 1019 1396 1299"> <p><b>Restaurante La Marina</b></p> <p>Dirección: Sardinal camino a Playas del Coco Liberia, Guanacaste</p> <p>Teléfono: 2067-0786 o 8883-1120 Correo electrónico: lamarina@gmail.com</p> </div>

Figura 20. Propuesta de *brouchure* del restaurante La Marina, parte interna



Figura 21. Propuesta de *brouchure* para el restaurante La Marina, parte externa

#### 4.2.2.4.2. Estrategia de relaciones públicas

Las empresas se preocupan por la forma en cómo la percibe su mercado meta y por esta razón deciden invertir en el desarrollo de una imagen pública positiva, que también sirve para educar al público sobre las metas y objetivos de la empresa e introducir nuevos productos y apoyar el esfuerzo de ventas.

Actualmente el restaurante no emplea esta estrategia, por lo cual se le propone incursionar mediante al menos dos patrocinios a lo largo del año en actividades de la región. Se le recomienda patrocinar a atletas del Comité de Deportes, quienes

normalmente - juegos nacionales o para el campeonato nacional- solicitan colaboración a empresas privadas. Esto lo requieren para cubrir gastos de uniformes, viajes y demás. A cambio la disciplina deportiva coloca el logo de la empresa en su uniforme, manta y redes sociales, y así hacen constante mención del apoyo de esa empresa al deporte y a la vida saludable de la región. Por lo general la inversión en los patrocinios tiene un mínimo de diez mil colones.

#### **4.2.2.4.3. Estrategia de venta personal**

Se propone que en este punto la empresa comience con una serie de visitas a clientes potenciales para ofrecerles la opción de asistir al restaurante de una manera persuasiva y crear así la necesidad en el cliente.

Excepcionalmente se puede ofrecer que se planee la visita antes de ir y estudiar a la empresa o persona que se va a visitar, con el fin de conocer cuál estrategia utilizar y qué es lo que más necesita el cliente, para ser certero en lo que se va a ofrecer.

En este caso se considera importante visitar a la población del Lakeside School, que se encuentra aproximadamente a 50 metros del restaurante. Este centro educativo no cuenta con otras ofertas de comida cerca, por lo cual ofrecerle a su personal docente y administrativo comida lista a la hora del almuerzo, o llevarles los pedidos puede aumentar la cantidad de clientes frecuentes. La opción de exprés para los estudiantes también es posible.

Asimismo, se propone hacer alianzas estratégicas con instituciones como el ICT, CATURGUA y CALITUR, además de *touropadoras* o trabajadores independientes del sector del turismo, para de esa forma atraer a grupos de turistas al restaurante.

Para el caso de que la negociación dé resultado positivo se propone, en el futuro, incluir *souvenirs* con temática marina en el establecimiento, como producto complementario que aumentaría los ingresos del restaurante.

#### **4.2.2.4.4. Estrategia de promoción de ventas**

En este caso la promoción de ventas se centra más en la estrategia “push” (empujar la venta) que en la *pull*, ya que es el restaurante La Marina el que desea atraer a los consumidores potenciales, sin que estos probablemente deseen al inicio tener información o porque simplemente no tengan conocimiento de la empresa.

Aprovechando que la cultura y las costumbres del país tienden a celebrar muchas fechas a lo largo del año. Se pueden organizar promociones especiales para la atracción de mayor cantidad de clientes en esas ocasiones. La divulgación de esto se puede hacer a través de redes sociales, que es un medio bastante eficaz actualmente.

Se propone para día del padre, el de la madre y la celebración de cumpleaños regalar un pequeño postre al “homenajeado” si este llega a comer al restaurante, con el objetivo de incentivar la visita en esas fechas en las que por lo general las salidas son en familia.

El ceviche es una de las especialidades del lugar y algo que siempre está preparado, por lo cual se propone dar pequeñas muestras a los nuevos clientes con el objetivo de incentivar la compra.

#### **4.2.3. Estrategia genérica de Porter (de enfoque)**

Conociendo las distintas estrategias genéricas de Porter, como son diferenciación y liderazgo en costos y de enfoque, en este caso se propone que el restaurante La Marina dirija sus esfuerzos a desarrollar una estrategia genérica de enfoque.

Ya conociendo características y gustos del consumidor la estrategia se puede enfocar en el segmento de mercado estratégico y unir esfuerzos para atender las necesidades del cliente, y así obtener mayores rendimientos a partir de ese sector, en vez de querer abarcar a toda la población.

Es recomendable para el restaurante La Marina hacer un giro en el negocio y dedicarse realmente a crear un ambiente familiar y de pareja, en el cual, más allá de pensar en diversificar opciones, incluyendo muchas carnes rojas, postres y licor, debe tener claro que su enfoque deben ser en los platillos propios de una marisquería, para atraer así a este selectivo mercado, cuya prioridad es la calidad antes que el precio.

#### **4.2.4. Matriz FODA**

A continuación se presentan la matriz FODA y las estrategias por seguir por parte del restaurante La Marina, para minimizar los aspectos y elementos negativos (sus debilidades y amenazas) y, por otra parte, para maximizar y potenciar los puntos fuertes propios del negocio, sus fortalezas y oportunidades.

**Cuadro 13.** Restaurante La Marina: Matriz FODA

	<p><b>Debilidades (MIN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Altos niveles de endeudamiento.</li> <li>✓ La atención y el servicio al cliente, tiempos de espera.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas (MAX)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ubicación estratégica del negocio.</li> <li>✓ Calidad de los insumos, materia prima y preparación de los platillos.</li> <li>✓ Empresa de carácter familiar.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (MAX)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversión en la zona.</li> <li>✓ Generación de alianzas estratégicas.</li> </ul>	<p><b>Estrategia (MIN-MAX)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducir el nivel de endeudamiento, búsqueda de otras fuentes. Mejores políticas financieras.</li> <li>✓ Aprovechamiento del auge y crecimiento económico de la zona, mayor servicio captación del mercado.</li> <li>✓ Crear estrategias de <i>marketing</i> que ayuden a promocionar su producto y a mejorar la percepción de los clientes.</li> </ul>	<p><b>Estrategia (MAX-MAX)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechamiento de su ubicación, implementar medios de mayor difusión y diferenciación del local. Mayor uso de redes sociales y aplicaciones como Google Maps,</li> <li>✓ Mantener la calidad del producto e insumos innovando en sus recetas para crear diferenciación del producto y platillos</li> <li>✓ Mantener la marca familiar, generación de un ambiente ameno.</li> </ul>
<p><b>Amenazas (MIN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inserción de nuevos competidores y competencia desleal.</li> </ul>	<p><b>Estrategia (MIN-MIN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovar, mejorar los estándares de calidad de los platillos, el servicio al cliente, en aras de diferenciación ante la competencia.</li> <li>✓ Aliarse con otras empresas que le ayuden a reducir los costos de producción para lograr competir en el mercado.</li> </ul>	<p><b>Estrategia (MAX-MIN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hacer uso de su ubicación estratégica, aprovecharla ante la competencia. Explotación de los recursos propios de la zona en la que se encuentra inmersa.</li> <li>✓ Proyectar al cliente la marca familiar y la calidad de platillos, creación de valor agregado y diferenciación.</li> <li>✓ La ubicación actual del restaurante La</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desastres naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con un plan de emergencias, de salud y seguridad ocupacional. Mantener relaciones con la Comisión Nacional de Emergencias e instituciones afines.</li> </ul>	<p>Marina es privilegiada debido a que no se encuentra susceptible a inundaciones ni a los altos niveles de inseguridad social de lugares como el Coco, Tamarindo, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El creciente nivel de inseguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participar en los planes regionales emanados de las instituciones gubernamentales, tales como ministerios de Seguridad, Salud y otros.</li> </ul>	

### 4.3. Propuesta de realización de procesos

A continuación se presentan las diferentes propuestas para los diferentes procesos del restaurante La Marina.

#### 4.3.1. Descripción del proceso de prestación del servicio

Debido a la carencia de un proceso por seguir en la prestación del servicio se le propone al restaurante La Marina un diagrama de flujo (fluxograma), para que lo siga paso a paso y busque lograr el éxito y la satisfacción del cliente. Hernández menciona acerca del fluxograma:

El fluxograma constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, oficina y departamentos. La importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del

seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación. (2007, p. 104).

Este fluxograma lo que busca es simplificar el proceso de prestación del servicio mediante las secuencias del proceso durante las distintas etapas del procedimiento. Este diagrama de flujo es importante puesto que permitirá la visualización de las actividades innecesarias que se hacían antes o corregir lo que se hacía mal, además de verificar si la distribución del trabajo está equilibrada, es decir, si la cantidad de personal en salón es la óptima, ya que permite desarrollar todo el proceso sin afectar los pasos del diagrama, o bien, saber si se necesita más personal o mejor distribución de las actividades.

A continuación la propuesta del fluxograma para el restaurante La Marina:

Flujograma prestación de servicio Restaurante La Marina

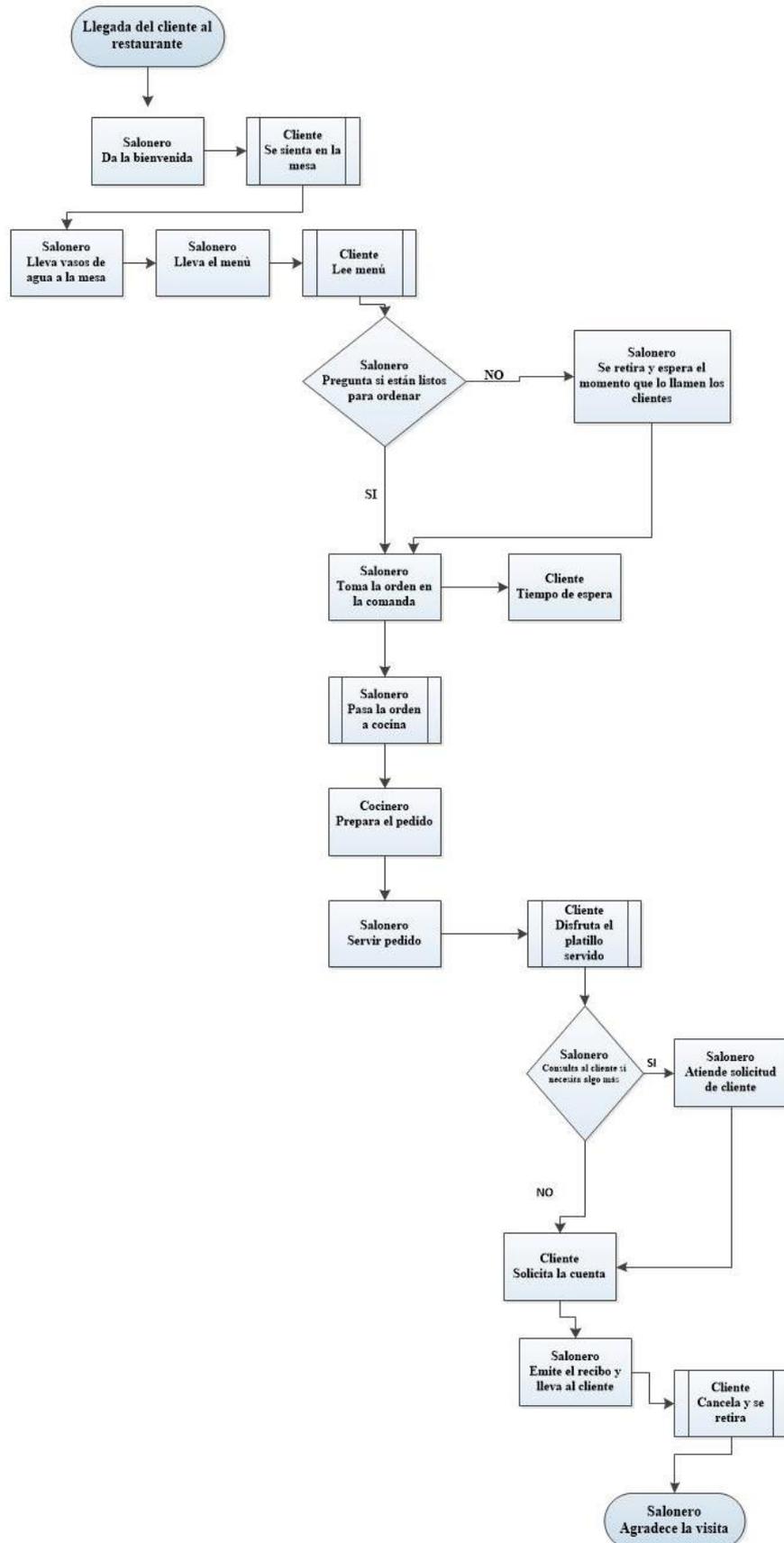


Figura 22. Prestación de servicio en el restaurante La Marina

### 4.3.2. Manejo de inventarios

Como se conoció en el diagnóstico de la empresa, el restaurante La Marina carece de un manejo adecuado del inventario, por lo que se le recomienda emplear uno durante el funcionamiento y la operación de los procesos propios del restaurante. El recomendado corresponde al método conocido tradicionalmente con el nombre de PEPS. Según Hernández (2005), en su libro **Costo de Ventas**, el método de inventario PEPS se basa en la suposición de que los primeros artículos en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él (p.101).

Ese método consiste en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero. En este caso compete a los insumos y materia prima necesaria para la elaboración de los platillos, en función de la demanda que experimente el local.

A continuación se presenta el modelo del registro de inventario por método PEPS que debe utilizar el restaurante La Marina y que le permitirá conocer el saldo de inventario.

**Cuadro 14. Propuesta de modelo de registro de inventario por método PEPS para el restaurante La Marina**

Sistema de Valuación de Inventarios Restaurante La Marina - Método PEPS								
Producto	Camarones	Unidad	Kilos					
			Proveedor	Maica	Mínimo	5 k	Máximo	15 k
			Entradas		Salidas		Saldo	
Fecha	Detalle	Valor unitario	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
20/05/2017	Inventario inicial	€3,500.00	10	€35,000.00			10	€35,000.00
21/05/2017	Compra	€3,500.00	5	€17,500.00			15	€52,500.00
22/05/2017	Venta	€3,500.00			1	€3,500.00	14	€49,000.00
							14	€49,000.00

Como se muestra en el cuadro anterior, el manejo de inventario se registrará en una plantilla por producto, en la que se determinarán: producto, proveedor, unidad de medida, y cantidades mínima y máxima de inventario que se debe tener de ese producto. Este nuevo proceso agilizará el control de inventarios y el proceso de compra.

Al implementar un sistema de inventarios PEPS se podrían generar algunas ventajas, además de que, debido al tipo de empresa y a su categoría, la de ser un restaurante y dedicarse a la venta de productos perecederos, se requiere la administración de un sistema ágil, rápido. Como ventajas se consideran las siguientes:

- ✓ Dentro de todas las bondades de la utilización del sistema de inventarios PEPS una es que este reporta una mayor ganancia neta que la del método UEPS.
- ✓ A la empresa le interesa consumir la materia prima que ha ingresado a la bodega en un orden anticipado, por lo cual la que ha sido comprada de primero es la que se emplea para la producción de los platillos que saldrán a la venta.
- ✓ Los inventarios vendidos se valoran al costo de las primeras compras, por lo que el costo reconocido en el estado de resultados es menor que el reconocido por otros métodos de valoración.

#### **4.3.3. Plan de compras**

El restaurante La Marina carece de un plan de compras específico, por lo que se propone utilizar uno, ya que esto contribuirá a que se obtengan las mejores condiciones en calidad, servicio y precio de los productos necesarios para la elaboración de platillos. Toda empresa que desee mejorar su rentabilidad debe crear su plan de compras puesto

que este al final de los periodos le permitirá a la organización conocer su estacionalidad, es decir, saber en cuáles meses tiene mayores ventas.

Además, en este caso el tener dicho plan le permitirá al restaurante La Marina tener mejoras en el control de inventario, por lo que es importante que el encargado administrativo elabore un plan de compras adecuado.

Para iniciar se debe seleccionar a los proveedores pues esto no se ha hecho en la empresa; no se tiene claro cómo seleccionar a un proveedor, por lo cual se recomienda hacer una lista de nombres de proveedores y de líneas por cotizar para poder comparar los precios, para que cuando se solicite la cotización y esta llegue se puedan comparar precios y adjudicar al proveedor que tenga las mejores opciones para la empresa, no solo en precio sino en calidad. Con dicha lista la adjudicación le será más fácil al personal llevar un control de cuánto se compró y cuándo, lo cual le permitirá un mejor manejo del inventario. Un ejemplo de lo propuesto es el siguiente:

**Cuadro N.º 15.** Restaurante La Marina, propuesta de proceso de adjudicación de compra

Cuadro comparativo precios			Proveedor N°1 MAICA		Proveedor N°2 La Pescadería		Proveedor N°3 Abastecedor El Coco	
LÍNEA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	Precio Unitario	Precio Total	Precio Unitario	Precio Total	Precio Unitario	Precio Total
1	10 K	Filet de pescado	₡2,800.00	₡28,000.00	₡2,950.00	₡29,500.00	₡3,000.00	₡30,000.00
2	15K	Camarones	₡3,500.00	₡52,500.00	₡3,550.00	₡53,250.00	₡3,400.00	₡51,000.00

Cuadro adjudicación			Proveedor N°1		Proveedor N°2		Proveedor N°3	
LÍNEA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	Precio Unitario	Precio Total	Precio Unitario	Precio Total	Precio Unitario	Precio Total
1	10 K	Filet de pescado	₡2,800.00	₡28,000.00	₡2,950.00	₡29,500.00	₡3,000.00	₡30,000.00
2	15K	s Camarones	₡3,500.00	₡52,500.00	₡3,550.00	₡53,250.00	₡3,400.00	₡51,000.00

Cabe recalcar que con un buen manejo del plan de compras la empresa dejará de incurrir tan seguidamente en compras repentinas por falta de inventario. Tener un plan de compras les permitirá tener también un sistema de control, lo que incrementará la eficiencia y continuidad de los procesos que se realizan en la empresa y, por ende, mejorará su rentabilidad.

#### **4.4. Propuesta en Recursos Humanos**

A continuación se presenta la propuesta en el área de RRHH para el restaurante La Marina.

##### **4.4.1. Reclutamiento de personal**

Se le propone al restaurante La Marina que el proceso de reclutamiento de personal lo efectúe siguiendo estos pasos:

###### **4.4.1.1. Pasos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal en el restaurante La Marina**

###### **Paso 1: Definir el perfil del puesto**

El gerente debe determinar con cuáles requisitos debe cumplir la persona que se va a contratar, cuáles cualidades y habilidades debe tener para poder ejercer el puesto que la empresa está ofreciendo. Es por esa razón que se proponen los siguientes perfiles de puestos para el restaurante La Marina, con el fin de que el proceso de reclutamiento de personal sea más eficiente. Cabe recalcar que todos son puestos de medio tiempo.

## Propuesta de perfiles de puestos

### Gerente administrativo

- ✓ **Nivel mínimo de estudio:** Bachiller universitario.
- ✓ **Formación:** Preferiblemente en Administración de Empresas con conocimientos en el área contable, logística de servicio al cliente, paquetes de cómputo, manejo de personal.
- ✓ **Experiencia** mínima de dos años en responsabilidades similares (demostrada).
- ✓ **Habilidades:** Técnicas, administrativas gerenciales, relaciones humanas, solución de problemas, solución de procesos, razonamiento creativo, lógico y estratégico, logro de objetivos, trabajo en equipo, identificación de oportunidades y riesgos, organización, control liderazgo, flexibilidad y capacidad de análisis; etc.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - Administrar y gestionar el presupuesto de la empresa.
  - Administrar y gestionar los recursos de la empresa.
  - Analizar las operaciones contables.
  - Realizar y supervisar operaciones de asesoramiento, negociación, reclamación y venta de productos.
  - Control financiero y económico.
  - Control de las tareas de cada departamento de la organización.
  - Control de la facturación de la empresa.

### Contabilidad (*outsourcing*)

- ✓ **Contratación:** Por servicios profesionales.
- ✓ **Requisito indispensable:** Estar inscrito en el colegio profesional respectivo.
- ✓ **Formación:** Conocimientos de contabilidad comprobados.

- ✓ **Experiencia:** Demostrada como mínimo de tres años en puestos similares.
- ✓ **Habilidades:** Amplio conocimiento contable, conocimiento de administración, manejo de paquete de Office, proactivo, responsable, que trabaje bajo presión y rapidez, y que tenga excelentes relaciones personales.
- ✓ **Responsabilidades**
  - Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera del restaurante.
  - Control y seguimiento de cuentas.
  - Generar informes al final de cada mes de la situación financiera del restaurante y entregar al gerente administrativo un balance de comprobación.
  - Preparar y presentar las declaraciones tributarias del restaurante.
  - Preparar y certificar los estados financieros del restaurante de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.

### **Producción A y B-Cocina**

#### **Chef**

- ✓ **Nivel de estudios:** Técnico en cocina profesional con especialidad en mariscos, curso de manipulación de alimentos y carne al día.
- ✓ **Formación:** Conocimientos de cocina con especialidad en mariscos.
- ✓ **Experiencia:** Demostrada mínima de dos años en puestos similares.
- ✓ **Habilidades:** Operativas, habilidad para identificar, formular, analizar y resolver problemas, capacidad de diseño, investigación, comunicación, habilidad de dirección y coordinación de grupos de trabajo, creatividad, capacidad de trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales.

✓ **Responsabilidades:**

Dirigir, planear, administrar y controlar los departamentos de producción A y B en la parte de cocina.

- Elaboración y preparación de los platillos del menú.
- Hacer pedidos de insumos y materias primas; controlar inventarios y verificar la calidad de las materias primas.
- Responsable de la buena presentación de los alimentos y de su calidad.
- Delegar funciones en los ayudantes de cocina.

**Ayudante de cocina**

✓ **Nivel de estudios:** Técnico medio en gastronomía con experiencia en mariscos, cursos de A y B, curso de manipulación de alimentos y carne al día.

✓ **Formación:** Conocimientos de cocina con experiencia en mariscos. Experiencia demostrada como mínimo de un año en puestos similares.

✓ **Habilidades:**

✓ Capacidad de trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales y creatividad.

✓ **Responsabilidades:**

- Colaborar con el *chef* en la elaboración de los platillos.
- Mantener el área de cocina completamente limpia.
- Ayudar en las tareas que el *chef* le asigne según la necesidad del momento.
- Informar al *chef* cuando haya escasez de insumos y materias primas.

**Servicio al cliente**

**Cajero (a)**

✓ **Nivel de estudios:** Bachiller en Educación Media.

- ✓ **Formación:** Conocimientos de manejo de valores y conocimiento en manejo de programas de caja y de office.
- ✓ **Experiencia** demostrada mínima de un año en responsabilidades similares.
- ✓ **Habilidades:** Manejo de valores, agilidad para conteo de dinero, buen trato al cliente, habilidades interpersonales.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - Registrar directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
  - Cobro de los platillos a los clientes.
  - Realizar arqueos de caja.
  - Encargado de efectuar los cierres de caja.
  - Mantener en orden el equipo y el sitio de trabajo, y reportar cualquier anomalía.

### **Salonero (a)**

- ✓ **Nivel de estudios:** Bachiller en Educación Media.
- ✓ **Formación:** Curso de salonero acreditado por alguna institución en servicio al cliente
- ✓ **Experiencia** demostrada mínima de un año en labores similares.
- ✓ **Habilidades:** Capacidad para laborar bajo presión, facilidad de comunicación, buena atención, facilidad de trabajo en equipo.
- ✓ **Responsabilidades:**
  - Ofrecer el menú al cliente y tomar su orden.
  - Comunicar la orden al área de cocina.
  - Llevar los platillos a la mesa de los clientes según la orden.
  - Encargado del levantamiento de la mesa luego de que el cliente se retira, y limpieza del área.

- Estar en disposición de atender los requerimientos del cliente.

El restaurante La Marina debe incluir en su proceso de reclutamiento el uso de esos perfiles de puesto. Con esto hará más eficiente el reclutamiento y podrá cubrir sus vacantes de una mejor manera con el personal idóneo que la empresa necesita.

## **Paso 2. Convocatoria o búsqueda del postulante**

Luego de generar los perfiles de puestos la empresa debe empezar por encontrar a aquellas personas que cumplan con los requisitos indicados en los perfiles de puestos antes diseñados, y posteriormente recibir los respectivos currículums de cada una esas personas interesadas en el puesto.

Dentro de los métodos de búsqueda y convocatoria que se propone que la empresa utilice en esta etapa está el uso de avisos o carteles en el establecimiento para informar que se requiere personal. A continuación un ejemplo para la contratación de un ayudante de cocina. Se sugiere pegar el anuncio en un lugar visible en el establecimiento, por ejemplo, en la puerta principal o en el mostrador de la caja, como el siguiente:



**TE INVITA A FORMAR PARTE DE SU EQUIPO DE TRABAJO.**

**SE REQUIERE CONTRATAR AYUDANTE DE COCINA.**

**Requisitos mínimos:**

- Técnico medio en gastronomía con experiencia en mariscos o curso de A y B.
- Curso de manipulación de alimentos y carnet al día.
- Experiencia: 1 año en responsabilidades similares.

**Habilidades requeridas:**

- Capacidad de trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, creatividad.
- Interesados dejar el currículum con la cajera o enviarlo al correo electrónico [pescaderialamarina@gmail.com](mailto:pescaderialamarina@gmail.com)
- Fecha límite de recepción de curriculum 12 de Agosto del 2017

Figura 23. Propuesta de anuncio de reclutamiento de personal

Además del anuncio físico en el establecimiento se le propone al restaurante La Marina hacer uso de la web 2.0 para facilitar el proceso de reclutamiento, apoyándose en los medios tecnológicos e internet y haciendo uso de las redes sociales. El restaurante puede apoyarse en su página en Facebook, en la que podrá subir la foto del anuncio para dar a conocer que el restaurante requiere personal, como se indica seguidamente.



Figura 24. Página en Facebook de Restaurante La Marina Sardinal Gte.

De igual forma puede hacer una publicación en los diferentes grupos de empleo que existen en Facebook, por ejemplo en la bolsa de empleo Liberia, la bolsa de empleo Guanacaste, Empleos Liberia, entre otros. A continuación un ejemplo de la publicación en la bolsa de empleo Liberia:



**Figura 25.** Imagen tomada de la página en Facebook de la Bolsa de empleo en Liberia.

Aprovechando la nueva tendencia de la web 2.0, el restaurante La Marina puede hacer uso de las diferentes plataformas gratuitas, como por ejemplo [empleo.com](http://empleo.com), LinkedIn, [buscoempleo.com](http://buscoempleo.com), CompuTrabajo, entre otras, que son páginas de búsqueda de empleo en las cuales las empresas anuncian los puestos que requieren llenar, y estas herramientas pueden ayudar a reclutar a las personas que la empresa necesite en su debido momento. Esto le permitirá contar con una cantidad importante de candidatos y determinar bajo el criterio idóneo cuál de ellos se adecua a las necesidades del restaurante.

Por ejemplo, puede hacer el proceso de registro en [Buscoempleo.cr](http://Buscoempleo.cr), registrarse como empresa y seguir los pasos que la plataforma le indique.

¿Quiere hacer un reclutamiento más efectivo?  
Brinde información clara de las funciones, el puesto y sus requisitos, para que las personas que apliquen sean las idóneas.

REGISTRE SU Currículum    REGISTRE SU Empresa

INICIO

¿Quiénes somos?  
¿Qué es buscoempleo?  
Preguntas frecuentes  
Reglas de uso  
Contáctenos  
Videos

inap pymes

Síguenos en Facebook

Registro de usuario

Datos del usuario

Nombre de usuario:  \* ?

Contraseña:  \* ? Su contraseña debe tener al menos 8 caracteres. Ejemplo: mauricio1983

Repita la contraseña:  \* ?

Correo electrónico:  \* ?

Acepto los [términos de uso del servicio de buscoempleo](#) y  [doy mi consentimiento informado, de conformidad con la Ley 8968 Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales y su Reglamento](#)

Aceptar Cancelar

Figura 26. Imagen tomada de la página web buscoempleo.cr

Otra de las plataformas en las que se puede registrar es en computrabajo.co.cr. Esta plataforma también le permite registrarse como empresa y ofrecer vacantes para los puestos que requiera el restaurante. Solo debe seguir las instrucciones que la plataforma le indica para hacer efectivo su registro en la página.

CompuTrabajo    Acceso Empresas Registradas

¿Ya usas CompuTrabajo?

Usuario / E-mail:  Usuario / Email

Contraseña:  Contraseña

Permanecer conectado    ¿No recuerdas tu contraseña?

Entrar

Registra ahora tu empresa en CompuTrabajo

Selecciona ahora entre los mejores perfiles que aplican directamente a tus vacantes o busca el mejor talento en nuestra **amplia base de datos de curriculums**. En CompuTrabajo hacemos que tu proceso de selección sea rápido y efectivo

Datos de acceso

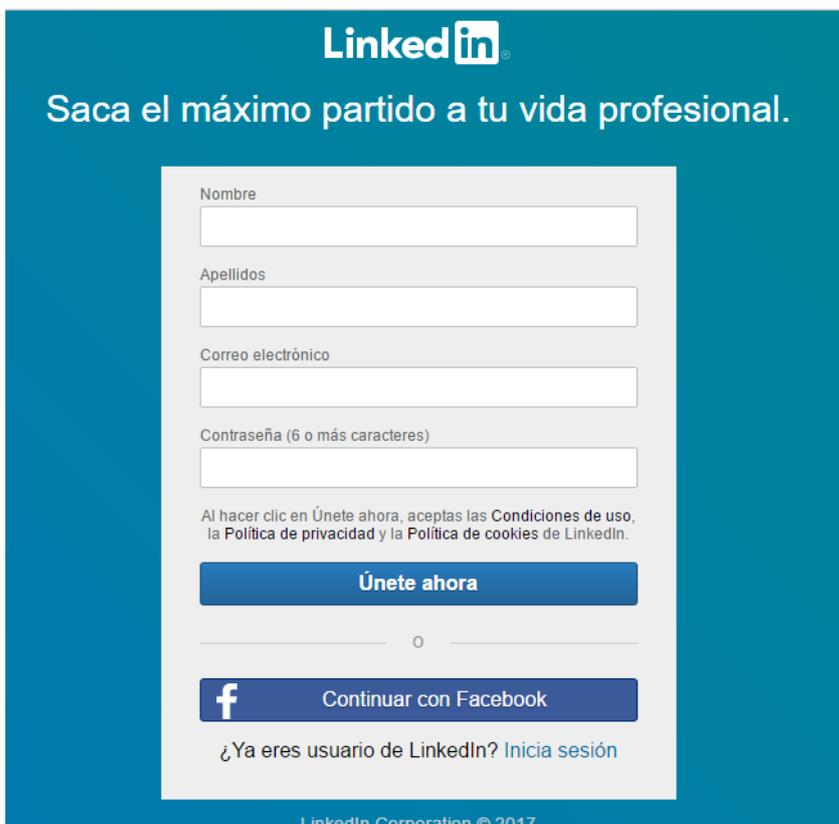
E-mail\*:

Contraseña\*:

Mostrar contraseña

Figura 27. Imagen tomada de la página web computrabajo.co.cr

LinkedIn.com es una de las tantas plataformas que el restaurante La Marina puede utilizar de igual manera para hacer público su proceso de reclutamiento.



LinkedIn

Saca el máximo partido a tu vida profesional.

Nombre

Apellidos

Correo electrónico

Contraseña (6 o más caracteres)

Al hacer clic en Únete ahora, aceptas las Condiciones de uso, la Política de privacidad y la Política de cookies de LinkedIn.

Únete ahora

o

Continuar con Facebook

¿Ya eres usuario de LinkedIn? [Inicia sesión](#)

LinkedIn Corporation © 2017

Figura 28. Imagen tomada de página web LinkedIn.com

Se propone al restaurante La Marina aprovechar la disponibilidad de estas plataformas y de las redes sociales con el fin de que obtenga una buena cantidad de candidatos, de la que pueda seleccionar y encontrar el que mejor se adecue a sus necesidades; no quedarse con pocos postulantes y no tener entre estos a los que no cumplan con los requisitos necesarios.

### Paso 3. Evaluación de los postulantes

Para después de terminar con la recepción de los currículums de los postulantes mediante la búsqueda y convocatoria se propone evaluar a cada uno de ellos, con la finalidad de elegir a los que se adecuan más al puesto que el restaurante está ofreciendo.

Se sugiere hacer una pre-selección de los candidatos al separar a los postulantes que cumplen con los requisitos de los que no los cumplen. Así se podrá dedicar el tiempo de evaluación a los currículums que sí cumplen con los requisitos del puesto que la empresa ofrece.

Se recomienda al gerente del restaurante La Marina realizar una evaluación de los postulantes preseleccionados mediante una entrevista, por lo cual los candidatos preseleccionados deberán ser citados a una entrevista con el gerente del restaurante, en la que deberán responder a una serie de preguntas para tener mayor información disponible de la preparación y la formación que tengan. Además se evaluará cualquier detalle que el gerente considere relevante en cuanto al comportamiento del postulante en la entrevista y a su forma de responder, con el fin de poder tomar una mejor decisión.

A continuación se proponen una serie de preguntas que pueden formularse a los candidatos en la entrevista:

- ¿En cuáles empresas ha trabajado anteriormente?
- ¿Cuáles actividades realizaba en sus empleos anteriores?
- ¿Por qué motivo salió de esas empresas?
- ¿Posee experiencia en restaurantes de mariscos?
- ¿Tiene disponibilidad de horarios?
- ¿Está estudiando actualmente?
- ¿Cuál es su pretensión salarial?
- ¿Por qué motivos debería elegirlo a usted y no a los otros candidatos, qué puede ofrecer diferente de lo que ofrecen ellos?

Estas son algunas de las preguntas que podrían utilizarse como guía para la entrevista. De igual forma puede incluirse cualquier otra referente al puesto que se considere oportuna; sin embargo, se recomienda efectuar solo preguntas relativas al puesto de trabajo y evitar preguntas personales que resulten invasivas o muy personales para el postulante.

#### **Paso 4. Selección**

Una vez que se haya evaluado a cada uno de los postulantes preseleccionados el gerente deberá realizar el proceso de selección, evaluar la entrevista y analizar los resultados de esta. Revisar el currículum le ayudará a seleccionar al candidato más apto para desempeñar el puesto que la empresa está ofreciendo.

Se propone que el propietario del restaurante La Marina, como encargado del proceso de reclutamiento y selección, efectúe un análisis profundo de los candidatos a los puestos y seleccione al que contratará con base en los requerimientos solicitados para el puesto. En ello respetará los requisitos y habilidades buscados y evitará caer en preferencias con algún candidato por ser una persona conocida o un familiar, ya que esto podría traerle problemas en el futuro si prefiere a una persona que no cumple con los requisitos y no tiene las habilidades buscados.

Los resultados obtenidos de la entrevista a los aspirantes le servirán para evaluar los aspectos emocionales, sociales, intelectuales, psicológicos y físicos de la persona, para así lograr determinar cuál aspirante reúne los puntos necesarios para ser contratado.

En este proceso se podrá utilizar la siguiente ficha como guía, con el fin de que le sirva de apoyo al gerente para seleccionar al candidato idóneo para el puesto:

Ficha de selección del candidato para el puesto				
Puesto: _____				
Nombre del postulante: _____				
Entrega de currículum en fecha establecida: ( ) SI ( ) NO				
Cumple con todos los requisitos que el puesto requiere: ( ) SI ( ) NO				
Puntualidad en la cita de entrevista: ( ) SI ( ) NO				
Impresión causada en la entrevista:				
_____				
Conocimientos y habilidades que tiene de más el candidato que puedan ser de utilidad para el puesto o el restaurante:				

### **Paso 5. Contratación**

Para luego de la selección del personal se recomienda suscribir un contrato laboral con los colaboradores por un periodo de tres meses. Esto con el fin de poder determinar su eficiencia en cada uno de los puestos, es decir, poner un periodo de prueba para así evaluar si realizan correctamente sus labores y si dan la talla y, según el proceso efectuado con anterioridad, ampliar el contrato.

Se recomienda estipular en el contrato las reglas o políticas de la empresa, así como su confidencialidad y producto. También se sugiere consignar el periodo de prueba (a partir de la fecha de inicio de los trabajos de la empresa) y fijar el salario por pagar,

incluidas las cargas sociales que se deberán descontar. Además, se deben indicar las obligaciones que la empresa tendrá con el colaborador para ofrecerle las herramientas necesarias para que se desempeñe en el puesto. Todo este protocolo se propone llevarlo a cabo porque es necesario para estar en regla con la ley; además de evitarse posibles demandas en el futuro o problemas por no haber suscrito un contrato en el que se hayan especificado los derechos y obligaciones del empleado y los del restaurante.

También se deben especificar las tareas que el empleado debe realizar, quién es su jefe inmediato y cuál es el horario de trabajo.

En el caso del restaurante La Marina se recomienda utilizar un contrato de trabajo por tiempo indefinido, pues esto le permitirá al personal mantenerse laborando permanentemente y evitar la constante rotación de personal.

A continuación se ofrece el siguiente modelo de contrato para la redacción del definitivo:

## **GUIA O MODELO DE CONTRATO LABORAL INDIVIDUAL POR TIEMPO INDEFINIDO**

Nosotros:

- i. Restaurante La Marina, ubicado en Sardinal, Guanacaste, entidad suscrita como persona física a nombre de Óscar Hernández Chavarría, número de cédula (CÉDULA DE LA PERSONA FÍSICA BAJO LA QUE SE ENCUENTRA SUSCRITA LA EMPRESA), representada en este caso por Óscar Hernández Chavarría, mayor, casado, propietario y gerente, portador de la cédula de identidad (NÚMERO DE CEDULA DEL GERENTE Y PROPIETARIO), y

vecino de (LUGAR DE RESIDENCIA DEL GERENTE Y PROPIETARIO), entidad que en lo sucesivo y para los efectos del presente contrato se denominará “LA EMPRESA”

- ii. NOMBRE DEL COLABORADOR, CÉDULA DEL COLABORADOR, quien en adelante se denominará “EL TRABAJADOR”

hemos convenido en celebrar el presente contrato individual de trabajo, que se regirá por las siguientes estipulaciones:

1. **Fecha de inicio:** El presente contrato de trabajo comenzará a tener plena vigencia a partir del día \_\_\_ del mes\_\_ del año\_\_\_\_, y su duración se extenderá por tiempo indefinido o hasta que la EMPRESA considere necesario.

El presente contrato contempla un periodo de prueba de tres meses, el cual comienza a correr desde la fecha citada y durante el cual cualquiera de las partes contratantes puede ponerle término sin responsabilidad de ningún tipo.

**Prestación del servicio.** EL TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios para la EMPRESA con estricto apego a las indicaciones y órdenes de esta, desempeñándose en el puesto descrito como (ESPECIFICAR EL NOMBRE DEL PUESTO POR DESEMPEÑAR), por lo que debe reportar sus labores y gestiones directamente con Óscar Hernández Chavarría y le corresponde el cumplimiento de los objetivos previstos y funciones descritas en su perfil de puesto.

2. El TRABAJADOR manifiesta que es apto y posee las cualidades, capacidades, conocimientos y requisitos necesarios para desempeñar las funciones de dicho cargo, y que acepta cualquier otra función similar que sea del mismo género de las que formen la actividad normal de la EMPRESA, y que resulte compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, cuando así sea necesario.

De conformidad con el deber de colaboración, el TRABAJADOR ejecutará las labores con la intensidad, destreza, cuidado y esmero apropiados, a los efectos de dar el máximo rendimiento, productividad y calidad de trabajo.

3. El trabajador se compromete a desempeñar sus labores con los mejores resultados en eficiencia, cuidado y rendimiento, aplicando en ellas todas sus experiencias y su capacidad física e intelectual, a fin de contribuir en forma significativa con el progreso de la empresa.

En todo caso, el trabajador deberá mantener siempre una excelente presentación personal y un cuidado excepcional de su higiene, limpieza y salud, así como un comportamiento honorable, educado y apropiado, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, así en horas de labor como fuera de ellas, procurando llevar siempre en alto el buen nombre de la Empresa.

4. **Lugar de prestación de los servicios.** De conformidad con la naturaleza de los servicios que presta el TRABAJADOR, ejercerá sus labores en forma personal tanto en el establecimiento central de la EMPRESA, ubicada en el restaurante La Marina, en Sardinal, Guanacaste, como en las demás instalaciones en las que la empresa deba brindar su servicio, y deberá atender con la debida prontitud todas aquellas cuestiones que los intereses de la Empresa requieran en cualquier parte del país.

5. **Jornada de trabajo.** La jornada ordinaria de trabajo será de (INDICAR JORNADA LABORAL EN LA QUE LABORARÁ EL POSTULANTE)

Es obligación conocida por el TRABAJADOR la de laborar horas extraordinarias, es decir, que exceden la jornada ordinaria pactada, cuando se le solicite por necesidad objetiva de la EMPRESA y se le comunique con la debida anticipación.

El trabajo de la jornada extraordinaria estará condicionado a la autorización previa del jefe respectivo.

El trabajador deberá tener disponibilidad para laborar en horarios alternos o fijos cuando sea requerido al efecto, en el entendido de que estos pueden variar de acuerdo con las necesidades de la EMPRESA.

La EMPRESA podrá modificar, temporal o permanentemente, el horario de trabajo, y notificarle dicho cambio al TRABAJADOR con 48 horas de anticipación y de conformidad con las limitaciones que al efecto señala el Código de Trabajo.

**6. Salario.** En pago por sus servicios el TRABAJADOR recibirá un salario bruto de \_\_\_\_\_ por mes.

El salario será pagadero de forma quincenal y mediante depósito electrónico en el banco que la EMPRESA designe para el pago de planillas o mediante cheque o cualquier otra forma de pago no prohibida por Ley, y estará sujeto a las deducciones legales y a las autorizaciones dadas por el TRABAJADOR.

El salario se pagará según las funciones para las que se contrate o las que ejecute y, por ende, independientemente del grado académico del trabajador.

- 7. Herramientas de trabajo.** El trabajador se compromete a cuidar los útiles, herramientas, instrumentos o bienes que se le faciliten para la ejecución de su trabajo, y se compromete a reponer el valor total o parcial de los daños que por culpa o negligencia les cause.
- 8. Información NO divulgada.** El TRABAJADOR se declara conocedor de que la información relacionada con los procesos internos, administrativos, estrategias de atracción a clientes y talento, y otros aspectos internos de la EMPRESA, así como la información de clientes, proveedores, menús, platillos, recetas y demás gozan del carácter de información confidencial propiedad de la EMPRESA. El TRABAJADOR declara conocer y entender que dicha información es confidencial, que tiene un alto valor para la EMPRESA y que goza de la tutela y protección del ordenamiento jurídico costarricense.

En tal sentido, el TRABAJADOR se obliga a no utilizar, divulgar o difundir por cuenta propia o ajena, por tiempo indefinido, y aun después de finalizado este contrato, o hasta que reciba una autorización expresa y por escrito de la Gerencia General, la información descrita anteriormente y cualquier otra relacionada que permita inferir o deducir información protegida en esta cláusula.

- 9. No competencia ni conflictos de interés.** Además de las obligaciones y prohibiciones establecidas en el Código de Trabajo, el TRABAJADOR deberá:
- a) Abstenerse de involucrarse en cualquier negocio o empresa, sea de forma directa o indirecta, que compita directa o indirectamente con la EMPRESA.
  - b) Abstenerse de provocar o inducir a cualquier empleado de la EMPRESA a renunciar a su relación laboral con ella.

- c) Abstenerse de provocar o inducir a cualquier proveedor de la EMPRESA para que renuncie a la relación comercial con ella o desmejorar los términos de dicha relación comercial.
- d) Abstenerse de incurrir en cualquier conducta o emprendimiento comercial o personal que constituya un conflicto de interés, real o aparente, con las obligaciones que tiene para con la EMPRESA.

**10. Responsabilidad civil y penal.** El TRABAJADOR se declara conocedor de las responsabilidades civil y penal en las que puede caer en caso de incumplimiento de las aquí contraídas y acepta la responsabilidad solidaria con la EMPRESA por cualquier reclamo o demanda que se establezca en el futuro en contra de la EMPRESA, producto del daño ocasionado por las acciones u omisiones que este haya tenido.

Las partes convienen en que los equipos, herramientas, uniformes, materiales y demás recursos que se le proporcionen al TRABAJADOR para el desempeño de su trabajo forman parte del equipo de trabajo y son propiedad exclusiva de la EMPRESA, por lo que el trabajador debe custodiarlos y utilizarlos, en el entendido de que será responsable del costo de reparación o reposición considerando su valor de mercado y la depreciación acumulada, en caso de deterioro o pérdida injustificados, o debidos a imprudencia, negligencia o mala fe, a cuyo efecto autoriza la retención salarial de acuerdo con la ley, la que se aplicará en un mínimo de cuatro cuotas mensuales. De la misma forma, el trabajador asumirá la responsabilidad por la pérdida, deterioro o sustracción de los bienes muebles que se encuentren en su custodia y responsabilidad, y que se le entreguen para el mejor desempeño de sus tareas.

- e) **Aceptación.** Las partes hemos leído personalmente el presente contrato y estando debidamente enterados de todas las cláusulas y estipulaciones que lo integran declaramos conocer su significado y trascendencia, por lo cual lo aceptamos, ratificamos y firmamos, y aceptamos un tanto para cada parte.

En fe de lo anterior, firmamos en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, el día\_\_ del mes de \_\_ del año\_\_

**ÚLTIMA LÍNEA:**.....

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_ **TRABAJADOR:** \_\_\_\_\_

El modelo propuesto puede servirle de guía al gerente del restaurante en algunos puntos del contrato. Puede ser modificado según lo prefiera el encargado de contratar y especificar estas u otras cláusulas.

### **Paso 6. Inducción**

Se propone al restaurante La Marina practicar inducción al personal de acuerdo con las necesidades que tenga la empresa y según las exigencias del mercado. Esto para tener un contacto inicial con los colaboradores. Además, se sugiere hacer la presentación oficial del nuevo colaborador al resto del personal y también darle a conocer aspectos generales de la empresa, como su misión y visión, además de los valores empresariales, y toda aquella información que pueda ayudarle a conocer la cultura de la empresa y que le ayude a adaptarse a su nuevo ambiente de trabajo. Por

supuesto, no se debe dejar de informarle al colaborador de las políticas y obligaciones de la compañía y lo que se espera de cada uno.

A continuación se plantea la propuesta sobre cómo llevar a cabo la inducción al personal.

### **Objetivos de la inducción**

1. Orientar, ubicar y supervisar a los colaboradores para que se integren por primera vez al restaurante.
2. Darle al colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que deberá desempeñar, así como sobre las políticas y el funcionamiento del restaurante, y toda aquella información de utilidad para que se le facilite su rápida integración a la empresa.

### **Acciones por desarrollar durante la inducción**

Se propone al gerente efectuar las siguientes acciones en su proceso de inducción.

- a. Hacerle al colaborador una reseña histórica del restaurante, así como de la forma en la que se está organizado y de los objetivos del restaurante.
- b. Explicarle al nuevo integrante de la empresa la misión, la visión, los valores y las políticas del restaurante.
- c. Indicarle al colaborador cuál será su puesto de trabajo, las funciones que desempeñará y su relación con los demás puestos, el lugar en donde se encuentran las herramientas que usará y lo que se espera de su desempeño.

- d. Informar al colaborador sobre las reglas establecidas en el restaurante sobre las horas de llegada y de salida y sobre responsabilidades de cada colaborador, de higiene y aseo, de atención al cliente, entre otros.
- e. Hacer una presentación oficial del nuevo colaborador a los demás empleados,
- f. Mostrarle cuál será el lugar de trabajo en donde el colaborador se desempeñará.
- g. Explicarle las relaciones entre el personal respecto al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, quién es su jefe inmediato y a quién debe rendir cuentas de su trabajo.
- h. Mostrar las principales instalaciones al colaborador.
- i. Dar seguimiento a la inducción para aclarar las posibles dudas que el colaborador pueda tener.
- j. Verificar que se dé su integración al grupo de trabajo.

### **Paso 7. Capacitación del personal**

En ocasiones, pese a que se realiza un adecuado proceso de reclutamiento y selección, es necesario mantener al personal actualizado en las nuevas tendencias del mercado, debido al constante cambio que este tiene. Es por esto que la capacitación del personal es necesaria en las empresas.

Debido a que el restaurante La Marina es una pyme y a que su propietario carece de conocimientos en administración, se le propone acercarse a instituciones que impartan cursos gratuitos, como es el caso del Instituto Nacional de Aprendizaje que los ofrece de gran utilidad para don Óscar. Por ejemplo, podría ser un curso de administración, de recursos humanos, para microempresarios, u otros, los cuales le ayudarán a capacitarse para administrar el restaurante. De igual forma, puede optar por instruirse por cuenta

propia consultando libros o buscando información, o videos útiles que lo orienten en la administración del restaurante.

Algunas de las instituciones en donde puede recibir cursos o capacitaciones es el MEIC, en universidades en el campo de trabajos comunales o en el área de pymes de los bancos.

Además, se prepone al restaurante La Marina identificar las necesidades del personal y, en caso de encontrar necesidades, capacitar a los empleados con el fin de que realicen sus labores de la mejor manera posible, para evitar así deficiencias o fallas en la prestación del servicio en el futuro.

Entre otros puntos requeridos se recomienda capacitar al personal acerca de los platillos que el restaurante ofrece, especialmente a los saloneros, para que puedan orientar al cliente de mejor forma cuando les pregunten por ellos. También se sugiere capacitación en servicio al cliente debido a que al ser una empresa de servicio de comidas es indispensable que el personal esté capacitado en eso. No estaría de más programar cursos de inglés para el sector comercial. Esto porque al estar el restaurante en un punto de tránsito de turistas es necesario que el personal de atención al cliente pueda atender correctamente a la gente. Además, se sugiere que los *chefs* estén en constante capacitación para que tengan conocimientos actualizados de nuevas tendencias en platillos de mariscos. Se sugiere preguntar por estos cursos en el Instituto Nacional de Aprendizaje, que son gratuitos, y porque no se desea que el restaurante La Marina incurra en gastos.

### **Propuesta para que restaurante La Marina genere una marca empleadora**

Pese a que el restaurante La Marina es pequeño, se recomienda que se preocupe por generar una marca empleadora. Esto le facilitará diferenciarse de la competencia y poder captar a personas que se interesen en formar parte de la empresa y se postulen para concursar por las vacantes que el negocio pueda ofrecer. Actualmente existe una fuerte competencia entre las empresas a contratar a los mejores candidatos, y si el restaurante La Marina desea contar con el mejor personal debe ser una empresa que proyecte una buena imagen como empleadora. Este esfuerzo le puede ayudar a mejorar su proceso de reclutamiento y selección, al tener a disposición a personas que desean formar parte de su organización y no de otra.

### **Pasos para generar una marca empleadora**

1. Regirse por las normas del Código de Trabajo para respetar los derechos laborales.
2. Promover un ambiente laboral agradable y motivar al personal mediante charlas orientadas a eso.
3. Ofrecer un ambiente en que se cumpla con las leyes de salud ocupacional.
4. Ofrecer a los colaboradores las herramientas que requiere para desempeñar correctamente sus labores.
5. Promover los ascensos necesarios en la medida de lo posible siempre que el personal interno cumpla con los requisitos para desempeñar un puesto vacante de mayor categoría.

Lo anterior conlleva la finalidad de que la empresa sea reconocida como respetuosa de las leyes laborales del país y que se preocupa por la seguridad de sus empleados, así como por el crecimiento de colaboradores dentro de la misma empresa. De esa manera

los mismos empleados se encargarán de recomendarla bien como una empresa que ofrece un ambiente laboral agradable. De igual forma se le sugiere a la empresa, en caso de darse capacitaciones o charlas para sus empleados, promocionar esas actividades en su página de Facebook, con el fin de que las personas se den cuenta de que el restaurante se preocupa por ese aspecto.

#### **4.5. Propuesta para el área financiera**

Antes de trasladar las propuestas correspondientes a la parte financiera de la empresa es importante hacer hincapié en lo fundamental y oportuno que es para toda empresa llevar un control adecuado de sus finanzas. Llevar el control y darles seguimiento a las finanzas le da al dueño o gerente la capacidad de actuar proactivamente, con el objetivo de disminuir de forma significativa todos aquellos riesgos que puedan atentar contra la estabilidad de la organización. Este es un control que se realiza por áreas, como producción, distribución, financiamiento y administración. En el caso de la empresa en estudio se omite el área de distribución, ya que no corresponde a su actividad comercial.

El control es necesario, pero para que funcione bien no debe incidir de forma negativa en las relaciones entre empleados y clientes, dado que estos son parte importante del proceso de mejora continua de toda empresa. Sin ellos la organización no se puede poner en marcha.

El control interno, realizado de una forma exhaustiva y periódica, es vital. Su realización conlleva un compromiso por parte del dueño del negocio o gerente de la empresa. Debe ser oportuno porque facilita identificar aquellos aspectos que podrían ser intervenidos antes de que se genere un problema mayor. Es orgánico porque, como se

mencionó anteriormente, el fin de este control es mejorar; no causar daños entre los colaboradores y clientes. Al contrario, lo que se quiere es mejorar para que todos salgan beneficiados, objetivo que por supuesto muestra su parte estratégica, porque son un conjunto de acciones cuyo fin único es llevar el negocio a buen puerto. En el caso de la presente investigación se muestran tendencias y situaciones que se están dando en la parte financiera del negocio, lo cual fue posible detectar mediante el análisis de los estados financieros de la empresa.

Como se observa, el control es una actividad necesaria en todo negocio, una forma de darse cuenta de si se están alcanzando o no los objetivos trazados. Ello permite, a la vez, rectificar las estrategias, de ser necesario. Por ende, dentro de las propuestas para la parte financiera se tiene la siguiente acción:

Ejemplo de estrategia para ejercer el control interno:

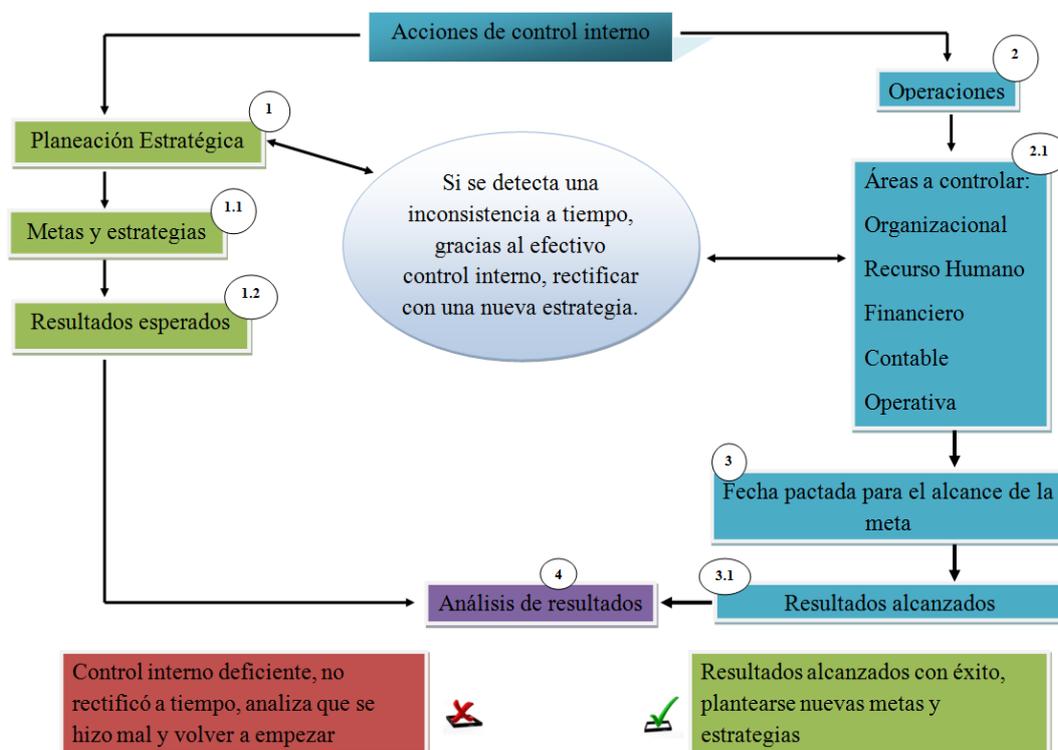


Figura 30. Acciones de control interno en el restaurante La Marina

En la imagen anterior se puede observar una propuesta sobre cómo implantar el control interno, resumida en cuatro pasos. Como primer paso del control interno está plantear la meta, los objetivos y las estrategias, y definir los plazos para que sea medible y cuantificable, pues lo que no se mide no se controla, y ese es un principio de la buena administración.

El paso siguiente es poner las estrategias en marcha mediante la operación de la empresa. Durante este proceso es vital el seguimiento constante de cada una de las áreas de la empresa que intervienen en el alcance, los objetivos y, por consiguiente, en la meta.

Este seguimiento constante permitirá conocer el paso a paso, y por ende rectificar en caso de que así se requiera mediante nuevas estrategias. Hay que aclarar que los planes no están escritos en piedra. Un plan estratégico adecuado debe contemplar la posibilidad de que haya que hacer correcciones en el camino, es decir, debe ser adaptable.

Ahora bien, una vez que se llega al plazo límite se procede a la fase de análisis final, la cual contempla la comparación entre los resultados deseados y los resultados alcanzados. Una vez que se hace el análisis las dos opciones que quedan son el éxito o el fracaso.

En el caso de que se alcance el éxito se debe proceder a plantearse nuevas metas y objetivos y, por ende, nuevas estrategias para llevar a cabo todo. Si el resultado es fracaso, esto indica que no hubo un seguimiento adecuado en el control interno, o que el

plan estratégico elaborado inicialmente fue poco flexible, o sea, que no aceptaba cambios, que era poco adaptable.

Por eso se debe hacer otro análisis para ver en qué se falló. En esta situación lo mejor es crear una visión de aprendizaje, de tal manera que no se cometa el mismo error dos veces. Una vez detectadas las fallas se procede a replantear la estrategia.

Es importante en el control interno que se esté solicitando la información contable para proceder a hacerle los distintos análisis financieros que ya se hicieron en la presente investigación, pues, como se dijo, lo que no se mide no se controla.

#### **4.5.1. Estructura de costos que permita obtener el costo de cada platillo**

Dentro de las propuestas en lo que respecta al apartado financiero, hablando ya propiamente de la empresa en estudio, esta no cuenta con un control estructurado de las finanzas propias del negocio, empezando porque los precios de sus productos no están estructurados, es decir, que no hay un respaldo cuantitativo que respalde o registre lo que cuesta monetariamente producir cada platillo o bebida.

Como consecuencia de lo anterior, se desconoce hasta qué punto el negocio puede bajar o subir el precio de sus productos y aun así seguir teniendo utilidades. La fijación de precios es realizada tomando como referencia los precios de la competencia; sin embargo esto no es algo objetivo porque todos los negocios manejan una estructura de costos distinta, por lo cual los precios podrían variar entre un negocio y otro. A la vez, conocer el costo de cada platillo permitirá tener conocimiento del punto de inflexión, o

sea, conocer en dónde se gana y en dónde se pierde. Por ende, hay que enfatizar que los costos inciden en el precio del producto final, por lo que hay que tener claros los costos en que se incurre.

Y, por consiguiente, ese se convierte en un aspecto fundamental para conocer hasta qué punto se puede bajar el precio y, por supuesto, saber cuál margen de ganancia se desea para cada uno de los productos.

Por lo tanto, se propone llevar un control adecuado de los costos que permita visualizar en qué punto se obtienen las ganancias o se tienen las pérdidas. No solo se deben tomar en cuenta los costos de los componentes propios de cada platillo; también se deben tomar en cuenta costos como agua, luz y teléfono, o sea, todos aquellos gastos administrativos.

Por ejemplo, los platillos se sirven por porciones; por ende, se compran sus componentes por kilo. Para determinar el precio de un platillo se debe conocer cuál es el costo de cada gramo, y se suma el costo de cada porción; eso en primera instancia.

Sin embargo, ahí aún no se ha tomado en cuenta el resto de gastos mensuales del negocio, que también deberían considerarse. Estos variarán según la cantidad de platillos o bebidas servidas por día. Para el cálculo de la segunda parte de los costos que representa producir cada platillo se suman todos los costos administrativos mensuales. Este monto se divide entre los días laborados por mes y esto da como resultado el costo de operación diario y, por último, este monto se divide entre el promedio de platillos

servidos al día. A ese monto final se le suman los primeros costos de materia prima, y eso da como resultado el costo total de cada platillo.

Propuesta de establecimiento de los costos y por consiguiente del precio de un platillo, tomando como ejemplo un arroz con camarones:

**Cuadro 16.** Restaurante La Marina. Propuesta de cálculo de precio de un platillo.

*Nombre de la  
receta:  
Arroz con camarones*



Costo de los ingredientes						
Ingredientes	Presentación por Unidad	Unidad de medida	Precio de compra	Tamaño de la porción	Porciones por unidad	Precio de porción
Arroz	1	kilo	₡ 650.00	0.25	4	₡ 162.50
Camarones	1	kilo	₡ 5,000.00	0.25	4	₡ 1,250.00
Cebolla grande	1	kilo	₡ 900.00	0.2	5	₡ 180.00
Apio	7	Unidad	₡ 700.00	2	3.5	₡ 200.00
Rollo de culantro	1	Unidad	₡ 145.00	1	1	₡ 145.00
Jengibre	1	kilo	₡ 1,000.00	0.05	20	₡ 50.00
Dientes de ajo (11 por cabeza)	11	Cantidad de dientes	₡ 150.00	3	3.67	₡ 40.91
Chile dulce	1	Unidad	₡ 450.00	1	1	₡ 450.00
Aceite	1	litros	₡ 1,100.00	0.075	13.3	₡ 82.50
Mano de obra						
Cocinero	Salario por hora		Tiempo estimado de preparación del platillo en minutos		Costo	
1	₡ 1,500.00		10		₡ 250.00	
					<b>Costo de la receta</b>	<b>₡ 2,810.91</b>

Es importante aclarar que muchas personas dueñas de negocios no toman en cuenta el costo de su propio salario dentro de los costos de operación. Se pagan el salario solamente si quedan utilidades suficientes, si hay un buen volumen de ventas, pero incluir el salario dentro de los costos podría garantizar el sueldo a fin de mes; sin embargo, podría aumentar de forma considerable el costo de los platillos y por ende su precio.

Se puede observar que este pequeño proceso del cálculo del costo real de cada platillo es uno de los aspectos que marcan la diferencia en la gestión adecuada de las finanzas de cualquier negocio, por lo que es fundamental llevar ese control de costos pues de lo contrario se estará gestionando el negocio a ciegas, lo cual limita cualquier estrategia relacionada con los costos y por consiguiente con los precios. Ante este panorama, se propone llevar un control adecuado de los costos de cada platillo.

### **Rodearse de un experto**

Muchas veces a los dueños de negocios les cuesta pedir ayuda profesional; tienden a proteger tanto su negocio que cierran las puertas a segundas opiniones que podrían tener un impacto positivo en la gestión de su negocio.

Sin lugar a dudas la gestión de un negocio no es un juego. Es tan riesgoso que muchas personas deciden asumirla con el fin de cumplir con su sueño, o en algunos otros casos se dan situaciones de desempleo que han llevado a muchas personas a incursionar en esa actividad. Se sabe que no solo se requiere la idea para emprender un negocio, se requiere financiamiento, el cual puede ser aportado en su totalidad por el

emprendedor, es decir, usar capital propio, mediante deuda o deuda con aporte de capital (mixto).

Ante ese panorama lo que se quiere es tener éxito para no perder el capital invertido, asumiendo que la idea es buena. Pero eso no garantiza el éxito del negocio por lo que entre otras ayudas la persona que decide poner un negocio debe buscar asesoramiento en aquellas áreas que desconozca. En el caso particular de la empresa en estudio esta requiere ayuda en varias áreas, pero en este punto se abordará la ayuda requerida en el campo de la gestión, seguimiento y control de las finanzas.

Se pueden observar irregularidades en los estados y balances de la empresa. Pero una persona que no sepa interpretar estas valiosas fuentes de información no podrá proceder de forma adecuada. Es vital que el dueño del negocio sepa cómo están las cuentas, para que pueda evaluar si la gestión del negocio está siendo la adecuada. Los registros contables no se elaboran con el único fin de presentarlos al cierre fiscal. Esta información tiene un propósito estratégico en manos de una persona que sepa darle la adecuada interpretación.

No todo es vender; hay un detrás de escena que en ocasiones se descuida por estar enfocarse solamente en los resultados. Acerca de esto se debe cambiar de pensamiento, ya que la empresa, en este caso el restaurante, vendría ocupando la posición de capacidad de producción, y producción son los resultados deseados que en este caso son utilidades. Por ende, no se deben descuidar el seguimiento y el control financiero con fines estratégicos aduciendo desconocimiento.

Cuando se desconoce se busca de ayuda profesional y, en el mejor de los casos, se capacita de este modo, se mejora en la capacidad de producción y así la producción traerá consigo mejores resultados. Todo radica en ir rodeándose de las personas adecuadas y en unirlos a la causa, que es hacer crecer el negocio. Quizás el negocio actualmente no cuente con la solvencia necesaria para contratar los servicios de personas especializadas, pero actualmente las entidades estatales respaldan a todas aquellas personas que deciden emprender un negocio. Entre ellas está el Ministerio de Economía, entidad que con frecuencia imparte charlas sobre distintos temas que son de mucha ayuda para este tipo de personas que requieren un acompañamiento.

Para gestionar adecuadamente un negocio también existe la opción del Banco Nacional, que de igual forma ofrece mucho apoyo al sector pyme. Esta es una entidad que otorga financiamiento para que las personas inicien su emprendimiento y están las charlas, que son una forma de garantizarse que los fondos reactiven la economía y generen empleo.

Como se aprecia, es vital buscar apoyo ya que el negocio se comunica con sus dueños o gerentes por medio de los números. Por ello es necesario saber interpretarlos o acuerparse con alguien que pueda colaborar en ello.

#### **4.5.2. Garantizarse un registro adecuado y ordenado de todas las transacciones del negocio**

Ahora bien, para tomar las decisiones adecuadas se debe contar con información fidedigna lo cual facilita el análisis financiero. Un análisis con datos inadecuados muestra el panorama real de la empresa, porque los diagnósticos serán sesgados, ya que

no representarían la realidad de la empresa. Ante esta situación se propone velar porque se dé un registro ordenado y adecuado de todas las transacciones que ocurran en el negocio durante plazos determinados. Además, esto facilita la toma de decisiones debido a que se garantiza que se cuente con los datos en tiempo real; por ende, la propuesta es convertir al contador en un socio estratégico, exigirle entregar la información completa y a tiempo; en síntesis, que no solo se dedique a trabajar para los cierres fiscales sino que debe generar información valiosa para el negocio, que de todos modos es su función.

Para lograr convertir al contador en socio estratégico se le deben pedir reportes de las operaciones cada mes, de tal manera que exista un seguimiento constante, y no caer en el descuido. Revisar la contabilidad es lo equivalente a lo que hace una persona cuando acude al médico a hacerse chequeos preventivos.

Realizar cierres de caja todos los días, en el caso de que sea una sola la persona encargada, es una acción con la que se pretende dar orden y en asuntos de control de dinero cuanto menos personas intervengan, mejor.

#### **4.5.3. Reducir la participación de deuda de largo plazo**

Aunque el negocio cuenta con una deuda razonable, se puede observar en los estados financieros que los pagos de las obligaciones financieras se realizan de forma intermitente. No se cumple mes a mes con el pago porque se acumulan para el final. Esto genera incertidumbre porque la empresa no da abasto con esa obligación financiera, que se cancela con aportes externos de dinero que hace su propietario, es decir, que el negocio no tiene una cobertura total de la deuda de largo plazo.

Se observa que la concentración de los activos está en la maquinaria (en promedio 5%) y los activos circulantes, que en este caso están conformados principalmente por efectivo) tienen una representación inicial de 7% hasta llegar actualmente a niveles que promedian 20%. Este es un indicador que demuestra que el equipo está generando una participación importante de efectivo, pero no es suficiente, debido a que eso demuestra, de cierta manera, que la empresa tiene dificultades en su flujo de caja; pero esto es algo que podría considerarse como normal durante el primer año de operación. Esto se debe también al gran nivel de apalancamiento que tiene la empresa. Por tal motivo se recomienda disminuir su razón D/e, para tener mejores flujos de efectivo en el futuro.

#### **4.5.4. Administrar el riesgo financiero**

Toda persona encargada de un negocio debe tomar en consideración aquellos factores que podrían atentar contra la seguridad de su negocio, tanto de nivel interno (una mala gestión de las finanzas) como de nivel externo, como incrementos en la tasa de interés. Todo esto con el fin de que se diseñen, ejecuten y evalúen posibles estrategias y decisiones financieras de una mejor forma en momentos de incertidumbre.

Conocer la situación financiera real de la empresa facilitará detectar el nivel de ingresos y gastos necesarios, para poder hacerles frente a las obligaciones de pago y a la vez poder determinar los objetivos y provisiones requeridos, e igualmente los resultados que se esperan para poder hacerle frente al crédito puntualmente cada mes.

Una pequeña propuesta para gestionar de una mejor forma el riesgo financiero es la siguiente. A los ingresos por concepto de operación del negocio, exclusivamente, se le

deben restar los gastos de operación y lo que se destina, en el caso de las empresas, a capitalización de las utilidades. Si el monto sobrante destinado a capitalización no es mucho, quiere decir que la solvencia no permite altos niveles de deuda; si, por el contrario, es generoso, se podría evaluar la posibilidad. Es importante saber de cuánto dinero se dispone para hacerle frente a una obligación financiera; por ende, la anterior es una forma sencilla de darse cuenta de eso.

El crédito es una herramienta que le permite a las personas y las empresas el acceso a bienes a los que difícilmente se podría tener acceso mediante el ahorro. Por eso debe ser usado a favor de la empresa para obtener más ingresos. La empresa debe garantizarse que el monto de dinero que se congele mediante el pago de la obligación financiera sea menor que el beneficio que el activo podría generar en manos de la empresa. Así, los créditos son un arma de doble filo si no se gestionan de la forma correcta y por eso es primordial darles un uso responsable.

#### **4.5.5. Conservar una estructura de costos flexible**

Con conservar una estructura flexible y ajustada a las necesidades realmente del negocio lo que se quiere es evitar tener una participación alta de costos fijos y tener una mayor participación de costos variables, debido a que estos solo aumentan conforme se aumente la producción.

Añadido a lo anterior, se propone elaborar un presupuesto lo cual permitirá conocer los costos y poder compararlos con los ingresos en un periodo establecido. El presupuesto puede ser mensual, quincenal o semanal.

A modo de ejemplo, con un presupuesto lo que se busca es conocer cuánto dinero se debe invertir en una actividad particular, con el fin de, en un periodo futuro, obtener ingresos. Para ello se deben anotar cada uno de los gastos mensuales para conocer a ciencia cierta cuánto dinero se destina a cada partida. Posteriormente se debe proceder a comparar los gastos con los ingresos y, si estos no compensan, se debe proceder a analizar en cuáles rubros o aspectos se puede reducir el presupuesto. De ahí la importancia de que la estructura de costos sea flexible y de que los costos variables tengan un peso relativo mayor que los costos fijos, para tener más de ellos, porque estos se moverían en relación con la demanda y eso es lo ideal.

#### **4.5.6. Generar separación de fuentes de ingreso**

Este es un aspecto muy importante y suele ser una piedra en el proceso de emprendimiento, que inclusive puede llegar a frustrar en el corto plazo la perdurabilidad del negocio en el tiempo.

Hay que tener claro que los fondos del negocio son eso del negocio, no se debe dar otro uso a esos fondos, porque eso provoca un desorden en las finanzas. En muchas ocasiones en el negocio se suelen utilizar esos fondos para usos personales, y no debe ser así. El dinero del negocio debe capitalizarse y en un determinado repartir cierto porcentaje de lo que se ha capitalizado, pero no todo. El negocio siempre debe tener un capital de seguridad que le permia afrontar inversiones necesarias para crecer y obtener más rendimientos en el futuro.

Para hacerle frente a ese problema lo que se debe hacer es asignarse un salario al dueño. Cabe destacar que en un inicio no se recibirá salario pues el negocio, como se

dice popularmente, saldrá ajustado con las demás obligaciones. Es un factor común que el negocio no genere el dinero suficiente para hacerle frente al pago del salario del dueño en la fase inicial; sin embargo, conforme pase el tiempo y el negocio se ponga en marcha, de la mano de buenas estrategias, el salario llegará.

En el caso de La Marina el negocio lleva en marcha poco más de un año y su dueño aún no tiene asignado un salario. Esto es parte de la mala gestión financiera. El restaurante sí genera ingresos pese a esa inapropiada gestión financiera. Poniendo orden en los costos operativos y con un uso racional de las fuentes de ingresos el negocio podría dar el dinero requerido para que su dueño se asigne un salario.

En este momento las ganancias del negocio son utilizados para atender obligaciones financieras ajenas al restaurante adquiridas por su dueño, obligaciones financieras con las cuales se financiaron otros proyectos.

La separación de los ingresos le permitirá al dueño tener las cuentas de su negocio claras. Es decir, se eliminan las fugas de dinero y con ello se tiene información veraz para la toma de decisiones.

#### **4.5.7. Ahorrar pensando en futuros imprevistos para contar con una reserva de dinero**

Con este ahorro se pueden ir solventado algunas contingencias que surjan en la actividad diaria del negocio, que le permitirán al negocio seguir operando con normalidad y sin detener la operación por algún faltante de momento.

Aiteco Consultores, en su sitio web, citan una frase célebre de William Thomson Kelvin, un famoso físico y matemático británico, que describe todo lo dicho anteriormente: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre” (1824 – 1907).

Esta frase resume lo vital que es llevar un control exhaustivo en cualquier actividad que se emprenda y esto se aplica a la gestión empresarial. Hay que definir aquellas actividades que se desean medir, ya que no se puede medir aquello que no se ha definido como importante de conocer en la operación del negocio. A su vez, el trabajar sin realizar las respectivas mediciones no permite hacer evaluaciones, las cuales son trascendentales en el momento de analizar si los resultados obtenidos superan a los de los objetivos esperados inicialmente, y si no se analiza ni se hacen mediciones y se llevan controles periódicos se dificulta la capacidad de realizar mejoras en caso de requerirse, lo que poco a poco irá deteriorando y acortando la vida del negocio.

Es importante que en el caso de la empresa en el estudio la persona encargada de su gestión (su dueño) se comprometa a conocer esos detalles de su negocio. Como se mencionó anteriormente, las empresas se comunican por medio de los números y por eso estar al tanto de los datos numéricos es vital.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **Conclusiones**

Luego del proceso de investigación y del análisis de los resultados obtenidos a lo largo del estudio se plantea como conclusión principal que el restaurante La Marina está en presencia de factores y elementos que de manera integrada que constituyen sus ventajas y beneficios. Entre estos factores se encuentran la ubicación estratégica con la que cuenta el negocio, el enfoque y la categoría del producto con el que trabaja la empresa, al estar dirigido a clientes que demandan platillos a base de mariscos, de tal forma que al estar cercano a la costa logra aprovechar la riqueza de los recursos e insumos propios de la zona.

Como negativo se logró determinar que el restaurante es administrado de forma empírica e improvisada, y que no cuenta con bases y fuentes sólidas provenientes de un plan o modelo organizativo.

En general, se nota carencia de los elementos básicos de un plan estratégico de negocios, tales como objetivos, metas, mecanismos o procedimientos ni tampoco se observa documentación o registro de elementos esenciales como misión, visión, políticas y valores.

Al carecerse de una estructuración sólida, plena, organizada y previamente planificada, vista desde una concepción administrativa, organizativa y operativa, se han tenido afectaciones en el buen funcionamiento del restaurante. Estas deficiencias afectan, por ejemplo, el manejo del personal y la asignación de responsabilidades, lo mismo que la prestación del servicio en cuanto a tiempos de espera y atención correcta

del cliente; así como el manejo de las finanzas y de los inventarios y el proceso de reclutamiento, entre otras áreas.

Los datos expuestos acerca del desarrollo de la investigación constatan que el negocio no está siendo controlado adecuadamente y esto, sin lugar a dudas, atenta contra su estabilidad.

Con todas las propuestas planteadas se pretende ayudar a que el restaurante mejore en pro de su crecimiento, ya que el objetivo motivar al dueño de la empresa a conocer hasta el más ínfimo detalle de su negocio, para que pueda disponer de lo que considere pertinente para corregir las deficiencias encontradas y para que potencialice las fortalezas identificadas.

Luego del análisis de los resultados obtenidos mediante el estudio, cabe resaltar la importancia que tiene el haber generado propuestas y modelos administrativos y organizacionales propiamente para el engranaje del restaurante La Marina, así como para su funcionalidad, que pueden considerarse una herramienta útil y necesaria para tomarla como guía, parámetro u horizonte con la cual, con metas y objetivos bien direccionados, garantice una mejor administración y el óptimo desenvolvimiento de la empresa.

La Marina es un restaurante con potencial, pese a ser una pequeña empresa y a las deficiencias que presenta, ha logrado tener aceptación en la zona y ha logrado mantenerse en funcionamiento por un año y medio, aproximadamente, aunque con ciertas dificultades. No obstante, ha sabido aprovechar la buena ubicación que tiene,

además de que ofrece variedad de platillos. Se considera que el restaurante puede mejorar, pero para eso requiere una mejor administración y mayor compromiso de su propietario, así como de los colaboradores, para mejorar las deficiencias que se están presentando.

## **Recomendaciones**

En espera de que el restaurante La Marina pueda mejorar su administración y corregir las deficiencias que presenta, se le recomienda poner en práctica aspectos estratégicos que de una manera integrada y holística puedan convertirse en una base sólida, argumentada y planificada que le permitan dirigir de mejor manera el restaurante.

Se le sugiere poner en práctica la propuesta planteada en este trabajo de investigación por parte de la administración y de las personas encargadas del negocio, y darle seguimiento a los aspectos estratégicos que en ella se le sugieren. Se le sugiere que la puesta en práctica sea pronta, para que de esa forma las actividades del negocio no sigan teniendo un carácter empírico. En ese sentido se recomienda adoptar el modelo o guía propuesta para que ante una eventualidad o circunstancia especial se recurra también a lo sugerido en esa guía.

Se invita a la empresa La Marina a mantenerse al margen y dentro de la dinámica que el entorno y el mercado le ofrecen. Se le sugiere tomar en cuenta el modelo propuesto y, siguiendo sus pautas, aprovechar su ubicación, su punto estratégico, lo mismo que los recursos que la zona le ofrece, para que pueda diferenciarse mediante la innovación dentro del segmento de mercado en el que participa.

El restaurante La Marina debe seguir proyectándose y manteniendo esa marca de negocio familiar, cálido y humanista, procurando la generación de una atmósfera y un ambiente sanos en cuanto a relaciones interpersonales con las diferentes partes que

conforman la empresa; además de la búsqueda de proyección y crecimiento en el mercado.

Se le sugiere, además, mejorar aspectos relacionados con la atención del cliente y procurar una mayor capacitación del recurso humano mediante la impartición de cursos afines a la temática, para lo que se le sugiere recurrir a instituciones de formación y trabajo social y comunal como el INA, universidades públicas y demás que ofrecen tales capacitaciones.

Además, es importante aprovechar herramientas como la internet y la web 2.0, que son de gran utilidad para la empresa ya que en estas existen plataformas y redes sociales que permiten obtener mayor captación de clientes sin costo alguno.

De igual forma, se le recomienda estar en constante mejora e innovación en platillos para los clientes, no solo en platillos sino también en bebidas y postres que resulten atractivos para los clientes.

Mejorar el control de las responsabilidades del personal y del cumplimiento de las responsabilidades de cada empleado respecto a los tiempos de llegada y de salida; y también el control de los inventarios, de las finanzas y de los tiempos de espera. Este control es algo que se sugiere realizar constantemente en beneficio del restaurante como negocio.

## ANEXOS

## Anexo 1 . Encuesta a clientes del restaurante La Marina

Universidad de Costa Rica  
Sede Guanacaste  
Seminario de Graduación  
Dirección de Empresas



### ESTUDIO SOBRE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE RESTAURANTE LA MARINA.

Con el fin de mejorar el servicio que proporcionamos a nuestros clientes, agradecemos pueda dedicar unos minutos a completar esta encuesta. La información obtenida será tratada de forma confidencial.

#### A. PREGUNTAS:

##### A.1. ¿Con qué frecuencia nos visita?

1. ( ) Primera vez      2. ( ) Diariamente      3. ( ) Varias veces a la semana      4. ( ) Una vez a la semana  
5. ( ) Varias veces al mes      6. ( ) Una vez al mes      7. ( ) Alguna vez a lo largo del año

##### A.2. ¿Qué día de la semana frecuenta el negocio? \*Puede marcar varias opciones.

1. ( ) Lunes      2. ( ) Martes      3. ( ) Miércoles      4. ( ) Jueves  
5. ( ) Viernes      6. ( ) Sábado      7. ( ) Domingo      8. ( ) Es indiferente

##### A.3. ¿En cuál tiempo de comida suele visitarnos?

1. ( ) Almuerzo      2. ( ) Cena      3. ( ) Ambos

##### A.4. Suele visitarnos:

1. ( ) Solo      2. ( ) En pareja      3. ( ) En familia      4. ( ) Con Grupo de amigos      5. ( ) Otro. Especifique \_\_\_\_\_

Atención Recibida					
Calidad de la comida					
Calidad de la bebida					
La variedad de platillos					
La oferta de bebidas					
Tiempo de espera del servicio					
Precio					
Horario					

##### A.6. De los productos disponibles en el menú, cuál es su preferido \_\_\_\_\_

##### A.7 ¿Cómo se enteró de la existencia del restaurante?:

1. ( ) Página Facebook      2. ( ) Recomendación      3. ( ) Rotulo      4. ( ) Otro. Especifique \_\_\_\_\_

**B. DATOS DEMOGRÁFICOS:****B.1. Género:**

1. ( ) Femenino                      2. ( ) Masculino

**B.2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?:**

1. ( ) Menos de 20 años    2. ( ) 20-29 años    3. ( ) 30-39 años    4. ( ) 40-49 años    5. ( ) 50 años a más

**B.3. ¿Cuál es su estado civil?**

1. ( ) Soltero (a)    2. ( ) Casado (a)    3. ( ) Viudo (a)    4. ( ) Divorciado/ Separado (a)    5. ( ) Unión Libre

**B.4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?**

1. ( ) Ninguna                      2. ( ) Primaria incompleta                      3. ( ) Primaria Completa  
 4. ( ) Secundaria incompleta    5. ( ) Secundaria completa                      6. ( ) Técnico  
 7. ( ) Universidad incompleta    8. ( ) Universidad completa

**B.5. ¿Cuál es la actividad a la que usted dedica la mayor parte de su tiempo?**

(Ocupación) \_\_\_\_\_.

**B.6. ¿Cuál es su ingreso económico mensual?**

1. ( ) Menos de ₡250.000                      2. ( ) ₡251.000 a ₡350.000                      3. ( ) ₡351.000 a ₡450.000  
 4. ( ) ₡451.000 a ₡550.000                      5. ( ) más de ₡ 550.000

**B.7. ¿De qué lugar nos visita?**

1. ( ) San José                      5. ( ) Puntarenas  
 2. ( ) Alajuela                      6. ( ) Limón  
 3. ( ) Cartago                      7. ( ) Guanacaste (indique lugar) \_\_\_\_\_  
 4. ( ) Heredia                      8. ( ) Otro país (indique cual) \_\_\_\_\_

**Observaciones:** (Anote en el siguiente espacio que aspectos importantes se pueden mejorar, su opinión es muy importante)

---



---



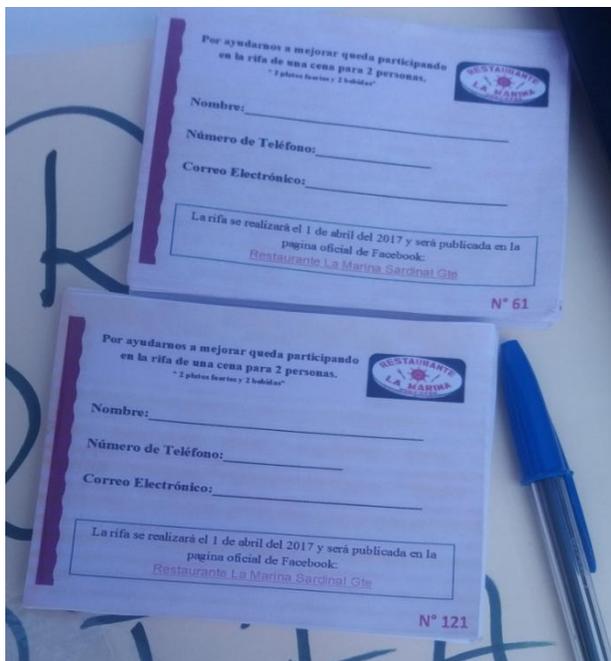
---

★----- ¡Muchas Gracias! -----★

**Anexo 2. Afiche de sorteo para los clientes que contestaran la encuesta. Restaurante La Marina**



**Anexo 3. Tiquetes dados por contestar la encuesta para participar en la rifa**



## Anexo 4. Productos del restaurante La Marina

### Entradas



### Platos fuertes



**Anexo 5. Control actual de compras (pizarra con días de pedido). Restaurante La Marina**

Marisco (Pedido)		COCA (entrega)	Pescado (Pedido)	Pescado (entrega)
COCA	Marisco (entrega)	Limonas	ROYGO (entrega)	Marisco (entrega)
Verdura (Pedido) entrega	Mayco (Pedido)	Mayco (entrega)	verdura (Pedido) entrega	Mayco (Pedido)
	ROYGO Pedido		Cerveza (Pedido)	Cerveza (entrega)
S	D			
	Verdura Pedido			
Mayco				

**Anexo 6. Fachada exterior del local luego de la limpieza, colocación de techo y reacomodo del restaurante La Marina**



**Anexo 7. Fotografías del interior del restaurante La Marina**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arratia García, Ó., Galisteo González, D., Pérez Rodríguez, M.T. y Martín García, M. Á. (2009). *Innovación en docencia universitaria con Moodle*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Barbagallo, J. C. (2005). *Comercialización I*. Universidad Nacional del Nordeste. Recuperado de: <http://celce.galeon.com/apuntespdf/comerc1.pdf>
- Barrera, J. H. (2008). La investigación proyectiva. (Registro Web) Recuperado de Blogspot.com: <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-proyectiva.html>
- Belohlavek, P. (2005). *Antropología Unicista de Mercado*. Buenos Aires: Blue Eagle Group.
- Bolaños, E. (2012). *Muestra y muestreo*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de UAEH: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tizayuca/gestion\\_tecnologica/muestraMuestreo.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf)
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cruz, M. F. (2015, Noviembre 1). Guanacaste prospera más rápido que el resto de Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Guanacaste-chorotega-costa\\_rica-ingresos-enago-inec\\_0\\_839316070.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Guanacaste-chorotega-costa_rica-ingresos-enago-inec_0_839316070.html)
- Gobierno Digital. (2015). *Pagar impuestos*. Recuperado el 20 de agosto del 2016 de Gobierno Digital, MEIC: <http://costarica.eregulations.org/menu/36?l=es>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Iborra, J., Dasí Coscollar, Á., Dolz Dolz, C., y Ferrer Ortega, C. (2014) *Fundamentos de Dirección de Empresas*. (Segunda edición). Madrid, España: Parainfo.

- INEC. (2016). *Documentos Estadísticos de encuestas y censos*. Recuperado el 17 de agosto de 2016, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Costa: [www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr)
- Koonts, H., Weilhrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. (Octava edición). México: Thomson.
- Merino Sanz, M. J., Pintado Blanco, T., Sánchez Herrera, J., y Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Municipalidad de Carrillo. (2013). *Datos sobre Entornos y Demografía del Cantón de Carrillo*. Recuperado el 17 de agosto de 2016 de Departamento de Tecnologías de Información, Municipalidad de Carrillo: [www.municarrillo.go.cr](http://www.municarrillo.go.cr)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). *Costa Rica iniciará el proceso para ordenar, fortalecer y dar sostenibilidad a su acuicultura*. Recuperado el 23 de agosto de 2016 de: <http://www.fao.org/costarica/noticias/detail-events/es/c/4138>
- Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Tlalnepantla México: Red Tercer Milenio.
- Robbins, S., DeCenzo, D., y Mascaró, P. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ross, M. (2007). *Entre el comal y la olla. Fundamentos de gastronomía costarricense*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

- Saldaña Espinoza, J. y Cervantes Aldana, J. (Diciembre, 2000). Mercadotecnia de servicios. *Revista de Contaduría Y Administración*, 76. Recuperado de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/199/RCA19904.pdf>
- Sanchís, J. y Ribeiro, D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sandoval, G. G. (2014, febrero 26). Costa Rica destaca como primer exportador de alta tecnología en Latinoamérica y el cuarto en el mundo. *El Financiero*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Alta\\_tecnologia-ciencias\\_de\\_la\\_vida-Cinde-exportaciones\\_0\\_452354794.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Alta_tecnologia-ciencias_de_la_vida-Cinde-exportaciones_0_452354794.html)
- Talaya, E.; García Madriaga, J.; Navarros González, M.; Olarte Pascual, C.; Reinares Lara, E., y Saco Vázquez, M. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.
- Tamayo, M. T. (2002). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México Bogotá: Limusa.
- Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Valdés, D. I. (2004). *Como le hago para vender más mercadotecnia en 6 pasos*. México: Limusa.
- Vargas, R. (2013, Enero 22). *Una mirada socio-económica de Guanacaste y su gente*. Recuperado de Albasud.org: <http://www.albasud.org/noticia/es/378/una-mirada-socio-econ-mica-de-guanacaste-y-su-gente#sthash.Jeke8T2M.dpuf>
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Zapata Cortés, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín, Colombia: Esumer.